



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AGUASCALIENTES

LIBRO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Base de actuación de todo directivo.

María de Lourdes Navarro Ponce

Enero 2026.

DEDICATORIA

A mis hijos

Omar, Fernanda y Gabriel

Por ser motivo de inspiración en mi vida y especialmente en mis logros.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a todas aquellas personas que se han cruzado en mi vida, y que han influido en mí, de una manera u otra para que hoy yo esté y sea quién soy, nombrarlos sería muy largo y posiblemente se me pasen algunos nombres, por lo que solamente agradeceré a mis padres que gracias a ellos llegué a este mundo, a mis hijos que son los seres humanos más amados e importantes para mí, a mi familia y amigos que siempre han estado, y especialmente al Instituto Tecnológico de Aguascalientes que ha sido la institución que me acogió, y donde he aprendido y desarrollado mis capacidades humanas y profesionales, gracias amado Tec.

RESUMEN

En el primer capítulo, se ha escrito sobre los antecedentes de la administración en las primeras civilizaciones, como los Sumerios, los Egipcios, en Babilonios, China, los Griegos, los Filósofos, la Revolución Industrial, la Iglesia Católica y los Economistas liberales. La práctica que llevaban a cabo reflejaban que en sus comunidades realizaban diversas actividades que ya en ese entonces, indicaban que era relativas al ejercicio de la administración. Así mismo, se presenta de manera resumida las aportaciones más importantes de las teorías que surgieron, según fueron surgiendo.

En el segundo capítulo, se trata sobre herramientas y habilidades directivas que se deberán desarrollar, para que todo directivo conozca y aplique cada una de ellas.

En el tercer capítulo, se tocan los temas relativos a la administración estratégica, donde se exponen conceptos básicos, se explica brevemente el proceso estratégico: contar con la información interna y externa, premisas, planes y programas, diseño y clasificación de estrategias, implementación y evaluación estratégica para la toma de decisiones.

En tanto que el último capítulo contiene aspectos relevantes de la administración en la globalización, tendencias de la administración, y una tabla comparativa sobre condiciones de trabajo en algunos países con los que México tiene relación comercial.

PRÓLOGO

Al contar con un libro que incluya contenidos sobre diversos temas correspondientes al ejercicio directivo, basado en el ejercicio de la administración, se proporciona una herramienta importante y fundamental para que aquellas personas que se desempeñen como tales en una empresa de cualquier tipo, tamaño y giro, puedan hacer consultas sobre los temas que abarcará el presente libro, ya que se abordarán los temas de tal manera que todo lector comprenda con claridad y precisión cada uno de los diferentes conceptos que se traten.

Para los estudiantes se puede convertir también, en una fuente de información como consulta para las diferentes asignaturas que contienen los programas de Licenciatura en Administración, ya que se escribirá sobre temas que son herramientas y conocimientos fundamentales de la administración, tales como algunas Escuelas de la Administración, Proceso Administrativo, Administración Estratégica, Comunicación, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Facultamiento, Administración del Tiempo, Habilidades Directivas, globalización, etc.

Actualmente es innegable que el ejercicio directivo debe cobrar la importancia que merece, por lo que quien ejerce dicha función debe formarse en esta disciplina, dado que llevar a cabo la tarea de dirigir desde un equipo interdisciplinario formado para proponer la innovación de un producto, la supervisión de una línea de producción, un coordinador, jefe de departamento, gerente, director o presidente en una compañía, tienen la responsabilidad de estar debidamente preparados para llevar a cabo dicha tarea, de la mejor forma posible, optimizando la aplicación de los recursos y capacidades de la organización, función que solamente a través del

conocimiento y habilidad para desempeñarse en esos cargos, lo resulta en la disminución de costos y maximización de utilidades.

Sin embargo, el desconocimiento de la administración y la estrategia, por posicionar jefes a trabajadores que no cumplen con dicho requerimiento de preparación, por tener diferentes profesiones principalmente, llevan a un ejercicio directivo deficiente con grandes carencias de conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñarse realizando una tarea altamente productiva.

Lo anterior es muy fácil de ver, solo hay que ver quiénes están a dirigiendo en las organizaciones, y resaltará el hecho de que son cargos ocupados por personal con formaciones diferentes a la administración, como contadores, ingenieros, arquitectos, etc., y con esto, ya se puede inferir que el resultado de su trabajo será muy deficiente. De ahí la importancia de que se cuente con una herramienta como el presente libro, le sirva como parte de la formación que deberán llevar a cabo, para desempeñarse de manera óptima y experimentar una satisfacción cada vez más plena, a medida que se vayan adquiriendo más habilidades en su trabajo día a día.

La empresa como ente económico fundamental precisa de directivos profesionales de la administración, capaces de guiar a sus organizaciones hacia un camino de éxito, a través de un desempeño prolijo y limpio, que generen certidumbre, confianza y motivación para los inversionistas, la sociedad, y para aquéllos que integran sus compañías.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN

I	Orígenes de la administración	2
I.I	Introducción a la administración	4
I.I.I	Teorías básicas de la administración	4
I.I.I.I	Enfoque Clásico de la administración	4
I.I.I.2	La Administración Científica	6
I.I.I.2.I	Estudio de tiempos y movimientos	7
I.I.I.2.2	Principales seguidores de Taylor	8
I.I.I.2.3	Críticas de la Teoría Científica	10
I.I.2	Teoría Clásica de la Administración	10
I.I.2.I	Funciones básicas de la administración	11
I.I.2.2	División del Trabajo	12
I.I.2.3	Coordinación	13
I.I.2.4	Organización Lineal y Staff	13
I.2	Teoría de las Relaciones Humanas	14
I.2.I	Experimento de Hawthorne	15
I.2.2	La Motivación Humana	17
I.2.3	La Frustración	18
I.2.4	La Moral	19
I.2.5	El Liderazgo	19
I.3	Enfoque Neoclásico de la Administración	21
I.3.I	Proceso Administrativo	25
I.3.I.I	Planeación	26
I.3.I.2	Organización	32
I.3.I.3	Dirección	35
I.3.I.4	Control	36

I.4	Enfoque Estructuralista de la Administración	3 8
I.5	Teoría de la Burocracia	3 9
I.5.1	Crítica a la Teoría Burocrática	4 1
I.6	Teoría del Comportamiento Organizacional	4 1
I.6.1	Abraham Maslow	4 2
I.6.2	Frederick Hertzberg	4 5
I.6.3	Estilos de Administración	4 6
I.7	Teoría del Desarrollo Organizacional	4 8

CAPÍTULO II

HABILIDADES DIRECTIVAS

2	Dirección	5 0
2.1	Importancia de la dirección	5 2
2.2	Funciones de la dirección	5 3
2.2.1	Comunicar	5 3
2.2.2	Tomar decisiones	5 4
2.2.3	Integrar	5 5
2.2.4	Supervisar	5 5
2.2.5	Motivar	5 5
2.2.6	Liderazgo	5 6
2.3	Principios de la dirección	5 7
2.4	Habilidades Directivas básicas	6 0
2.4.1	Toma de decisiones	6 2
2.4.2	Coaching	6 5
2.4.3	Trabajo en equipo	6 6
2.4.4	Manejo del conflicto	6 7
2.4.5	Inteligencia emocional	7 0
2.4.6	Comunicación	7 2
2.4.7	Administración del tiempo	7 4
2.4.8	Facultamiento o delegación	7 6

CAPÍTULO III

3.1	Introducción a la administración estratégica	87
3.2	Naturaleza e importancia de la administración estratégica	88
3.2.1	Definición y conceptualización de administración estratégica	91
3.3	Proceso de planeación estratégica	92
3.3.1	El plan para planear	94
3.3.2	Expectativas de los intereses externos	94
3.3.3	Expectativas de los intereses internos	96
3.3.4	Base de datos	96
3.3.5	Evaluación del ambiente	97
3.3.6	Estrategias maestras	97
3.3.7	Planes y programas	97
3.4	Análisis de la situación	97
3.4.1	Análisis de áreas críticas	103
3.5	Diseño y formulación de estrategias y su clasificación	110
3.5.1	Clasificación de las estrategias	110
3.6	Implementación estratégica	120
3.6.1	Relación entre Estructura y estrategia	125
3.6.2	Cambio y cultura de apoyo a la estrategia	128
3.6.3	La compensación en la implementación de la estrategia	131
3.6.4	La implementación estratégica	140
3.6.7	El control estratégico	144
3.7.1	Elementos de la evaluación	147
3.7.2	Herramientas para el control estratégico	147
3.8	Planes de contingencia	148

CAPÍTULO VI LA ADMINISTRACIÓN GLOBAL

4.1	Antecedentes	151
4.2	Administración y globalización	153
4.3	Tendencias de la administración global	156
4.4	Sustentabilidad de la Administración	158

4.5	Condiciones de trabajo en un ambiente global	159
	Conclusiones	162
	Referencias bibliográficas	163

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN

I. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

La práctica de la administración no es de la era moderna, no es de tiempo reciente, si nos remontamos a la historia nos encontraremos con datos históricos que dejan ver que desde las primeras civilizaciones llevaban a cabo diversas actividades que actualmente las reconocemos, y que corresponden al ejercicio de la administración, el autor de la administración Idalberto Chiavenato, en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración, expone las primeras aportaciones y más importantes sobre la administración: los **Sumerios** 5000 a.C. que inventaron el primer sistema de escritura para llevar registros de los granos cosechados para distribuirlos ordenadamente entre sus habitantes; así encontramos que los **Egipcios** 4000 a.C., para la construcción de las pirámides, debieron planear, organizar, dirigir y controlar todas las tareas y los miles de trabajadores, en las diferentes y largas etapas de su majestuosa construcción, los requerimientos humanos y materiales, reclutar a cientos de miles de personas, coordinar y controlar su trabajo, tenían una estructura piramidal; en el **Código de Hammurabi** se habla sobre el control escrito y con testimonio, establecen el salario mínimo; **China** 1100 A.C. reconocen la necesidad de organizar, dirigir y controlar; los **Griegos** aplican el método en el trabajo así como el establecimiento del tiempo para realizar las tareas; Los **Filósofos** representan una gran influencia, como el método científico, Sócrates habla de la administración como una

habilidad personal diferente de la experiencia y los conocimientos; Platón discípulo de Sócrates, expone el principio de la especialización, en su libro *La República*, sobre el estilo democrático para el gobierno y los negocios públicos; La **Organización Militar** en la era medieval, por su forma de trabajo, aporta a la administración la organización lineal, la escala jerárquica, especificación del tramo de control, la delegación, entre otras; la **Iglesia Católica** que construyó una estructura exitosa a nivel mundial, funciona con una sola autoridad jerárquica que es el Papa, el Estado Mayor (asesores) y coordinación funcional entre todos sus integrantes en todo el planeta; ahora hablemos de la **Revolución Industrial**, movimiento que comienza alrededor de 1780, en cuyos dos períodos marcados por el hierro y el carbón el primero, y la electricidad y el acero en el segundo, surgieron grandes cambios y muy profundos, iniciando en Inglaterra pero extendida rápidamente a todo el mundo, cambios como la mecanización aplicada al trabajo y la agricultura, y luego entonces comienza la transformación más grande en los talleres que se volvieron fábricas, en el transporte y la comunicación, el trabajo artesanal comienza a desvanecerse, se aplica la división del trabajo, el sello postal, el telégrafo eléctrico, el teléfono, entre otros; Los **Economistas Liberales** comienzan a analizar nuevas formas de organización capitalista como fenómenos empresariales, Adam Smith se le reconoce como el padre de la economía clásica, en su momento ya visualizaba el principio de la especialización de los obreros de una fábrica de agujas, priorizaba la división del trabajo, la racionalización de la producción, promueve el estudio de tiempos y movimientos, que aparecen en su libro *De la riqueza de las naciones, que luego son retomados en el enfoque clásico de la administración*, etc., podría seguir haciendo recuento de los antecedentes históricos de la administración que son bastos y trascendentes.

Este relato es una pequeña muestra de que la administración no es nueva, y seguramente no veremos el fin de la misma por considerarla obsoleta o pasada de moda, como si fuera un vestido, ni mucho menos caduca. Es una ciencia que desde el principio hasta ahora conserva sus bases que siguen vigentes, bases que son retomadas por otras

corrientes de estudio como las teorías de calidad, la administración de una manera grandiosa, solamente se ha ido enriqueciendo y adaptando a las nuevas tendencias sociales, ambientales, políticas, económicas y tecnológicas de un mundo globalizado.

I.I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el **arte** de guiar al capital humano en las organizaciones, referente a la habilidad y cualidades personales del administrador en su práctica, es la **técnica** que aplica una serie de pasos o el conjunto de procedimientos a seguir para lograr objetivos, y es una de las **ciencias blandas** apegándose al método científico, cuyo objetivo es aplicar de manera óptima los recursos y capacidades con que cuenta una empresa, mediante el conocimiento aplicado e investigaciones llevadas a cabo, para lograr los objetivos propuestos para cada ejercicio laboral.

La administración es un área del conocimiento humano que hasta el día de hoy, representa la función más importante y compleja de las organizaciones, empresas o instituciones de todo tipo, tamaño, giro y ramo. De tal manera que cuando esto se comprende perfectamente, deberíamos estar listos para reconocer que las áreas directivas en las organizaciones, debieran ser llevadas a cabo por profesionales de la administración.

La administración es un proceso sistémico que pretende lograr la máxima eficiencia en el manejo de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales con que cuenta la empresa, con la finalidad de alcanzar de manera efectiva los objetivos propuestos, aumentando la productividad y por consecuencia la rentabilidad. Actualmente la administración es crucial para la competitividad de las empresas en un

entorno bajo condiciones cambiantes en todos los aspectos, incierto, globalizado y con condiciones ambientales extremas, por lo tanto, la administración a través del ejercicio de la dirección, logra que las organizaciones se adapten a los constantes cambios en el entorno, minimizando riesgos e identificando oportunidades.

Todo jefe debe aspirar a convertirse en líder.

I.I.I TEORÍAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

I.I.I.I ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Idalberto Chiavenato en su libro Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, pag. 44, Quinta edición, “escribe que a comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló la llamada Escuela de la Administración Científica, que se preocupaba inicialmente por aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la racionalización del trabajo del obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada Teoría Clásica, que se ocupó en el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización, y aplicación de principios científicos generales de la administración”.

Dos ingenieros que no se conocían, presentan las bases del enfoque clásico de la administración, que se dio como resultado del movimiento de la Revolución Industrial en dos aspectos: Uno, las empresas crecieron de manera acelerada, desorganizada y compleja, que requirió de métodos científicos para revertir dicho caos.

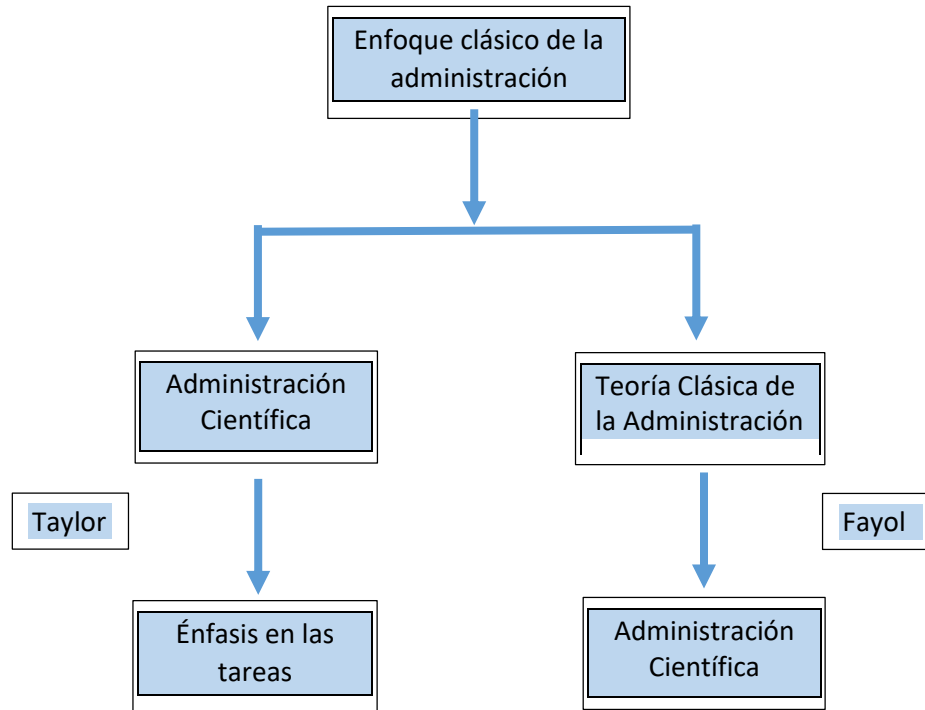


Figura 1: Diagrama del enfoque clásico

1.1.1.2 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El enfoque básico de esta teoría es el énfasis en las tareas, a partir de aplicar métodos científicos para alcanzar la eficiencia industrial más elevada, con el fin de eliminar las pérdidas en las empresas y así convertirlas en industrias más productivas.

Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, presenta la aportación de algunos de los exponentes más importantes, a continuación, se exponen: Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915). Considerado como el padre de la Teoría de la Administración Científica. Según su biografía publicada, Taylor tuvo dos períodos.

Primer período de Taylor, en 1878 comenzó a trabajar en la Midvale Steel Co. como obrero, más tarde ascendió a capataz, luego a supervisor, después a jefe de taller, y finalmente a ingeniero toda vez que se graduó en el Stevens Institute. Desde que era obrero comenzó a estudiar cómo se realizaba el trabajo, enfrentándose con una gran resistencia para que pudiera aplicar sus conclusiones, tiempo después,

presenta un estudio titulado *Notas sobre las carreras*, y poco después publicó *Un sistema de remuneración por piezas*, y en su libro *Shop Management* se enfocó a la racionalización del trabajo del obrero, mediante el estudio de tiempos y movimientos, comprobando que el trabajador medio producía menos de lo que era capaz, concluyó que si el obrero más enfocado y productivo se daba cuenta que al final ganaba lo mismo que el que no lograba ser productivo, éste terminaría haciendo lo mismo y desmotivado, por lo que propuso pagar más a quien produjera más. En ese primer período Taylor propone que la administración pague salarios más altos y trabajar para lograr tener bajo costo de producción, así mismo, la administración debe aplicar métodos científicos con la finalidad de estandarizar los procesos que permitan el control de la producción. Además de ubicar a los trabajadores donde cuenten con las condiciones apropiadas para realizar su tarea y pueda cumplir, para lo cual además es necesario entrenarlos para que mejoren sus aptitudes.

Segundo período de Taylor hacia 1911 se enfocó a la administración general, asegurando que la industria atravesaba por tres aspectos muy claros; la holgazanería de los obreros, reduciendo en un tercio la producción normal por falta de una administración eficaz y eficiente, el desconocimiento de las tareas y el tiempo correcto para ser llevadas a cabo, así mismo, la falta de uniformidad en los métodos de trabajo. Taylor presenta los elementos de la administración científica:

I.I.I.2.1 ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

“Estudio de tiempos y movimientos, propuesto en la década de 1880, por Frank B. y Lilian Gilbreth, llamado *Therblig*, que es un anagrama de su apellido. Este estudio tuvo como objetivos establecer: estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, planeación de tareas y cargos, utilización de la regla de cálculo, fichas de instrucciones, incentivos de producción y diseño de la rutina de trabajo”.¹

1. Frank B. y Lilian M. Gilbreth, *Applied Motion Study*, Nueva York, Sturgis & Walton, 1917.

Tabla 1. Movimientos elementales (Therbligs de Gilbreth) p.57

1. Buscar	8. Reunir (amontonar)	15. Esperar cuando es evitable
2. Escoger	9. Separar	16. Reposar
3. Coger	10. Utilizar	17. Planear
4. Transportar desocupado	11. Descargar	
5. Transportar cargado	12. Inspeccionar	
6. Posicionar (colocar en posición)	13. Asegurar	
7. Pre-posicionar (preparar para colocar en posición)	14. Esperar inevitablemente	

Fuente: Frank B. Gilbreth y Lilian M. Gilbreth. Applied Motion Study. New York, Sturgis & Walton, 1917.

I.I.I.2.2 PRINCIPALES SEGUIDORES DE TAYLOR

La propuesta de Taylor, estuvo acompañada por varios autores, como Henry Lauwrence Gantt que hizo estudios sobre la Organización racional del trabajo, fue a partir de comprobar a través de la investigación, que existían diferentes maneras, técnicas, métodos y herramientas de realizar una misma tarea, por lo que el resultado era muy variado nada igual, por lo que propone eliminar la improvisación y el empirismo, dando paso a la ciencia aplicada al trabajo. Además de los elementos que ya habían expuesto, agregaron los siguientes: Estudio de la fatiga humana, demostraron que existían dos tipos de fatigas: la física y la mental, que la física desaparece con un buen descanso, mientras que la mental, es más complejo su tratamiento, requiere de un buen descanso, pero también realizar técnicas de relajación y aprender a vivir en el aquí y ahora. Concepto del que significa que en esta corriente se considera al trabajador perezoso y que solamente reacciona ante estímulos económicos, las siguientes aportaciones son ya conocidas, Condiciones del trabajo, estandarización de máquinas, Gantt aporta además, el sistema de salarios, diagrama de Gantt, política de instrucción y la responsabilidad industrial.

Otro importante seguidor de Taylor, fue Henry Ford (1863-1947), (publicación de Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración p.69), considerado pionero de la administración moderna, inició sus estudios desde que comenzó a trabajar como mecánico, hasta fundar su propia fábrica de automóviles, al convertirse en empresario, entre el acierto y el fracaso, y su empeño en mejorar los resultados que obtenía, implementó grandes cambios en su fábrica, como el establecimiento del salario mínimo por día de 5 dólares, la jornada laboral de 8 horas, llevó a cabo un plan de ventas, repartió acciones entre sus trabajadores, introdujo un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo en su organización desde la materia prima hasta el producto final.

Ford propuso tres principios: El Principio de la Intensificación, el Principio de la Economicidad y Principio de Productividad, que proponían disminuir el tiempo de los procesos productivos hasta la venta del producto, así mismo, reducir el inventario de materia prima, realizar pagos a los proveedores antes de su fecha de vencimiento, para obtener mejores precios. Ford estaba convencido que el mineral debe salir de la mina el sábado por la tarde, y un automóvil debe entregarse al cliente el martes por la tarde, haciendo énfasis en la racionalización del trabajo. Su aportación ha sido fundamentales para la administración.

9 Frases célebres de Ford.

Henry Ford, fundador de Ford Motor Company, dijo muchas frases célebres que reflejan su filosofía de trabajo y liderazgo. Algunas de sus frases más conocidas son:

"Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es progreso, trabajar juntos es el éxito"

"No encuentres la falla, encuentra el remedio"

"El fracaso es simplemente la oportunidad para comenzar de nuevo, esta vez más inteligentemente"

"Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto"

"Calidad significa hacer las cosas bien cuando nadie está mirando"

"La innovación sin ejecución, es alucinación"

"Ir juntos es un comienzo; mantenerse juntos es progreso; trabajar juntos es el éxito"

"Si hay un secreto del buen éxito, reside en la capacidad de apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista, así como el propio"

“Si hubiera preguntado a las personas que querían, me hubieran dicho que caballos más rápidos”

“No hay errores, solo oportunidades de aprendizaje”.¹

<https://www.ford.mx/blog/legado/9-frases-henry-ford-nacimiento-201807/>.

I.I.I.2.3 CRÍTICAS A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

*Mecanicismo de la administración científica, se enfocó solamente a las tareas.

*Superespecialización del obrero, la especificación del cargo, implicaría repetir y hacer lo mismo.

*Visión microscópica del hombre, no se consideró al trabajador, se creía que era perezoso, incapaz de actuar por sí mismo.

*Enfoque incompleto de la organización, solo se enfocó en la organización formal (trabajo), y se olvidó del factor humano del trabajo.

*Enfoque prescriptivo y normativo, para lograr la estandarización, había que definir los cargos con todo detalle, solo que solo de unas tareas, no de todas.

I.I.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Al mismo tiempo los dos ingenieros que dan origen al Enfoque Clásico, uno en Estados Unidos y el otro en Europa a principios del siglo pasado, trabajaban sobre la administración, cada uno en un aspecto distinto, Taylor enfocado a la tarea y el otro a la estructura en las empresas, con el mismo objetivo: volver más eficientes a las organizaciones.

Henri Fayol (1841-1925), se graduó como ingeniero en minas y comenzó a trabajar en una empresa metalúrgica que en esa época

1. https://www.google.com/search?q=henry+ford+frases&rlz=1C1UEAD_esMX.

atravesaba dificultades, su desempeño como administrador fue exitosa y al dejarla, hizo entrega de una empresa próspera. Fayol publicó su teoría en su libro *Administration Industrielle et Générale* en 1916, Fayol se dedicó a demostrar que con la ciencia y métodos apropiados en la gerencia, los resultados serían buenos.

I.I.2.I FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

De acuerdo a lo publicado por Idalberto Chiavenato, los aspectos más sobresalientes de esta corriente se muestran a continuación: “Henri Fayol destaca que toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas, que son las siguientes:

1. **Funciones técnicas.** Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.
2. **Funciones comerciales.** Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.
3. **Funciones financieras.** Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde la administración juegan un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.
4. **Funciones de seguridad.** Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.
5. **Funciones contables.** Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.
6. **Funciones administrativas.** Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.”²

2. <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa/>

“Fayol exponía que las empresas debían tener seis funciones básicas: Funciones técnicas, que son las relacionadas con la producción de bienes y servicios. Funciones comerciales las relacionadas con la compra venta. Funciones financieras las relacionadas con el manejo de capitales. Funciones de seguridad las relacionadas con la protección de los bienes y las personas. Funciones contables las relacionadas con el registro de operaciones, inventarios, balances, costos y estadísticas y las Funciones administrativas”.² Así mismo, explica que ninguna de las primeras 5 no deberán llevar a cabo las tareas de la última, ya que la administración será la única función que realizará la planeación, organización, dirección, coordinación y control de toda la empresa.

I.I.2.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO

El enfoque de Fayol era en la estructura de la empresa por lo que la división del trabajo se consideraba fundamental, ya que ésta tiende a la especialización y la diferenciación de las tareas, ésta se da en dos sentidos: Uno vertical correspondiente a los niveles jerárquicos de acuerdo al grado de autoridad y su correspondiente responsabilidad del cargo y será ascendente según aumente el grado de autoridad o viceversa, desciende a medida que disminuye la autoridad, surgiendo las líneas de autoridad entre jefe y subordinado. Otro horizontal, denominada *departamentalización*, de acuerdo a las actividades especializadas que se lleven a cabo en la organización, específicas y homogéneas, es decir, departamentos, unidades, secciones, coordinaciones, divisiones, etc., para dar forma a la estructura de la misma.

“Lyndall F.Urwick define mejor esas dos formas de división del trabajo al afirmar que:

3. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Lyndall F. Urwick. The Elements of Administration.

En una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios: en el uno, las líneas divisorias son verticales e indican los tipos o variedades de actividades; en el otro, las líneas delimitadoras son horizontales e indican niveles de autoridad. Es imposible definir con precisión cualquier actividad en cualquier organización sin encuadrarla en esos dos sentidos, de la misma manera que es imposible fijar un punto en un mapa o en un plano sin tener en cuenta sus coordenadas”.³

I.I.2.3 COORDINACIÓN

En esta teoría surge la coordinación como uno de los elementos de la administración, que Fayol indica que es la unión, unificación y armonización de todas las actividades y esfuerzos de los empleados; James D. Mooney la define así: “la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común”.¹ Otro seguidor de esta corriente “Luther Gulick, decía que si la división del trabajo era fundamental, la coordinación es obligatoria”².

I.I.2.4 ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF

La organización lineal es una de las más comunes hasta el momento, este tipo de organización se caracteriza por el ejercicio de la autoridad lineal, es decir, la unidad de mando, opuesta a la autoridad funcional de la Teoría Científica, el principio de la unidad de mando permite mejor supervisión, coordinación y control de las actividades, al dedicarse cada jefe a su propio tramo de control, sin embargo, en algunos casos o situaciones es necesario que los jefes de línea requieran de apoyo de otros especialistas para su trabajo, dichos especialistas brindan el servicio de asesoría, consejería, recomendaciones o consultoría a los órganos de línea, dichos especialistas no tienen autoridad, son ajenos a las actividades de los órganos que apoyan, al no tener autoridad

solamente pueden sugerir, estos asesores son denominados *Staff*. Fayol indica los principios de la organización lineal y debe ser:

- Unidad de mando o supervisión única
- Unidad de dirección
- Centralización de la autoridad y
- Jerarquía o cadena escalar

I.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El enfoque humanístico se desarrolla bajo aspectos o factores opuestos al enfoque clásico. Pareciera que las tres corrientes fueran simplemente opuestas, sin embargo, se complementan, la teoría científica se enfoca al trabajo y el enfoque clásico a la estructura, la teoría humanista se enfoca al hombre y sus relaciones sociales, dando paso de la organización formal a la organización informal, a la psicología y la sociología aplicadas al trabajo.

La también conocida como escuela humanista de la administración, fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales, se basó en la adaptación del hombre al trabajo y viceversa, que como nos daremos cuenta, cada enfoque se va complementando.

Esta teoría fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949) y sus colaboradores, después del experimento de Hawthorne que se llevó a cabo como oposición al enfoque clásico de la administración, que en ese entonces era considerado como una forma de explotación del trabajador favoreciendo al patrón, que se oponía al estilo democrático de los estadounidenses, ya que Taylor había propuesto un sistema autocrático para administrar las empresas.

Los humanistas basaron su propuesta en:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas

- La filosofía pragmática de John Dewey
- La psicología dinámica de Kurt Lewin y
- Las conclusiones del “Experimento de Hawthorne”⁷

I.2.I EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la administración, p.119

En 1923 Elton Mayo llevo a cabo una investigación en una fábrica textil, que en ese momento tenía problemas de productividad y una elevadísima rotación de personal alrededor del 250%, para lo cual estableció un sistema de incentivos y no tuvo éxito, luego contrató una enfermera y la producción aumento, se dio un espíritu de solidaridad.

Más tarde en 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones en la fábrica Western Electric Company situada en Chicago en el barrio de Hawthorne con la finalidad de investigar la correlación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, le encomendó dicho trabajo a Elton Mayo, lo extendió e incluyó el estudio de la fatiga, rotación de personal, accidentes de trabajo y el efecto de los accidentes de trabajo sobre la productividad. El resultado que encontraron los investigadores se vio afectado por diversas variables psicológicas, lo que al verificar este aspecto provocó que se extendiera el experimento y con la crisis de 1929, reanudándolo hasta 1932.

En la primera fase del experimento, se eligieron do grupos de trabajadoras que realizaban la misma actividad, uno trabajó sobre intensidad de luz muy variable, mientras que el grupo de control trabajo bajo condiciones constantes de iluminación. Se sorprendieron cuando revisaron los resultados y se dieron cuenta de que las obreras respondían aumentando la producción cuando aumentaba la luz, y cuando disminuía bajaban la producción, se les hizo creer que la potencia aumentaba y subían su producción y así cuando les decían que bajaba, disminuían el ritmo de trabajo, es decir, reaccionaban a un factor psicológico, su percepción, luego agregaron al estudio el de la

fatiga, al cambio de horarios y a la introducción de descansos, meramente aspectos fisiológicos.

La segunda fase inició en 1927, se formó un grupo experimental seleccionando seis trabajadoras de nivel intermedio, ni expertas ni novatas, cinco montaban relés y la última suministraba los insumos, el área de este grupo lo dejaron separado del resto del departamento que continuaban trabajando bajo condiciones iguales, recordemos que las trabajadoras del grupo de investigación, realizaban sus tareas bajo condiciones de trabajo diferentes, solamente el equipo y la mesa de trabajo eran iguales. Se les informó se les explicó el objetivo del experimento, como refrigerios, reducción el horario de trabajo, descansos, supervisores y se les mantenía informadas de cómo iban los resultados. El experimento se dividió en doce pruebas a saber: Se registró la producción de cada obrera sin que supieran, volvieron a las condiciones normales, se modificó el salario de grupo a individual y aumentaban su producción, se llevaron a cabo dos períodos de descanso de 5 minutos y otra vez aumentó la producción, se aumentó a diez minutos cada uno de los descansos y volvió a aumentar, se les aumentaron a tres períodos de descanso de cinco minutos por la mañana y otros tres por la tarde, la producción no aumentó y se quejaron porque les afectaba en su ritmo de trabajo, se volvió a dos períodos de diez minutos por la mañana y otro por la tarde y se les dio un refrigerio y volvió a aumentar la producción, se les disminuyó media hora la jornada de trabajo y notablemente aumento la producción, luego volvieron a disminuir otra media hora y la producción se mantuvo igual, volvieron a trabajar en el horario normal y continuó el aumento de la producción, les dejaron el sábado libre, solamente trabajaban de lunes a viernes y continuó aumentando, finalmente se regresó al pago individual bajo a aprobación de las obreras y la producción aumento como nunca antes había ocurrido.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne consistieron en que las participantes se sintieron motivadas por haber sido elegidas para formar parte del experimento, se desarrollaron en el aspecto social, manifestaron que era divertido y que se sintieron con más libertad y

seguridad porque la supervisión fue más amable y comprensiva con ellas, además de surgir el liderazgo en una de las obreras elegidas, que la productividad no depende de factores físicos del trabajador, sino por su capacidad de adaptación a los compañeros del grupo de trabajo, es decir, aspectos sociales y de solidaridad, que los trabajadores que producían por encima o por debajo, eran mal vistos por el resto del grupo, por lo que preferían estar bien con sus compañeros que ganar más dinero.

Elton Mayo y sus colaboradores se enfocaron en el estudio de la organización informal, como comportamiento, grupos informales, creencias, expectativas, influencia individual en el grupo y viceversa, evidenciaron que la naturaleza del cargo es importante para mantener la moral elevada en los trabajadores, así como cambiar de tarea era más positivo que tener un cargo por largo tiempo, que acabara volviéndose rutinario que influyera en su conducta, por lo tanto, los aspectos emocionales presentan evidencias psicológicas individuales que debían ser consideradas en el estudio humanístico de la administración. Es así como surgen nuevos conceptos que muestran la oposición a lo promovido en la teoría clásica como el hombre económico, la super especialización, jerarquía, autoridad, supervisión, racionalización del trabajo, departamentalización, etc.

I.2.2 LA MOTIVACIÓN HUMANA

Mayo y sus colaboradores iniciaron estudios sobre el lado humanístico de la administración, y expusieron el concepto de la motivación. Kurt Lewin (1935), en sus investigaciones mostró la importancia de la motivación en la vida del hombre, para demostrarlo planteó la fórmula $C = F(P, M)$: La conducta del ser humano obedece, o se ve influenciada por su personalidad y la interacción con el medio ambiente.

La motivación surge a partir de una necesidad insatisfecha, o carencia de cualquier tipo. Los humanistas descubrieron que el ser humano durante su vida, de principio a fin, vivirá alrededor de las necesidades,

por lo que su comportamiento será guiado hacia la satisfacción de las mismas, y que se experimentan varias necesidades a la vez, y que una vez que se presenta la carencia, debería ser satisfecha y así sucesivamente, una vez satisfecha, se sigue con la siguiente.



Figura 1. Ciclo de la motivación

Los humanistas presentan diferentes teorías sobre la motivación, uno de ellos, Abraham Maslow (1908 – 1970), presenta La Jerarquía de las Necesidades de Maslow, describiéndola de la siguiente manera: Su teoría la representa a través de una pirámide ordenada en forma ascendente, que se divide en cinco niveles,

Primer Nivel; Necesidades fisiológicas

Segundo Nivel; Necesidades de seguridad

Tercer Nivel; Necesidades de Estíma y Pertenencia

Cuarto Nivel; Necesidades de Autoestima

Quinto Nivel; Necesidades de Autorrealización

I.2.3 LA FRUSTRACIÓN

La frustración surge como consecuencia del no logro de la satisfacción de sus necesidades, no siempre se consigue lo que el ser humano quiere, por lo que se experimenta una sensación de desagrado, molestia, pudiendo llegar a la agresividad, para nadie es grato no alcanzar lo que se quiere, alterando la conducta.

I.2.4 LA MORAL

El estudio de la moral surge con los estudios de los colaboradores de esta teoría, directamente relacionada con la satisfacción de las necesidades, la moral es un estado de ánimo alto cuando hay motivación, y es baja cuando se frustra su motivación por factores personales o por la organización.

I.2.5 EL LIDERAZGO

En esta teoría se mostró la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones, sobre todo en la administración de las mismas, el liderazgo es un conjunto de cualidades que posee una persona, y que son reconocidas por sus compañeros de trabajo, es decir, por los demás, cualidades que le permiten influir en otros, el liderazgo no se otorga por nombramiento, pueden ser cualidades innatas o bien, ir desarrollándolas a través del aprendizaje, práctica, experiencia y la personalidad propia del individuo.

Hersey y Blanchard exponen que “el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. De esa definición se concluye que el proceso de liderazgo es una función del líder, del seguidor y de las variables de la situación”⁸

Así mismo se desarrollan diferentes teorías sobre el liderazgo:

Algunos autores han abordado el liderazgo desde las características de personalidad que debiera poseer aquella persona que se le considere un líder, cualidades que lo distinguen de los otros, estilo y

comportamiento del líder y la situación en el momento. Con relación a los rasgos de la personalidad a considerar son rasgos físicos, sociales, intelectuales y situacionales.

White y Lippit (1939)⁹ realizaron estudios sobre los tres tipos de liderazgo democrático, autocrático y liberar o laissez-faire, estableciendo las características y consecuencias de cada uno de ellos; el comportamiento del líder autocrático es aquel que toma las decisiones de manera unilateral, no permite la opinión de sus subordinados, solamente él establece lo que se hace, etc., este estilo mostró que como consecuencia se dieron conductas agresivas, insatisfacción, represión, desmotivación, irresponsabilidad, desvinculación con la tarea, si el jefe se ausentaba se detenía el trabajo, se producía más con mejor calidad, entre otras. El estilo democrático es lo contrario del autocrático, es aquel que permite la participación de sus compañeros, da la libertad de participación y que en grupo se planteen y decidan sobre lo que ocurre día a día en la empresa, todas las situaciones se decidían bajo consenso en grupo, la conducta resultante fue que surgieron relaciones de amistad, se dio la comunicación fluida en los miembros del grupo, el trabajo se dio en armonía aun cuando no estuviera el jefe y la satisfacción en el trabajo aumentó, pero disminuyó la cantidad. El estilo laissez-faire se enfoca en que cada miembro del grupo haga como mejor considere, dejarlos ser, por lo que el resultado fue que las tareas fueran realizadas al azar y de acuerdo a como el trabajador quería, sin uniformidad, se perdía mucho el tiempo en actividades que no eran propias del trabajo, aumentaron las discusiones y hubo ausencia de respeto por el jefe, por lo que la producción disminuyó. Por último, el liderazgo situacional explica que no hay un estilo único de liderazgo, ya que se presentan constantemente y variadas situaciones que requieren ser abordadas de acuerdo a lo que esté ocurriendo, esto quiere decir que el liderazgo situacional dará mejores resultados.

I.3 ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

“No obstante la profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido. A pesar de la crítica a los postulados clásicos y a los nuevos enfoques de la organización, se comprueba que principios de administración como la departamentalización, la racionalización del trabajo, la estructuración lineal o funcional, en fin, el enfoque clásico, nunca fueron sustituidos del todo por otro enfoque. Todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella. El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica es la teoría clásica adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas”¹⁰

Peter Drucker decía: hoy en día está de moda menospreciar a Taylor, ingeniero, sin fines de lucro y del siglo XIX, y sin considerar que él fue pionero en el estudio del trabajo a fondo, teniendo como finalidad, liberar al trabajador de cargas excesivas de trabajo y lograr mejores salarios para los obreros a través de una mayor productividad, lo cual se logró. Así mismo con Fayol, que propuso la estructura de la empresa y la racionalización de la organización.

“Idalberto Chiavenato escribe en su libro Introducción la Teoría General de la Administración. Quinta edición. McGraw Hill, pag. 198, “El enfoque neoclásico se basa en los siguientes aspectos:

1. La administración es un proceso operacional compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control.
2. Dado que la administración abarca una variedad de situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor explicativo y predictivo.

3. Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación útil, tanto para verificar su validez como para mejorar su adaptabilidad.
4. Estos principios pueden proporcionar elementos, en cuanto no sean invalidados y en la medida que sean exactos, para formular una teoría útil a la administración.
5. La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
6. Los principios de la administración al igual que los correspondientes a las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos, aunque un practicante los ignore en una situación dada, ocasionando pérdidas por tal ignorancia.
7. A pesar de que la cultura global y el universo físico y biológico afecten de diversas formas el medio ambiente del administrador, del mismo modo que todo campo de la ciencia del arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir como fundamento científico de los principios de la administración.

El enfoque neoclásico “consiste en identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración.”¹¹

La teoría neoclásica se caracterizó por basarse en la actualización de algunos de los postulados clásicos, en los principios generales propuestos, el énfasis en la práctica de la administración, el liderazgo se ocupa de los objetivos y los resultados, se da el eclecticismo que simplemente significa que los neoclásicos retoman postulados de todas las teorías surgidas de la administración.

En esta teoría, la organización es una serie de cargos jerarquizados de acuerdo a la autoridad y la responsabilidad de cada uno de ellos, clasificados de acuerdo con la división del trabajo y con la finalidad de producir bienes y servicios. Con respecto al ejercicio de la autoridad, los clásicos hacían énfasis en la **autoridad en línea o centralización**, que significa que debe haber un solo jefe, mientras que los autores de la

teoría científica se enfocaban en la **descentralización o autoridad funcional**, donde hay varios jefes, uno por cada función.

La centralización y descentralización son otros conceptos que se clarifican en esta teoría, la centralización es la concentración de la toma de decisiones en una sola persona, en la cúpula más alta en la jerarquía, denominada organización lineal o autoridad en línea, en tanto la descentralización es el desplazamiento de la toma de decisiones hacia los niveles más bajos en la estructura, organización funcional o autoridad funcional.

Surge la departamentalización a partir de la división del trabajo, dando lugar a las diferentes áreas que serán necesarias para la adecuada función organizacional, para las empresas micro normalmente se concentra la autoridad en una sola persona y solo hay una parcial división del trabajo, pero a medida que las empresas crecen se hace necesaria la separación de las funciones con la finalidad de lograr la especialización, la departamentalización.

Para los clásicos y los neoclásicos las funciones del administrador son los elementos de la administración, o funciones básicas, aunque en este tema los autores no se pusieron de acuerdo, ya que propusieron diferentes funciones, por lo tanto, diferentes elementos, algunos autores hicieron estas propuestas: Henri Fayol planeación, organización, dirección, coordinación y control; Agustín Reyes Ponce previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; Lyndall F. Urwick investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; C. Koontz y O'Donnell planeación, organización, dirección y control; Ernest Dale planeación, organización, dirección y control. dando origen al proceso administrativo que hasta hoy sigue siendo base de las funciones del administrador, cuyos elementos y etapas se verán en seguida.



Fig. 3. Proceso adminitrativo

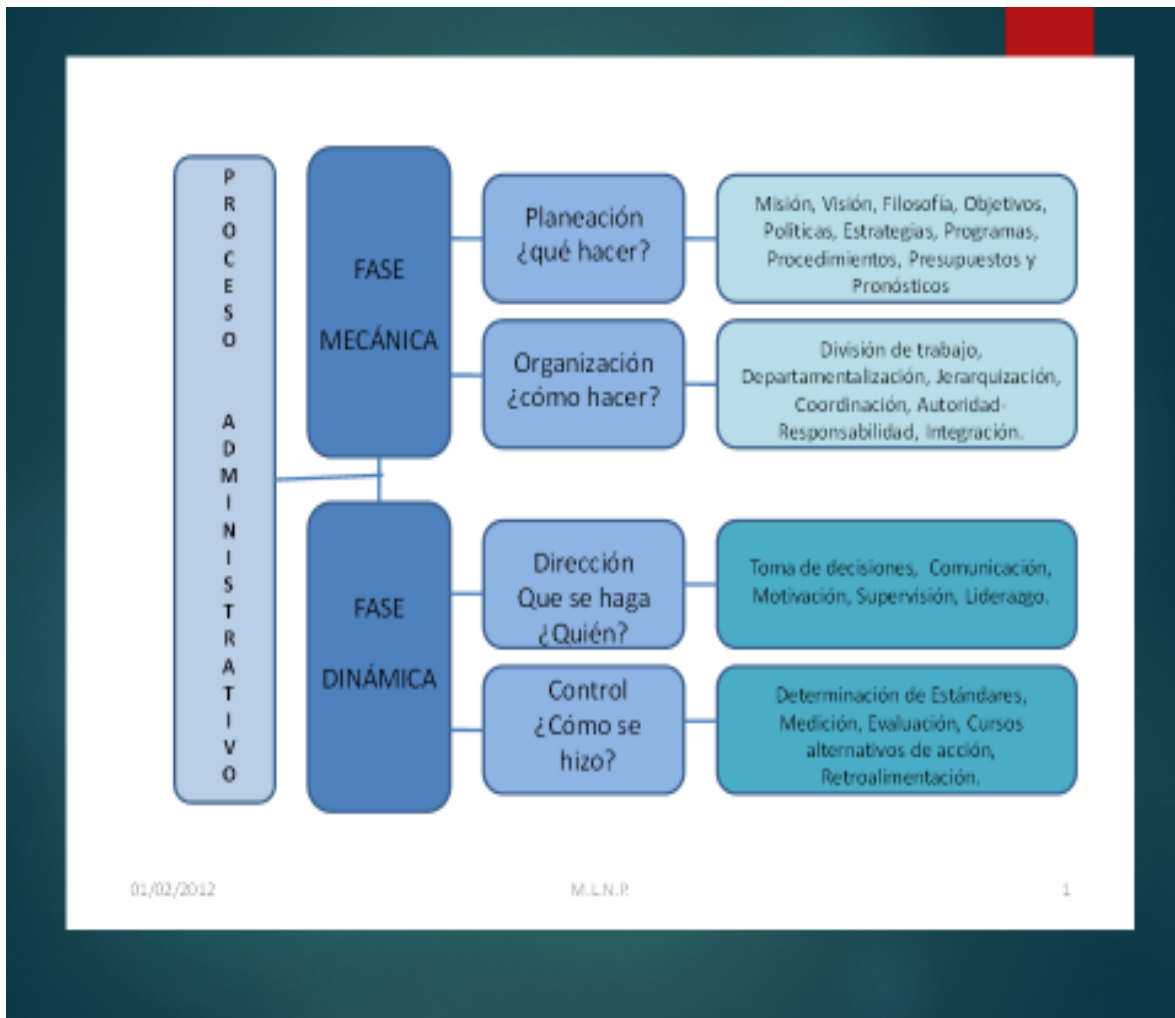


Fig. 4 Clasificación proceso administrativo

1.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una serie de pasos a seguir en una organización con la finalidad de lograr los objetivos y metas que se desean lograr.

El proceso administrativo fue analizado por primera vez por Henri Fayol, en la teoría clásica, cuando estableció las funciones básicas de la administración:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar y
- Controlar

1.3.1.1 PLANEACIÓN

Idalberto Chiavenato define la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

H. Koontz & C. O'Donnell la define como: “una función administrativa que consiste en seleccionar de entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo, ya que es la función mediante la cual se establecen por escrito los objetivos que se desea lograr, determinando las acciones que habrán de llevarse a cabo para lograrlos. La importancia de la planeación radica en que se comienza a definir a la organización, tomando decisiones que se establecen hoy, para que se lleven a cabo en un futuro. El plan debe dar respuesta al Qué, Quién, Cuándo, Dónde, Por qué y Para qué. El plan de una empresa debe ser un documento formal (papel membretado, firmado, foliado y sellado).

Los modelos estratégicos plantean que el plan se debe realizar en forma ascendente, comenzando desde el nivel jerárquico más bajo en la estructura, que primeramente serán personales, de trabajador en trabajador elaborando el propio, y de nivel en nivel, subir los planes a sus superiores, hasta convertirse en departamentales y finalmente en el plan global de la empresa. En tanto que para la aplicación o puesta en

marcha del plan, deberá ser al contrario, en forma descendente, de arriba hacia abajo.

La Planeación a su vez, esta conformada por los siguientes pasos o etapas: Misión, Visión, Filosofía, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas, Procedimientos, Presupuestos y Pronósticos.

Misión. Es la razón de ser de la empresa. Consiste en describir la razón por la cual se ha constituido o formado la organización, dejando claramente especificado y de manera breve, cuál es el quehacer fundamenteal de la organización, por ejemplo el enunciado de una fábrica de zapatos podría ser el siguiente: Somos una empresa dedicada a la fabricación de calzado ortopédico para niños, con materiales de alta calidad, brindando atención personalizada y satisfacción de nuestros clientes.

Visión. Es un enunciado que expresa la imagen mental, del mas alto y ambicioso logro de la empresa en el largo plazo, representa un sueño que con fundamento, enfoque y esfuerzo, se puede volver realidad, ejemplo: Ser la empresa líder en el mercado internacional, en la fabricación de calzado ortopédico para niños, mediante apersonal altamente calificado, materiales naturales y tecnología de punta.

Filosofía. En la filosofía comienza a definirse y a establecerse el comportamiento organizacional que se desea lograr entre el personal de la empresa, éste concepto indica el estilo de vida laboral que se debe generar en el comportamiento de todo el personal, haciendo énfasis en los valores que deberan ser practicados, de tal manera que se comienza a unificar la conducta que se considera benéfica para la convivencia armónica, propicia para un ambiente laboral productivo. Siguiendo con el ejemplo del calzado, el enunciado diría lo siguiente: En esta organización nos enfocamos a satisfacer con amabilidad las necesidades de nuestros clientes, mediante productos de altos estándares de calidad, con un equipo de trabajadores adecuadamente calificados y con responsabilidad social, para lo cual nos basamos en los valores reconocidos universalmente: Libertad, Respeto, Responsabilidad y Honestidad.

Objetivos. Declaran el fin último al que se desea llegar en la compañía o en cada área, departamento o sección, lo que se pretende lograr después de un proceso de trabajo, su importancia radica en que marcan el camino a seguir, es decir, son las guías de las acciones de todos los miembros de la organización, establecen los parámetros de medición de los resultados alcanzados y poder conocer el nivel de logro obtenido, son el hilo conductor de todas las actividades a realizar, se clasifican en objetivos generales y objetivos específicos, el general atañe o involucra a toda la organización, mientras que los específicos son propios de cada departamento o área, al lograrlos, contribuyen al alcance del objetivo general.

La definición de los objetivos debe cumplir con las siguientes características al definirlos: Precisión, significa que al redactarlos se deben utilizar palabras con un solo significado, para evitar la ambigüedad. Claridad, la redacción debe ser coherente y entendible. Medibles, deben ser cuantificables para medir el grado alcanzado y en que tiempo, de esta manera se podrá evaluar el resultado. Retadores, deben ser ambiciosos, un objetivo que no implique un reto, dejará de ser interesante para el personal. Realistas, uno que no sea factible, desmotivará al trabajador porque será imposible de lograr. y Motivador, El lograr el objetivo, debe traer beneficios para la gente, no solamente para la empresa.

La definición debe indicar **qué** se quiere lograr, **cuánto** se debe lograr, **cuándo** se debe lograr, **cómo** se debe lograr y **quién** lo debe lograr. Además, deben ser conocidos por el personal, de tal manera que cada uno conozca hacia donde debe enfocar su trabajo, de lo contrario es no saber para qué hace lo que hace.

Hablemos de la diferencia entre objetivos y metas, como ya se dijo, el objetivo es el fin último que se desea alcanzar, mientras que las metas son los alcances o logros parciales del objetivo, que se habrán de revisar en tiempos intermedios durante el proceso de trabajo, para corroborar, o verificar si vamos en el camino correcto para lograr el objetivo, por ejemplo, en un campeonato de fútbol soccer, el objetivo es

ganar el campeonato y las metas serán pasar la primera ronda, la segunda ronda, hasta llegar a la final, y de esa manera checar los logros parciales, de esta manera se pueden ir haciendo los ajustes necesarios según sea el caso, para lograr en tiempo y forma el objetivo.

Políticas. Son conceptos que se establecen con la finalidad de dar continuidad a la filosofía de la empresa, normando y regulando el comportamiento de todos los miembros de la organización, las políticas son guías de actuación general. Se marcan las bases sobre las cuales el personal habrá de conducirse y de tomar decisiones, abarcan a toda la organización: como políticas de reclutamiento, de precios, de escalafón interno, de publicidad, la puntualidad, el uso de herramientas, equipos y maquinaria, relaciones entre los trabajadores, gafetes, uniformes, limpieza, vocabulario, instalaciones, compras, ventas, etc., y al igual que los objetivos, deben estar escritas y dadas a conocer a todo el personal.

La Normatividad en la empresa se deriva de las Leyes que emanan del Estado, las políticas igual, indican (ordenan) las acciones que la empresa considerara apropiadas dentro de la organización, por lo que a cada política deberá marcarse la correspondiente sanción al no cumplimiento en el Reglamento Interior de Trabajo, si no se establece la sanción, se deja a la percepción individual, a la deriva, al arbitrio de cada jefe, pudiendo o no, cumplir las políticas. Así mismo, las políticas tienen la finalidad de unificar conductas, de tal manera que a partir de ellas se genere, en gran medida, un ambiente laboral adecuado y armonioso, influyendo en la productividad de la empresa.

Al igual que los objetivos, la clasificación de las políticas son generales y específicas, las políticas generales son aquellas que atañen a todo el personal, en tanto que las específicas son las que solamente corresponden a un área en particular, como compras y ventas, que son cargos que pudieran estar expuestos a caer en prácticas deshonestas, o se prestarían a juicios equivocados que perjudicarían a toda la empresa.

Programas. Los programas son herramientas oficiales que detallan la secuencia de todas las tareas o actividades que se habrán de llevar a cabo para lograr los objetivos, se elaboran en orden cronológico y de manera ascendente, es decir, comenzando por el nivel jerárquico más bajo en la estructura, por área y de forma individual, y así, ir subiendo los programas de un nivel al siguiente nivel, o sea, a los jefes inmediatos, éstos a su vez harán lo mismo, así sucesivamente, hasta llegar al nivel más alto donde se elaborará el plan general de la empresa. Esta herramienta es una matriz que contenga la siguiente información: área, departamento, objetivos y metas, número de cada actividad, nombre de la tarea, descripción, fecha de inicio y terminación, requerimientos, responsable, nombre del supervisor y observaciones. Obviamente las empresas pueden agregar los datos que consideren convenientes, una vez aprobado el programa, se debe formalizar mediante papel membretado, folio de cada hoja, con sellos y firmas de quien elabora, revisa y autoriza, de tal manera que sea el programa oficial que fundamente y guíe las tareas del personal.

Procedimientos. Éstos se derivan de los programas, en esta herramienta se detalla específicamente la manera de realizar las tareas, con la finalidad de que los trabajadores sepan hacer exactamente como hacer su trabajo, además de estandarizar el resultado de cada tarea, aunque sea realizada por muchos trabajadores, al igual que los programas se deben formalizar de la misma forma. Tanto los programas como los procedimientos, deben tener una supervisión efectiva para asegurar su cumplimiento de acuerdo a lo establecido, y así asegurar el resultado esperado.

Presupuestos. Este documento se expresa en términos numéricos, cantidad y costo, con relación al ingreso y egreso; al costo y al gasto, establece el costo de operación de cada actividad, por lo que se convierte en uno de los instrumentos de control muy importante, se debe formalizar igual que los documentos anteriores, la importancia de este documento consiste en que es la base de actuación del responsable de las finanzas, ya que deberá administrar los recursos económicos,

asegurando la continuidad sana y rentable de la organización, a través de la aplicación óptima de los recursos con los que cuenta la empresa.

Pronósticos. Este concepto no por estar al final de las etapas de la planeación, es menos importante, al contrario, es un estudio que debe estar listo antes de comenzar a llevar a cabo la elaboración del propio plan. El pronóstico es una estimación de las ventas futuras, calculadas para un período determinado, este estudio se convierte en la base para la toma de decisiones hoy para el mañana, se establecen objetivos, se pueden estimar los ingresos por ventas y poder destinar recursos de manera eficaz, dependiendo de la cantidad probable a vender, se contrata personal, se compra mercadería, maquinaria, equipos, herramientas, se calculan diversos gastos, etc., para realizarlo se llevan a cabo diferentes factores como el análisis de las tendencias del mercado, el comportamiento de los clientes, la competencia, productos sustitutos, el histórico de ventas de la empresa, tendencias climáticas, entre otros.

La planeación debe evitar la improvisación, asegurando que se cuente con una guía de acción que genere los resultados que se desea alcanzar, y que quedan definidos en los objetivos.

El plan debe ser un documento que contenga de principio a fin todo lo que deberá realizarse, es el momento en el que comienza la definición por escrito de la organización, por lo que la planeación es fundamentalmente importante dado que estarán tomando decisiones ahora por el futuro, debe dar respuesta al Qué, Por qué, Para qué, Cómo, Cuándo y Dónde. Como el primer elemento del proceso administrativo, en donde se plantean las bases de los siguientes elementos, justo es ahí donde se debe lograr la eficiencia y la eficacia en la elaboración del plan.

Los modelos estratégicos plantean que el plan se debe realizar en forma ascendente, comenzando desde el nivel jerárquico más bajo en la estructura, y de nivel en nivel, subir los planes que primeramente serán personales, hasta convertirse en departamentales y finalmente en el plan global de la empresa. En tanto que para la aplicación o puesta en

marcha del plan, deberá ser al contrario, descendente, de arriba hacia abajo.

I.I.3.2 ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene varias acepciones, una de ellas se refiere a la organización como un organismo o entidad social que se ha constituido para lograr objetivos comunes con una estructura específica para funcionar, surgiendo así dos tipos: el primero es la *organización formal* que es aquella que se forma única y exclusivamente por conceto del trabajo, es decir, los grupos de trabajo que generalmente son por área o departamento; el otro tipo surge de manera natural como consecuencia de la convivencia constante y diaria durante la jornada de trabajo, denominada *organización informal*, los amigos, compadrazgo, camaradería, etc. Otro significado es la organización como elemento o función del proceso administrativo, que es del que se va a tratar, ya que estamos hablando del proceso administrativo.

Hablaremos de la organización como segundo elemento del proceso administrativo, una vez concluido el plan, se da paso a la organización, entendiendo que es ordenar o estructurar las actividades y recursos con los que cuenta la empresa para desarrollar las tareas necesarias para lograr los objetivos, para cumplir con esto, la organización esta compuesta por las siguientes etapas:

División del trabajo. En esta etapa se recurre al Programa de trabajo que quedó establecidos en el momento de la planeación, con la finalidad de ir clasificando todas las actividades por área funcional, finanzas, administración, producción y mercadotecnia, (funciones básicas) en grupos homogéneos, al finalizar, como resultados surgen los diferentes departamentos o áreas que serán necesarias para la operación de la empresa.

Cuándo esto ocurre y están separadas todas las actividades, se debe comenzar a definir el perfil y la Descripción de cada uno de los Puestos que hayan resultado, detallando todas las tareas que se deben llevar a cabo en el mismo, esta definición sentará la base para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, de tal manera que el responsable de llevar a cabo dicha tarea, es decir, quien sea contratado para desempeñar este cargo, posea las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar con excelencia el proceso. Así mismo, se comienza la elaboración de los manuales, iniciando con el Manual de Bienvenida y el Manual de Organización.

Departamentalización. Una vez que se concluye la división del trabajo, es posible identificar cuáles son las áreas o departamentos que han surgido, cada departamento incluirá sola y únicamente aquellos cargos que corresponden a la misma función, la departamentalización generalmente se da en dos sentidos: Horizontal y Vertical, la primera tiende a eficientar la supervisión, la dirección y el control en cada área, en tanto que la segunda tiene como finalidad incrementar la calidad a través de la eficacia y la eficiencia en su realización, dando paso a la especialización en el trabajo.

Jerarquización. Según Munch Galindo y García: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia". Está relacionada con la cadena de mando que se debe establecer, para identificar la asignación de autoridad – responsabilidad, se deben analizar las tareas que pudieran requerir del apoyo de otros trabajadores para poder dar cumplimiento a las mismas, una vez que se determina lo anterior, se ubican en un nivel jerárquico y de acuerdo a su naturaleza, y así sucesivamente de manera descendente, asignando autoridad-responsabilidad, en el entendido que solamente a unas actividades se les otorgara autoridad y responsabilidad, mientras que otras no, es decir, las tareas que no requieren de ayuda o apoyo, porque un solo trabajador las puede

1. Joaquín Rodríguez. Introducción a la Administración Munch y García.op.cit., Estados Unidos.1996. p. 117. Joaquín Rodríguez. Introducción a la Administración

realizar, únicamente se les asignará responsabilidad. Al diseñar lo anterior, ya es posible establecer la estructura organizacional, comunmente conocido como el organigrama, dando como resultado los diferentes niveles jerárquicos de la estructura, el nivel jerárquico esta formado por los grupos de órganos funcionales de acuerdo a la autoridad y responsabilidad que se les haya asignado, finalmente, todos los cargos deben estar contenidos sin excepción en el organigrama y enlazados entre sí.

Cada cargo queda en una casilla, y para unir en un conjunto ordenado cada uno de ellos, se hará mediante líneas ascendentes, descendentes y horizontales, que representan la coordinación entre ellas, la comunicación y además líneas de autoridad.

Se clasifican los tipos de organización, en Lineal, Funcional y Staff.

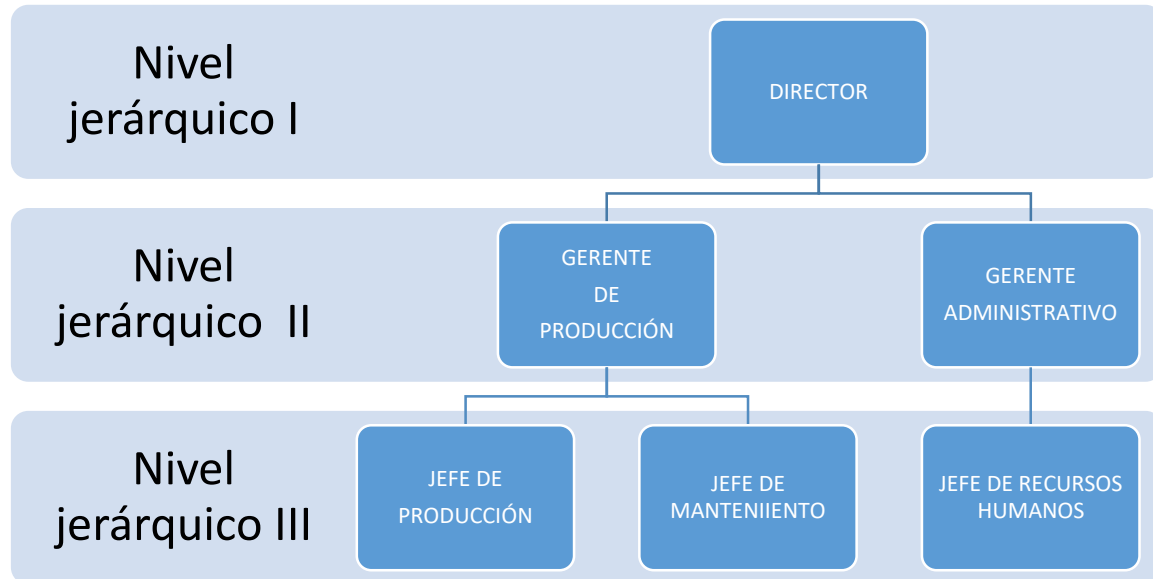


Figura 6. Estructura Orgánica

Como se puede ver, en el momento de la organización se determina la estructura u organigrama, lo cual es relativo al diseño organizacional, definiendo la división del trabajo, especialización, autoridad, responsabilidad, vía jerárquica, coordinación y tramo de control.

I.3.1.3. DIRECCIÓN

Tercer elemento del proceso administrativo, la dirección, momento en que se pone en marcha lo planeado y organizado ya definido en la Fase Mecánica de dicho proceso, ésta la Fase Dinámica como la anterior, esta conformada por dos elementos la Dirección y el Control.

La dirección consiste en lograr que lo planeado y organizado se ponga en marcha, que el personal se ponga en acción en el trabajo que a cada uno le corresponde, haciendo que las cosas sucedan para el logro de los objetivos, para lo cual, las etapas de la dirección son la comunicación, la toma de decisiones, la supervisión y la motivación durante su función, serán una constante en su desempeño. En tanto dure dicho cargo, el ejercicio de la dirección estará basado en la constante comunicación con sus subordinados, pares y superiores; tomará decisiones constantemente; se mantendrá supervisando a sus subordinados para que cumplan con el trabajo correspondiente, además, deberá mantener motivado a su equipo para generar una moral elevada, haya armonía y colaboración entre el personal.

Comunicación. El ejercicio de la dirección estará basado en la comunicación, es una habilidad fundamental que se debe poseer para llevar a cabo su trabajo, la comunicación será escrita y oral, acompañada del lenguaje corporal, mimica y señas.

Toma de decisiones. En el ejercicio de su función deberá tomar todas las decisiones correspondientes a supuesto, la responsabilidad de decidir solamente será de él.

Supervisión. Deberá supervisar en forma personal, no encomendándosela a otros, vigilar y orientar constantemente a su equipo de trabajo, de tal manera que logre que cada uno de sus colaboradores cumpla en tiempo y forma con su trabajo,

Motivación. Llevará a cabo las acciones necesarias para que sus subordinados se mantengan con la moral alta, positivos y satisfechos,

generando un ambiente armonioso y colaborativo, propicio para lograr los objetivos y elevar la productividad, a través de un trato justo, amable, respetuoso y apegado a los lineamientos establecidos.

1.3.1.4 CONTROL

El control cuarto elemento del proceso administrativo que delimita la acción y que la regula, el control como función administrativa, es una actividad natural en la vida del ser humano, todo el tiempo el hombre esta, verificando, checando y corrigiendo sucesos en su vida diaria. No por exponerse al último lugar del proceso, se lleva a cabo hasta el final, ni es menos importante, no, no es así, el control inicia desde el mismo comienzo del proceso, asegurando que toda la elaboración y puesta en marcha del mismo plan, se lleve a cabo de la manera que debe ser. Esta función es tan importante que abarca los tres elementos anteriores.

Según Koontz y Weihrich 2007, p. 372 define el control “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”.

Para Robbins y Coulter, 2014, p. 266, el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”.

En tanto Stoner 1996 p.610, lo define como: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

El control es el eslabón que cierra el ciclo del proceso administrativo, es el momento donde se comparan los resultados con lo que se definió en el plan, en los objetivos, es decir, contrastar objetivos vs resultados, con la finalidad de identificar lo que ha ocurrido para comprender y determinar el por qué un resultado, y con fundamentos válidos, tomar acciones correctivas o de mejora, dando paso a la retroalimentación, y con la experiencia adquirida durante ese período, se debe estar listo para iniciar el nuevo ciclo de dicho proceso. La aplicación constante del sistema de control, permite verificar desde el principio, o bien, desde que se presente una falla o desviación, se corrija inmediatamente, y el costo de la desviación sea mínimo.

El control al igual que los elementos anteriores, presenta cuatro etapas saber: Establecimiento de estándares, Medición , Evaluación y Cursos alternativos de acción..

Estandarización. La estandarización surge desde la propuesta de Taylor, al pretender introducir métodos científicos a la administración, Taylor indicaba que deberían igualarse las herramientas, los procesos y procedimientos, con la finalidad de que el resultado fuera igual. Los estándares determinan los criterios del desempeño esperado dentro de un rango normal o aceptable, son normas que guían las decisiones garantizando el alcance de los objetivos.

Los estándares se determinan con datos precisos, dependiendo del tipo de control del que se trate, como tiempo, costo, cantidad y calidad: Tiempo. Estudio de tiempos y movimientos –Therblig, éste debe ser definido en función de un trabajador de nivel principiante, medio y experto; Costo. Análisis de costos de materiales, de horas hombre y gastos de fabricación, para decidir el costo apropiado para la operación; Cantidad. Determinar cuánto debe hacerse en cuánto tiempo y Calidad. Es decir, que cualidades o requerimientos debe cumplir el trabajo.

Medición. Una vez determinados los estándares, se está en condiciones de medir el desempeño contando lo hecho.

Evaluación. Cuándo se ha verificado la cantidad y calidad resultante, se debe contrastar contra los objetivos, analizar que se quería y que se logró, y averiguar el por qué, éste es el momento de la evaluación, verificando lo que ha ocurrido, para que no se haya logrado cumplir con

lo esperado, y poder identificar las causas, el análisis en el proceso de control, debe arrojar la información precisa para dar paso a la toma de decisiones para corregir, o bien, para mejorar, y cómo debe procederse, luego con fundamento y conocimiento de causa, finalmente se analizan posibles cursos de acción a seguir para tomar decisiones y corregir, o bien para mantener y mejorar el resultado.

I.4 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Max Weber economista y sociólogo alemán a principios del siglo XX, realizó una publicación acerca de las nuevas organizaciones, titulada “Burocracias”, surge por la necesidad de poner orden en las organizaciones de ese momento, con nuevos enfoques, valores, el capitalismo, la economía, etc., además, como respuesta a la exigencia de los trabajadores de tener un trato digno, justo e imparcial y por lo tanto, que las organizaciones fueran dirigirlas de manera más eficiente.

En ese momento los seguidores de Weber, consideraban que el grupo dominante en la política serían los administradores y economistas. Max Weber fue el pionero en el estudio de una nueva sociedad organizada, por lo tanto, se requería un nuevo enfoque de la administración basado en el estructuralismo. Surge por primera vez una nueva dimensión de las organizaciones: el enfoque intraorganizacional e interorganizacional.

El enfoque estructuralista da origen a las teorías de la burocracia y estructuralista, abarcando nuevas variables y dimensiones en las organizaciones.

I.5 TEORÍA DE LA BUROCRACIA.

A partir de las críticas hechas a las teorías clásica y humanista, por su mecanicismo y romanticismo respectivamente, opuestas entre sí, con visión de las fábricas extremista e incompleta, no se contemplaba todo tipo de organizaciones, el constante crecimiento de las organizaciones, y el surgimiento de la sociología de la burocracia y señalando la carencia de una corriente que se enfocara en el trabajo del administrador, se hizo necesario un nuevo modelo organizacional mejor definido, se presenta esta nueva teoría en la década de 1940.

Esta teoría se basa en la racionalidad, adecuar los medios a los objetivos propuestos, para lo cual, Weber analiza a la sociedad, determinando tres tipos: Sociedad tradicionalista, sociedad carismática y sociedad legal, racional o burocrática. Asimismo, define la autoridad

como “la posibilidad de que una orden específica sea obedecida”, indica que al oficializar el ejercicio de la autoridad, se confería el mismo grado de poder, que según Weber es la posibilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia, y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.¹

1 Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. p.453. 2003

Max Weber caracteriza a la teoría de la burocracia de la siguiente manera:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.- Las organizaciones deben basarse en lineamientos del estado y propios establecidos por escrito de cómo debe funcionar la organización, asegurando una interpretación sistemática y uniforme.
- Carácter formal de las comunicaciones.- La comunicación debe ser por escrito, decisiones, reglas y acciones se deben registrar para comprobar y documentar los hechos.
- Carácter racional y división del trabajo.- La división del trabajo se debe sistematizar y especificar las características que debe poseer cada trabajador.
- Impersonalidad de las relaciones.- Las funciones y tareas se deben diseñar de manera impersonal, independientemente de los individuos que las vayan a realizar.
- Jerarquía de la autoridad.- Los cargos se asignan según la autoridad correspondiente, cada puesto debe ser supervisado y controlado por un superior, ningún cargo debe quedar sin supervisión y control.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.- Quienes ocupan cada puesto, deben apegarse a la normatividad técnica y reglas establecidas para ello, por lo que nadie puede hacer lo que quiera.
- Competencia técnica y meritatoria.- La selección de los trabajadores se debe hacer basada en el mérito y competencia técnica y no por otros aspectos como la recomendación.

- Especialización de la administración.- La burocracia propone que se separe la propiedad de los medios de producción, de la administración de dichos medios, de tal manera que el que dirige sea un profesional de la administración y no solamente un capitalista.
- Completa previsión del funcionamiento.- Esta corriente se basa en que el comportamiento de los integrantes de la organización debe ser completamente previsible.

I.5.I CRÍTICA DE LA TEORÍA BUROCRÁTICA.

Weber al proponerse lograr la máxima eficiencia en las organizaciones, fundamentó la teoría de la burocracia en el extremo apego a las reglas y procedimientos, por lo que se hizo necesario documentar por escrito todos los acontecimientos privilegiando el formalismo con un excesivo papeleo que despersonalizaba y volvía rutinario generando conformismo en el trabajo, y la toma de decisiones se volvió más lenta debido a que el único que debía decidir era la máxima autoridad., exaltando dichos cargos.

I.6 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Al igual que las teorías anteriores, la teoría del comportamiento organizacional, surge bajo el entendido de que se consideraba que las teorías anteriores eran parciales, incompletas, soñadoras o rígidas en sus propuestas, enfocadas solo en la estructura de las organizaciones y en el trabajo individual, por lo que esta teoría se basa en los estudios sobre dinámica de grupos de Kurt Lewin, la publicación de trabajos

sobre psicología, sociología y comportamiento en el trabajo, para complementar la teoría de la administración.

La teoría del comportamiento organizacional también conocida como teoría behaviorista de la administración, se enfocó en la naturaleza humana, necesidades, interacciones y satisfacción, así como los estilos de administración.

El estudio del comportamiento según esta teoría, está fundamentado en la motivación, por lo que varios autores presentaron sus estudios sobre la misma, veremos solo algunas, ya que han surgido varias.

I.6.1 ABRAHAM H. MASLOW (1954), Uno de los autores más representativos en este tema, presentó su teoría sobre la motivación; conocida como la teoría de la jerarquización de las necesidades, quien consideró que las necesidades obedecen a factores psicológicos, instintivos, sociales y culturales. la motivación obedece a una serie de necesidades insatisfechas que jerarquiza según su importancia en la vida del hombre a través de una pirámide con cinco niveles, en la base se encuentran las necesidades primarias o fisiológicas, aquellas que procuran la vida, mientras que en los niveles superiores se encuentran aquellas necesidades propias de la autorrealización denominadas secundarias o de autorrealización.

1. **Fisiológicas.-** Prime nivel, son las más importantes ya que son las que permiten la vida del hombre, son naturales o instintivas como el alimento, sueño, abrigo, sexualidad y ejercicio. Ocupan el primer lugar en la motivación, una vez satisfechas dichas carencias, se vuelve al equilibrio, dando lugar a que surjan las siguientes. Por ejemplo, cuando alguien no ha comido, su única motivación está dirigida a obtener alimento como su prioridad. Así que el individuo actuará para lograr satisfacerlas y aliviar el malestar que se experimenta, luego podrá enfocarse en el siguiente nivel.
2. **Seguridad.-** Segundo nivel, representa la necesidad natural o instintiva, el ser humano necesita sentirse seguro, a salvo de cualquier peligro, amenaza o inestabilidad. El ser humano requiere sentirse seguro físicamente, pero también seguro en su trabajo y de su trabajo, ya que no corre peligro y además tiene un

trabajo seguro que le permita allegarse de lo necesario para cubrir las necesidades básicas.

3. **Sociales.-** Tercer nivel, una vez cubiertas las necesidades primarias, se vuelven importantes las secundarias. El hombre es un ser social, por lo que es importante relacionarse con los demás, integrarse a los diferentes grupos en los que participa, sentir que es reconocido, aceptado, estimado, y amado por otros, es una necesidad fundamental para su desenvolvimiento social adecuado.
4. **Autoestima.-** Cuarto nivel, esta es una necesidad que indica cómo se ve, se aprecia y se reconoce a sí mismo, se refiere a la autopercepción, autoestima, autoconfianza y autonomía, la satisfacción de esta necesidad genera seguridad y confianza en sí mismo, la capacidad de logro se desarrolla y se reconoce por los demás, de lo contrario cuando esto no ocurre, la persona se convierte en agresivo, frustrado, con bajo desempeño en su vida diaria.
5. **Autorrealización.-** Quinto nivel, el ser humano tiene la capacidad de convertirse en lo que **quiere** y **puede** ser, es la representación de la plenitud de la vida, es dedicarse a lo que le apasiona y le fascina, además, tiene los conocimientos y las habilidades necesarias para brillar en esa actividad. Algo que es difícil lograr en muchos casos. Alguna vez leí una parábola:

*En una ocasión, pasó un Sabio frente
 A una construcción, había albañiles trabajando,
 La curiosidad lo llevó a preguntarles:
 ¿Qué están construyendo?
 Un trabajador apresurado y
 molesto Le respondió,*

*Que no ve,
"estamos picando piedra".
A lo que otro interrumpió diciendo:
"Estamos labrando los cimientos
de una hermosa catedral"*

Lamentablemente existen muchos picadores de piedra, ocupándose de actividades que no les agradan o no tienen la capacidad de realizarlas, que por muchas circunstancias han llegado al lugar en el que están.

Maslow consideraba que las personas ascendían por la pirámide, una vez satisfecha la necesidad, deja de figurar para dar paso a otra necesidad, y así sucesivamente durante su vida, por ejemplo; cuando se tiene sueño, se presenta el estímulo para dormir, a medida que aumenta el sueño, la persona dejará de interesarse por algo más, su comportamiento será dormir para satisfacerla, es hasta entonces, que surgirá otro estímulo para accionar y satisfacer la siguiente necesidad, como trabajar, estudiar, socializar, etc. Sin embargo, explicaba que cuando no se satisfacen las necesidades básicas, es muy difícil satisfacer plenamente las secundarias.

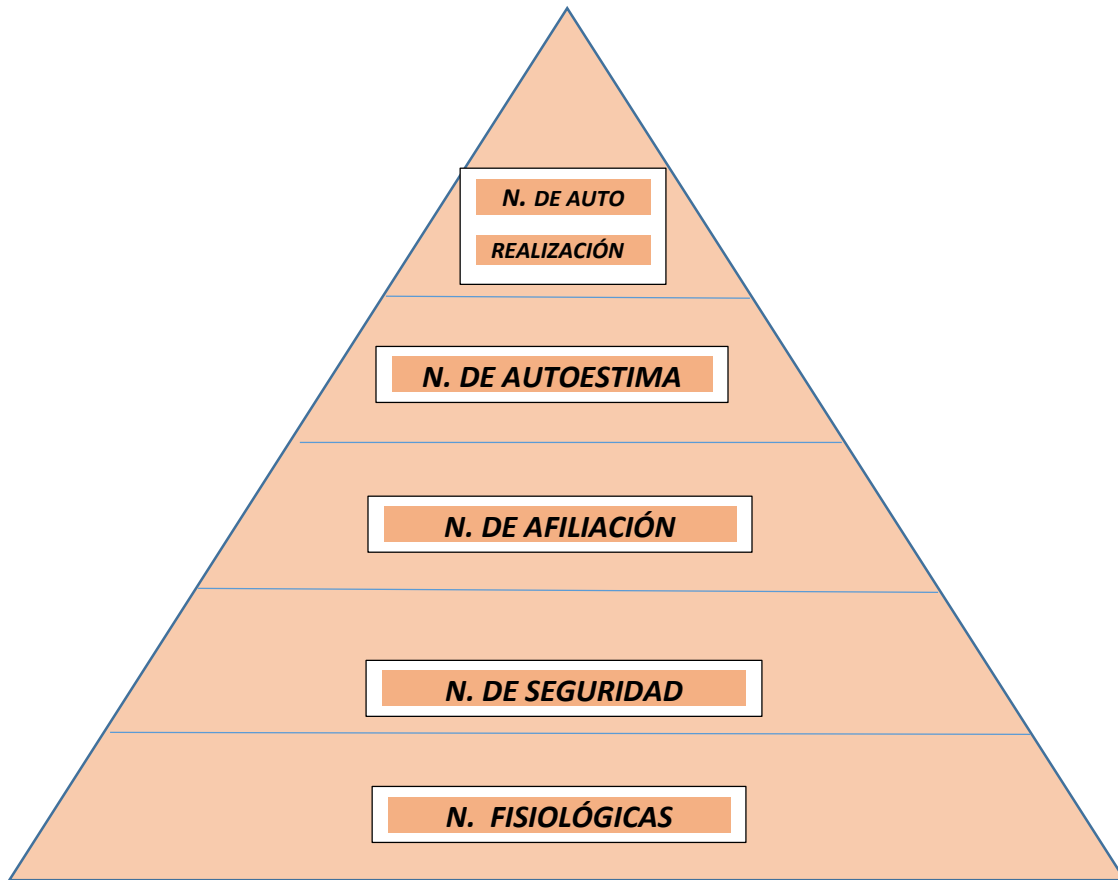


Figura 5. *teoría de la jerarquización de las necesidades*

I.6.2 Frederick Herzberg (1959) Otro autor en esta corriente, expuso la “**Teoría de los dos factores**”, para explicar que el comportamiento de las personas en el trabajo obedece o es guiada por ellos.

1. **Factores motivacionales o intrínsecos:** estos factores se refieren al contenido del cargo o tarea que realiza el trabajador, son factores de motivación que tienen que ver con sentimientos de aprendizaje, desempeño, crecimiento y satisfacción en el trabajo. Herzberg planteó que estos factores son más profundos y perdurables para el individuo, tienden a satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización, debido a que nacen o surgen de su interior, son personales, por lo que él es el único que tiene el dominio o control de ellos. Sin embargo, la detallada definición y la automatización de las tareas, disminuye

la aplicación práctica de creatividad y cualidades personales del trabajador, restando motivación al realizarlas.

2. **Factores higiénicos o extrínsecos:** estos se encuentran en el ambiente en que se desenvuelve el trabajador, abarcando las condiciones de trabajo que establecen las empresas, por lo que no corresponde al individuo definirlas, los factores higiénicos más importantes son el sueldo, condiciones físicas del trabajo, horario, ambiente laboral, prestaciones e incentivos, el tipo de dirección de sus superiores, como se ve, son externos y por lo tanto no se tiene el control sobre ellos, por lo que son motivadores temporales, que están condicionados mientras no surjan mejores oportunidades.

Actualmente, siguen vigentes estas teorías, podemos constatar que ambas aplican en la realidad humana, considero que los dos autores, bien pueden complementar el estudio de la motivación humana.

I.6.3 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN

En la teoría del comportamiento se plantean los estilos de administración como parte fundamental de la administración, por lo tanto, la administración depende de dicho estilo, que identifica a los directivos de forma individual, así mismo, el estilo está condicionado por las características y convicciones personales del administrador, estableciendo la manera en que lleva a cabo su función: orientar y supervisar a sus subordinados, contribuyendo al logro de resultados en la organización. A continuación se presentan algunas propuestas de autores importantes de esta teoría.

TERORÍA X y TEORÍA Y

Douglas M. McGregor 1967.¹² Uno de los autores más representativos de la teoría del comportamiento, llevó a cabo la comparación de dos estilos de administración opuestos entre sí, uno denominado Teoría X con enfoque tradicional y mecanicista de la administración, y el otro, Teoría Y enfocado en percepciones modernistas del comportamiento en el trabajo.

¹² Douglas M. McGregor. 1971. "O Lado humano de la empresa".

TEORÍA X

Estilo tradicional basado percepciones falsas sobre el comportamiento, como que el hombre es incapaz de asumir responsabilidades, que prefiere ser dependiente, ser dirigido y controlado por otros, no es ambicioso ni visionario, por lo que no le gusta tomar riesgos, asumiendo una conducta conformista, es perezoso y evita el trabajo, se resiste al cambio y solo responde a incentivos salariales y materiales. Este enfoque es radicalmente negativo acerca de la naturaleza humana del trabajador. La teoría X por lo tanto, requiere un estilo de administración rígido, autocrático y estricto, que concibe a los trabajadores solo como medios de producción que deben apegarse a los estándares establecidos, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

La teoría X se caracteriza por considerar que la administración es la responsable de los recursos humanos de la empresa; dirigir, incentivar y controlar los esfuerzos de las personas, así como adecuar su comportamiento a las necesidades de la empresa, sin la acción del administrador los trabajadores se vuelven pasivos, así que las personas deben ser persuadidas para que hagan su trabajo, y como son motivados por incentivos económicos, hay que pagarles el salario y otras compensaciones por buen desempeño, o bien, castigarlos o sancionarlos por un mal trabajo. Como se ve, la teoría X, exige que las personas solamente hagan lo que la empresa quiere que hagan, sin importar su opinión.

TEORÍA Y

La teoría Y plantea el enfoque moderno de la administración, donde el hombre no es flojo, le gusta el trabajo como fuente de remuneración y satisfacción al hacerlo bien, son capaces de asumir responsabilidades a través de un comportamiento adecuado a las necesidades de la empresa, al trabajador le gusta el crecimiento y desarrollo personal, puede ser auto dirigido, auto disciplinado y auto controlado por el bien de la organización, en esta teoría el trabajador considera que el esfuerzo mental y físico para el trabajo es natural, que la creatividad es inherente al ser humano, además indica que el

enfoque del comportamiento negativo como el de la teoría X, se debe a la mala experiencia en otras empresas.

A partir de las premisas de la teoría Y sobre el hombre, se desarrolla un estilo de administración democrático, abierto y dinámico para generar las condiciones propicias para el desarrollo individual, solucionar problemas, destacando la motivación del trabajador, y la función del administrador para crear las condiciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa y de igual manera, los objetivos personales.

I.7 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La teoría del desarrollo organizacional surge por los estudios de varios científicos enfocados al desarrollo planeado de las organizaciones (DO), Leland Bradford es considerado el precursor del desarrollo organizacional, los acontecimientos de ese tiempo, dificultad ante la aplicación de las teorías de la administración, la creación del National Training Laboratory, la publicación de la investigación sobre el comportamiento en grupo, T-Group, el crecimiento de las organizaciones, el aumento de la tecnología aplicada al trabajo, el nuevo concepto del hombre con más conocimientos y cambiantes necesidades, la nueva percepción del poder y de los valores relativos a las organizaciones así que el DO estuvo basado en la relación entre hombre, organización y ambiente.

El DO es un cambio planeado de la organización, dirigido a la cultura, la estructura y los procesos de la organización, con la finalidad de que adquiriera un aprendizaje constante a partir de los acontecimientos, dicho aprendizaje se debe llevar a cabo mediante el registro o documentación de todos los hechos más relevante que ocurran durante la jornada de trabajo, de tal manera que dichos registros sirvan de referencia para la nueva toma de decisiones, elaborando protocolos para las actividades de la organización, las organizaciones que no registran el acontecer diario, no aprenden, debido a la premisa que las personas no serán eternas en el cargo, y aunque haya nuevo personal, contarán con las bases de datos que tiene la empresa. Así aprende la manera más efectiva para solucionar problemas y hacer frente a los cambios

acelerados de la modernidad, que requiere cambios estructurales en la organización, en los procesos organizacionales, y en la cultura y clima organizacional.

El desarrollo organizacional, por lo tanto, debe ser un cambio lento pero constante, mediante el completo conocimiento de la organización desarrollando su potencial.

CAPÍTULO II

HABILIDADES DIRECTIVAS

2. DIRECCIÓN

Sobre el tema de la dirección se hará énfasis en aspectos fundamentales sobre la misma. Como dice el autor Joaquín Rodríguez Valencia en su libro Introducción a la Administración:

“una vez que el organismo social cuenta con el personal adecuado y capaz de realizar un buen trabajo:

la tarea del administrador comienza”.

La administración se ejerce a partir de tener un nombramiento que acredite el ejercicio de la dirección, que a su vez conlleva el ejercicio de la autoridad y el poder, indispensables para llevar a cabo tal función.

El directivo que ejerce su función en forma adecuada, apegándose a lo establecido en la planeación, la organización, la dirección y el control, además, si su desempeño está basado en grandes cualidades personales: valores y principios universales, su trabajo será exitoso, el que dirige debe ser ejemplo a seguir por sus subordinados, y tendrá autoridad moral, es aquella que ejerce un jefe que es congruente: piensa, dice y hace en un mismo sentido, cuando ocurre lo contrario día a día en su función, perderá la autoridad moral, una vez que ésta se pierde, el jefe difícilmente será respetado y obedecido. Entonces, solo le queda es hacer uso del poder que su función le confiere, es decir, hacerse obedecer por la fuerza, dado que su actuar no es el correcto, el adecuado, teniendo una conducta arbitraria, falta de respeto, injusto, voluble en las decisiones, subjetivo, parcial en el trato a sus colaboradores, etc., sus subordinados estarán inconformes,

provocando deficientes resultados en su trabajo, y lanzará amenazas y castigos como: *si no cumples...te sancionaré, si no terminas... no podrás irte*, etc., generando ambientes tóxicos y por tanto, poco productivos, volviendo el trabajo estresante y más complicado cada vez.

Aquí algunas definiciones de autores de la administración:

George Terry define la dirección como *"Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"*.

Harold Koontz y C. O'Donnell adoptan el término dirección, definiéndolo como *"La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"*.

Henry Fayol la define señalando *"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa"*.

Henri Fayol la define como: *"La relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea"*. Como se puede observar, difícil tarea la de dirigir.

La dirección es la función clave para llevar a cabo el plan con éxito, ya que es el momento de verificar si lo planeado está resultando como se espera, o bien, de lo contrario, es justo cuando se deben llevar a cabo los ajustes o correcciones necesarias para que así sea. Es una función primordialmente basada en las relaciones interpersonales del administrador, haciendo uso de la comunicación, la toma de decisiones, la supervisión y la motivación, por lo que es una de las funciones más complejas dado que implica guiar, liderar y orientar hacia la ejecución de las actividades de todo el personal a su cargo, influyendo en ellos para que cumplan con lo que se espera que hagan. Como podemos ver, es la única función humana en el proceso administrativo, en tanto que las otras: planear, organizar y controlar, no lo son. Todo directivo hará uso de los conceptos que se exponen, de acuerdo a la situación que se le presente: *dirección, autoridad, poder y liderazgo*.

DIRECCIÓN. Es la capacidad de orientar y guiar a sus subordinados para que realicen sus actividades de acuerdo a lo indicado. en tiempo y forma.

AUTORIDAD. Facultad de dar órdenes y hacer que sean obedecidas por sus subordinados. Dicha facultad se desprende de la asignación para fungir como jefe.

PODER. facultad que se desprende del ejercicio de la autoridad, para hacer que se acate la orden utilizando la fuerza, aplicando el reglamento, amenazas o castigos, cuando no responde el trabajador a lo indicado.

LIDERAZGO. Es la capacidad que tienen algunos individuos de influir en el comportamiento de otros, para lograr sus objetivos. Por lo tanto, son personas que poseen cualidades superiores, y que son reconocidas por los demás.

2.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

La dirección es importante dado que es la responsable de **poner en acción todos los lineamientos establecidos** tanto en la planeación, la organización y el control, para que cada trabajador realice su tarea de la mejor manera, depende de tener un jefe que tiene el pleno conocimiento y la habilidad necesaria para poder guiar a sus colaboradores, está atento al desempeño de cada uno de los miembros de su equipo para orientar o corregir cualquier falla.

A través del desempeño del jefe, bajo un esquema de respeto, responsabilidad, siempre presente, justo, humano, etc. etc., apegado a la filosofía y políticas establecidas, será capaz de **lograr las conductas deseadas por la organización.**

El comportamiento positivo, confiado, justo, capaz de ver la luz en la oscuridad, pacificador, etc., de los directivos, es clave para **generar un**

ambiente armonioso, propositivo y con alta productividad. Si su conducta es lo contrario, el ambiente que se desarrolla entre el personal es de incertidumbre, molestia, desconfianza, enojo, conflictos, y por lo tanto, baja productividad, aumentando el índice de rotación.

El desempeño eficaz y eficiente de la dirección alcanza los resultados esperados, más aún, superiores, reflejando **el logro de los objetivos establecidos**, que finalmente son benéficos para todos en la empresa.

Finalmente, de la dirección depende que **la información fluya de manera asertiva** en el flujo o circulación de la comunicación necesaria para mantener al grupo debidamente enterado del acontecer en la organización. Estos aspectos hacen que la función de la dirección es de gran importancia

2.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Las funciones básicas del ejercicio directivo, a diferencia de otras, se llevan a cabo desde el principio de la función hasta el final de la misma. No terminan, todos los días se llevarán a cabo unas y otras de manera constante:

2.1.1 COMUNICAR. La comunicación es una de las funciones básicas del ejercicio directivo, a decir verdad, es la habilidad más importante para las relaciones humanas en general. El cargo de dirección comienza comunicando (buenos días, yo soy...mucho gusto, etc.) y termina comunicando (Ha sido un placer, les deseo.... Hasta siempre). Por otra parte, pareciera que damos por hecho que todos sabemos comunicarnos, sin embargo, nada más

alejado de la realidad, comunicar es una de las habilidades humanas que menos desarrollamos, y por la cual se generan malos entendidos, se suponen cosas, se le da significado a la palabra de diferente manera, etc., etc., teniendo como consecuencia que no sabemos expresarnos con precisión en la palabra, en el lenguaje corporal, en la escritura, en la señalización. Como diciendo algo con la voz, otra cosa con la postura, otra con la mirada, otra con los ademanes; dejando que el receptor interprete el mensaje como él lo perciba, le convenga o lo entienda. que generalmente es diferente a la intención del emisor, distorsionando el comunicado. Además, otro error, es que no se corrobora lo que entendió el receptor, sobre todo en estos tiempos con la digitalización, se da por hecho que si ya se mandó un e-mail, o un WhatsApp, ya se cumplió, suponiendo que los receptores ya están enterados. Esto quiere decir que no hay que dar por hecho, ni suponer nada, hay que verificar siempre.

2.1.2 TOMAR DECISIONES. Desde el primer momento comenzará a decidir sobre todo lo que ocurra en su área o tramo de control, decidir es una habilidad que se desarrolla a través del tiempo, con los años, y que también damos por hecho, el ser humano toma decisiones casi desde que nace hasta que muere, por lo tanto, es un aprendizaje que se da en base a ensayo y error, y dependiendo de los resultados se genera un aprendizaje que permite experimentar el acierto o desacierto de la decisión tomada. En el caso de la dirección, el jefe debe ser quien tome las decisiones, aun cuando pida opinión, él debe ser quien diga **sí** o **no** final.

2.1.3 INTEGRAR. Será deber del jefe mantener unido al personal, generando un ambiente de armonía en su departamento, nunca lo contrario. Significa que en este cargo se deben llevar a cabo las acciones necesarias para la integración, tanto en el personal como en los recursos necesarios para trabajar; del personal procurar siempre las buenas relaciones, de los recursos tener los materiales, materia prima, maquinaria y equipo e infraestructura, es su responsabilidad no de los subordinados allegarse de lo necesario para realizar sus tareas.

2.1.4 SUPERVISAR. Una responsabilidad de todo directivo, desde el inicio de su función es guiar a otros a que hagan lo que les corresponda, entonces la supervisión de cada uno de sus subordinados es fundamental, asegurándose personalmente que están cumpliendo en tiempo y forma con su deber, nunca a través de otros, que le puedan llevar a tomar decisiones que pueden ser equivocadas.

2.1.5 MOTIVAR. La motivación más efectiva y barata para la empresa, es que el jefe realice su trabajo apegado a lo establecido, ocupándose del bienestar de su equipo de trabajo, procurándoles condiciones de trabajo cada vez mejores, y que éste sea una persona con alta calidad humana y lo refleje en el trato a sus colaboradores. Así se mantendrá un ambiente positivo, solidario y colaborativo entre los miembros del área, contribuyendo a una productividad elevada para lograr los objetivos. El actuar del jefe se vuelve un motivador si es bueno, de no ser así, el personal se sentirá desmotivado, inconforme, y

molesto, reflejando su comportamiento en el bajo rendimiento en el trabajo. El buen trato a los trabajadores se convierte en automático en un motivador poderoso, así las actividades que debe llevar a cabo la empresa para motivar al empleado, debieran ser incentivos en especie o dinero, únicamente para premiar la productividad y el cumplimiento de los requerimientos de calidad del producto, y dejar de establecer programas costosos de premios por todo y nada, es decir, se reparte dinero por llegar a tiempo, por no faltar, por no olvidar el uniforme, etc., cuando lo que premian son sus obligaciones, su responsabilidad, por lo que se les paga, debieran premiar la productividad, el excelente desempeño, cero errores en calidad, etc., eso es lo que se debe incentivar para motivarlos, son acciones que desarrollan lealtad a la firma, identidad, son motivadores de largo plazo. El jefe es quien debe animarlos, fomentar la motivación de logro, tanto personal como laboral, generar una idea de un futuro prometedor al trabajar en esta empresa, a las grandes posibilidades de crecimiento personal y económico, por lo tanto, también familiar, ver la luz en el camino, con grandes retos e ilusiones.

2.1.6 LIDERAZGO. Todo jefe debe aspirar, a través de su desempeño cada vez más eficaz y eficiente, mediante el desarrollo de habilidades e incrementado sus conocimientos, a convertirse en líder, para que el personal le reconozca como tal, un líder. Cuándo esto llegue, será el mejor logro, la mayor motivación y satisfacción de un jefe.

2.2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

El ejercicio eficaz y eficiente de la Dirección, en esencia, debe ser suficiente para que mediante la autoridad conferida, dé órdenes y se haga obedecer; cuando esto no ocurre, el directivo necesita hacer uso del poder que le confiere su función, lo cual quiere decir que para lograr que le obedezcan, es necesario recurrir a la aplicación de los diferentes lineamientos, tales como políticas, reglamentos, leyes, procedimientos, etcétera, que apliquen al caso, o bien, en el último de los casos, como ya lo había mencionado, de la amenaza: “si no terminas no.....”, “si no cumples no”, “te pasará esto si no.....”. Lo anterior significa que quién ejerce la función de dirección debe tener como base de actuación, principios básicos de la dirección. Los cuales son lineamientos de conducta que todo jefe debe seguir en el ejercicio de sus funciones, con la finalidad de que su actuación profesional, corresponda con el deber ser, realizar su función basada en éstos, será menos complicado lograr el éxito, llano y ligero su trabajo.

Algunos principios básicos para el desempeño de todo directivo deben ser según Taylor, Henri Fayol, Ford, Dale, entre otros:

* ***De la armonía de los objetivos***, este principio se refiere a que el jefe debe trabajar para lograr los objetivos de la empresa de acuerdo a lo planteado, sin embargo, a la par debe generar relaciones laborales armoniosas con sus subordinados, de tal manera que llegue a conocer cada vez mejor a cada uno de ellos, con la finalidad de saber cuáles son sus objetivos personales, y en consecuencia llevar a cabo las acciones necesarias, para que primeramente se cumplan las disposiciones

legales de las empresas, sueldos, salarios y prestaciones de ley, y luego, la en la medida de las posibilidades de la empresa, gestionar apoyos por parte de la misma, para que se lleven a cabo programas tendientes a que los empleados puedan ir logrando sus objetivos personales, tales como becas escolares, transporte, talleres diversos a familiares, horarios para continuar estudios, guarderías, vivienda, ahorros, etc., esto genera compromiso y colaboración, aumentando la motivación y la productividad por parte del personal.

Impersonalidad del mando, muy complejo, porque este principio presenta una línea muy delgada entre la subjetividad y la objetividad del ejercicio del mando, por una parte, un desempeño objetivo, apegado a lo definido en los diferentes lineamientos establecidos, de tal manera que la subjetividad e improvisación no estén presentes en su función, lo relativo al trabajo específicamente. Por otra parte, la parte subjetiva del mando, que representa el aspecto humano, el criterio y sentimientos del directivo, así se muestra que el mismo jefe, también es otro trabajador cumpliendo con su función, siguiendo lineamientos, no por parcialidad, capricho, preferencia, etc.

****De la vía jerárquica***, aquí se marca que el respeto al ejercicio directivo de cada jefe, tramo de control y nivel jerárquico (director, gerente, jefe, supervisor, coordinador, encargado), debe ser indiscutible, ninguna otra autoridad debe inmiscuirse en asuntos de los otros jefes, y mucho menos tomar decisiones por ellos. Cada directivo tiene asignado su tramo de control claramente especificado, del cual es responsable, aunque tenga un rango más alto otro jefe, no hay excusa, se debe respetar la jerarquía, si un trabajador acude a otro jefe, éste no

debe tratar ningún asunto relacionado con su trabajo, lo debe remitir con su jefe inmediato, cada trabajador solamente debe tener un solo jefe y únicamente acudir a él, se evitarán problemas y conflictos donde no hay necesidad de tenerlos.

***De la autoridad-responsabilidad**, a los directivos se les asigna un tramo de control o área específica de mando, a la cual debe dedicar su desempeño para cumplir con los objetivos planteados, para lo que se le ha conferido autoridad, por lo tanto, el mismo grado de responsabilidad, es a lo que se debe dedicar, obviamente sin dejar de lado la colaboración activa con el equipo directivo de su empresa.

***De la disciplina**, un jefe debe conducirse apegándose a una conducta apropiada y de manera constante, es decir, siempre basada en valores universales como el respeto, la honestidad, libertad, responsabilidad y justicia. Una de sus responsabilidades es lograr que se desarrolle una cultura laboral armoniosa, mediante la conducta adecuada de los miembros de la empresa, por lo que el jefe es el primero que debe comportarse de una manera ejemplar, conducta que dará autoridad moral insuperable ante sus subordinados, pares y superiores.

***De la supervisión**, una de las funciones más importantes que se desempeñan en el ejercicio directivo, misma que se debe llevar a cabo de manera personal, en forma directa, sin intermediarios, debe verificar el trabajo de cada uno de sus subordinados, asegurando que todos estén haciendo su trabajo de acuerdo a lo requerido o especificaciones dadas, ya que el resultado se convertirá en el parámetro que se tomará

como base para medir el desempeño de él mismo, además de que coadyuva al Logro de los objetivos generales de la empresa.

****De la unidad de la dirección,*** se refiere a que en este principio se deben conducir los jefes de acuerdo a los lineamientos, procesos, procedimientos, programas, presupuestos, etc., que ya están establecidos en la empresa, su actuación debe estar apegada a lo que está escrito y ya ha sido autorizado, de ninguna manera actuando por su propia voluntad, subjetivamente, por lo que quiera o le plazca, sino por lo que debe ser.

2.3 HABILIDADES DIRECTIVAS BÁSICAS.-

Las habilidades blandas, o "soft skills", son el conjunto de cualidades personales, interpersonales y de comunicación que permiten a las personas desempeñarse en la vida diaria en los diferentes escenarios e interactuar de la mejor manera con los demás. Son habilidades relacionadas con la comunicación, dirigir reuniones, inteligencia emocional, liderazgo, coaching, toma de decisiones, resiliencia, administración del tiempo, administración de riesgos y formación de los nuevos jefes, que se abordaran luego; son cualidades indispensables para el crecimiento personal y profesional de los directivos.

De manera general, las habilidades blandas inician o no, a desarrollarse desde la niñez, en donde el entorno va influyendo en su desarrollo, en un entorno adecuado, por llamarle de alguna manera, las personas han desarrollado dichas habilidades, cuando es el contrario, al individuo le será más complejo el desarrollo de las mismas.

En estos tiempos hay aspectos que impiden en algunos casos, que los niños desde pequeños, vayan desarrollando habilidades básicas durante su crecimiento, donde papá y mamá se han vuelto sobre protectores, ya que el crecimiento de la inseguridad social, es crítica y en algunos lugares muy grave, el resultado es que los niños crecen en una burbuja de protección, donde no les pase nada, nadie los agrede, no se caigan, no batallen por nada, todo en la mano, caso contrario, los niños crecen sin límites por padres ausentes. Esto, considero que deja indefensos a esos niños, llegando a ser jóvenes y adultos que no saben cómo enfrentar el mundo realmente duro en el que estamos viviendo. Sin habilidades blandas, o muy poco desarrolladas para la vida diaria.

Ahora bien, el punto clave del tema, es que reconozcamos la importancia que tienen las habilidades blandas para lograr el éxito en el quehacer de cada individuo, con mayor razón a los que se desempeñan en cargos directivos. Así mismo, se deben poseer habilidades técnicas o "hard skills", que son los conocimientos y destrezas específicas necesarias para un trabajo, oficio o profesión, poseer la combinación de ambas, permiten el desarrollo personal y profesional de los directivos, unas enfocadas en el comportamiento y las otras en el trabajo.

En la actualidad las habilidades blandas o soft skills han tomado gran relevancia en vida del ser humano, el tema de las habilidades directivas se ha convertido en un factor muy importante en el campo directivo, las empresas ya no solo buscan aspirantes con las mejores calificaciones, sino las habilidades blandas ya que son fundamentales para todo aquél que desee formar parte de cualquier organización, especialmente los directivos.

Durante mucho tiempo, las habilidades técnicas, conocimientos específicos y destrezas en un área se consideraron como la base más importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal, mismas que se demuestran con documentos escolares, exámenes y demás requisitos que las empresas solicitan.

Sin embargo, demostrar que se poseen habilidades blandas o soft skills, se convierte en un reto muy grande para la organización, por eso se aplican en el reclutamiento diferentes herramientas para probar con los aspirantes, lo cierto, es que solamente ya contratados, será en el desempeño del día a día que se muestren dichas habilidades, y comprobarlas. Actualmente con mayor razón, las empresas contratan directivos con perfil de liderazgo, y éstos son aquellos que poseen tanto

habilidades técnicas como habilidades blandas, ambas son indispensables para lograr el éxito profesional y personal, y al decir profesional, va incluido el éxito en la organización.

En un mercado globalizado en constante evolución y drásticos cambios, solamente será posible lograr y hasta superar las metas y objetivos, y superar a los competidos, cuando se cuenta con las habilidades adecuadas en la dirección y la gerencia de la organización.

2.3.I TOMA DE DECISIONES.

Una decisión es un juicio de valor o selección entre dos o más alternativas de acción, que ocurre en constantes y diversas situaciones de la vida del ser humano, y por supuesto, la gerencia.

Una decisión es un curso de acción para elegir una acción entre varias opciones, para llevar a cabo la solución, mejora, o simplemente acciones a emprender. A continuación, vemos como algunos autores la toma de decisiones:

“FREEMONT E. KAST Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

MOODY Es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

LEON BLANK BURIS Se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

HAROLD KOONTS Decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación.

STEPHEN P. ROBBINS Forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción.”¹

¹ https://www.paginaspersonales.unam.mx/files/4451/La_toma_de_decisiones.pdf

A tomar decisiones se aprende desde la infancia: sí o no comer, que ropa usar, elegir zapatos en la zapatería, por ejemplo. Generalmente y de manera equivocada, se cree que todos sabemos tomar decisiones, sin embargo, esto no es necesariamente cierto, hay individuos que no han ejercido ese derecho de decidir, sus padres, tutores, maestros, etc., han decidido por ellos, así que cuando deben tomar decisiones, no saben cómo hacerlo, titubean, dudan, se sienten inseguros, y acaban pidiendo consejo a sugerencia a otros, o bien piden que ellos decidan.

Hay personas que solo siguen, no deciden. Esto se puede observar cuando alguien decide en función de lo que le han sugerido, cuando decide después de preguntar a su superior y hace lo que le dijo, o bien, toma decisiones erróneas muy a menudo.

A decidir solo se aprende decidiendo, equivocándose o acertando, solo así se aprenderá si lo hizo bien, pero si lo hizo mal, entenderá que así no lo volverá a hacer. Así que a tomar las decisiones propias, que no lo haga nadie más, aun cuando pidamos opinión.

Stephen Robbins-Mary Coulter definen el proceso decisorio de la siguiente manera:

1. Identificación del problema.

El primer paso será identificar cuál es el problema, una vez identificado, se tendrá el 50% de la solución.

2. Identificación de los criterios de decisión.

Se procede a identificar los criterios más importantes, sobre los cuales se llevará a cabo el análisis y la decisión.

3. Asignación de ponderaciones a los criterios.

Una vez establecidos los criterios, se debe proceder a la ponderación de los mismos, otorgándole la prioridad que le corresponde a cada criterio, ya que no son igualmente importantes para la solución.

4. Desarrollo de alternativas.

Quién está a cargo de la solución del problema, deberá elaborar una lista de posibles alternativas que sean viables para la solución.

5. Análisis de alternativas.

Una vez identificadas las alternativas, se deberá hacer un análisis crítico de cada una de ellas, haciendo una comparación entre ellas, con respecto a los criterios y la ponderación que se les haya otorgado.

6. Selección de una alternativa.

El sexto paso es la selección de la mejor alternativa de las que fueron analizadas y evaluadas, se tienen los fundamentos para tomar la decisión.

7. Implementación de la alternativa

Aunque ya se seleccionó la alternativa, en la implementación puede presentar fallas, se deberá poner en práctica, para checar lo que sucede, para ver si funciona o no.

8- Evaluación de la eficacia de la decisión.

Finalmente, como todo proceso, se debe llevar a cabo la evaluación de la alternativa elegida y verificar si se está obteniendo el resultado deseado, y dar por solucionado el problema.

TIPOS DE DECISIONES.

Rutinarias: Son decisiones basadas en la rutina del día a día.

Emergentes: Se dan ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

Estratégicas: Aplica el pensamiento estratégico, decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.

Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones del personal, como contratar y despedir, por lo que requiere de un manejo muy cuidadoso.

2.3.2 COACHING.-

El coaching es un conjunto de conocimientos y técnicas enfocadas al equipo humano de una organización. Está enfocado a lograr a la vez, la eficacia en los resultados, la motivación y la satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es la acción directa que ejerce el coach sobre aquellos trabajadores que se han seleccionados para ser couchados. por lo tanto, el coaching es una alianza entre dos, en el que ambas partes se comparten conocimientos y experiencias para maximizar el potencial de la persona que recibe el coaching y ayudarle a alcanzar las metas acordadas.

El coaching debe ser planeado, no improvisado, constante, es un acto compartido donde ambas partes están de acuerdo y motivados para llevarlo a cabo de la mejor manera, por lo que hay que entender que el coaching no es para todos.

El jefe en el “coaching” debe ser capaz de identificar las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo para entrenarlos hasta que se cumpla naturalmente el entrenamiento de habilidades específicas deben estar acorde con los objetivos de la empresa.

El coaching es motivador para el equipo, desarrollan sus habilidades, la empresa tiene trabajadores más preparados dejando a la empresa en mejor ventaja competitiva.

Existen diversos modelos de coaching, sin embargo, de manera general esta función se lleva a cabo iniciando con mostrar, explicar y enseñar el tema y la habilidad, luego se deja que el aprendiz practique, practique y practique hasta que perfeccione la tarea y logre mantenerla, y finalmente se generalice el resultado en los miembros del equipo.

2.3.3 TRABAJO EN EQUIPO.-

Otra gran habilidad para un directivo. Se ha comentado que el director, gerente, jefe, cual sea el cargo, es el ejemplo a seguir en el trabajo, por lo tanto, es el primero que debe trabajar en equipo, convirtiéndose en un miembro más del equipo.

Sabido es que no son lo mismo equipos que grupos. En un grupo es la unión de dos o más individuos donde cada miembro está dirigido por un directivo o supervisor común al que le reportan, pero los miembros no necesariamente colaboran entre sí para lograr sus metas y tareas, en el grupo el jefe toma las decisiones, su trabajo es independiente, y la evaluación del desempeño es individual.

Un equipo es igual que el grupo, solamente con algunas diferencias, el equipo tiene una estructura, en el equipo todos los miembros comprenden claramente que colaboran entre sí, por lo que se influyen recíprocamente, eligen un líder y que funcionan, como el clásico ejemplo, de un engranaje. Un equipo es más que un grupo de trabajo o la unión de dos o más individuos que trabajan juntos, es la complementariedad entre sus miembros, comprometidos con el resultado, en el entendido de que el desempeño individual, afecta al resto de los miembros del equipo, y trabajan por el logro de un objetivo común.

El trabajo en un equipo puede llegar a fallar cuando no se han seleccionado adecuadamente a sus miembros, porque no se identifican como parte de, porque no se **comprometen**, no hay **coordinación**, porque no les interesan las metas, porque no se **complementan**, no aportan, ninguna decisión les parece, no se **comunican**, generan tensión y agreden a los otros. Esto es una muestra clara que si no se toman medidas que corrijan, el equipo no logrará el resultado esperado. Los equipos exitosos trabajan justamente, al menos, de manera opuesta a lo anterior.

2.3.4 MANEJO DEL CONFLICTO

Un conflicto surge cuando una persona debe decidir sobre dos o más actividades, situaciones o cosas que no son compatibles entre sí. Cuando dos o más necesidades, metas o cursos de acción son incompatibles compiten entre sí, y hacen que se experimente atracción por ambas, y surge el conflicto interno, el individuo deberá elegir una de las opciones.

Primeramente, habríamos de distinguir entre conflicto y problema, el **conflicto** se presenta cuando surgen diferencias entre dos o más individuos, por posturas opuestas, falta de entendimiento, suposiciones, malos entendidos, falta de comunicación, etc., mientras que el **problema** surge cuando no se cumplen las actividades laborales de acuerdo a lo planeado, por cualquier motivo, no llega el pedido de la materia prima, se descompuso una máquina, control de calidad regresó un producto por no cumplir los requerimientos, el transporte de mercancía sufrió un accidente, no se cumplieron los tiempos de entrega al cliente, etc. Sin embargo, en ocasiones las diferencias personales que generan un conflicto, también pueden provocar un problema, ya que se afecta de muchas maneras el desempeño laboral de los trabajadores implicados, y viceversa, un problema puede llegar a escalar en un conflicto por falta de manejo adecuado de la situación.

El problema se aborda hablando con el proveedor para saber sobre la materia prima, comunicarse al área de mantenimiento para que arreglen la máquina, capacitar al personal para que no se equivoquen y checar el procedimiento, tener a la mano la póliza de seguro del transporte y hablar con el cliente para mantenerlo informado, y así según corresponda.

Cuando surgen las primeras teorías de la administración, se creía que si había conflictos en las fábricas, era porque el administrador no estaba funcionando, no era el mejor para el cargo, ya que un buen administrador no permitiría que surgiera, por lo tanto, despedían al administrador. Nada más erróneo, actualmente se sabe que la aparición

del conflicto, es una oportunidad de mejora, que de no haber surgido, no se podría lograr.

Como se puede ver, el manejo del conflicto es muy complejo, ya que es relativo al comportamiento del ser humano, para lograr solucionar un conflicto, el jefe debe y tiene que tener la disposición, y voluntad, sí o sí, para resolverlo, el manejo del conflicto consiste en solucionar las diferencias en forma positiva y constructiva, minimizando los puntos negativos, para lograr acuerdos que beneficien a las partes implicadas, en la medida de lo posible. Esta habilidad requiere utilizar habilidades socioemocionales para gestionar la tensión y lograr soluciones que generen beneficios.

Es conveniente que en cuanto un jefe perciba una situación de conflicto, intervenga lo más pronto posible, para resolverlo en sus inicios, antes que se haga más complicado.

El manejo del conflicto puede ser positivo o negativo, dependiendo del estilo del jefe, el manejo adecuado lo resuelve y las partes se sienten satisfechos con el resultado, de lo contrario, no hay conformidad, las se sienten insatisfechos y la percepción general es que no se ha resuelto el conflicto.

Quien interviene para solucionar, debe tener cualidades básicas, como empático, respetuoso, imparcial, flexible, creativo, justo, excelente comunicador, inteligencia emocional, tolerante, estratégico y muy buen negociador, para poder conciliar y llegar a acuerdos entre las partes, además este tema debe estar soportado por la filosofía y las políticas establecidas, que definen la conducta que se desea que los trabajadores adopten en el trabajo, y fundamentan y respaldan el trabajo del jefe.

Algunos comentarios que se sugiere no utilizar durante la intervención, para el manejo del conflicto son los siguientes:

- 1.- Diagnosticar, mandar, imponer: “Tú deberías”, “lo que necesitas es”
- 2.- Castigar, amenazar, sermonear: “Si no cumples.....”
- 3.- Juzgar, criticar: “eres malo”, “eres flojo”
- 4.- Festejar, aprobar: “eres muy bueno”, “buen trabajo”

- 5.- Ridiculizar, avergonzar: “como niño, detrás de mamita”, “tonto”
- 6.- consolar, animar: “no es tan malo”, “no te preocupes”,
- 7.- Interrogar, averiguar: “¿por qué?”, “¿quién?”, “¿dónde?”
- 8.- Hacer bromas, desviarse: “hablemos de otra cosa”, “andas de malas”.

MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO

Es recomendable que para el manejo del conflicto de la mejor manera, es reconocer que la condición humana no es perfecta, que el individuo se equivoca y que no necesariamente es con intención, mantener una comunicación asertiva y ser tolerante con las diferencias, practicar habilidades para la negociación, intervenir con empatía madura para comprender lo que ocurre con las partes de la mejor manera, mantener un ambiente de relajación para calmar los ánimos, practicando la inteligencia emocional, y diagnosticar adecuadamente el asunto, finalmente, recurrir a la votación para consensar los acuerdos, con la finalidad de lograr una solución en donde las partes queden satisfechos con la solución, mientras no sea así, no estará resuelto el conflicto.

En algunos casos, no es conveniente que el jefe sea el que maneje el conflicto, pudiera ser complicado y difícil, por lo que será necesario, recurrir a un mediador externo, y se pueda solucionar.

En la solución del conflicto, es muy importante la capacidad de negociación, entendiéndola como el proceso de comunicación mediante el que dos o más partes interdependientes y con intereses opuestos sobre algunos aspectos, buscan lograr acuerdos, a través de hacer concesiones por ambas partes”

2.3.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL es la capacidad para reconocer sentimientos y emociones propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Daniél Goleman

Goleman explica que el término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

En la etimología de la palabra encontramos que su origen está en el latín *inteligere*, compuesta de *intus* (entre) y *legere* (escoger). Por lo que podemos deducir que ser inteligente es saber elegir la mejor opción entre las alternativas que se presenten para resolver un problema.

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno. Con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.

Aristóteles, Ética a Nicómaco.

Actualmente, ya no se concibe que la inteligencia emocional IE no solo se deriva de aspectos cognitivos, sino también factores sociales, ya que la inteligencia emocional se basa en elementos intelectuales y el contexto social.

IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional, IE tiene un papel fundamental en el desarrollo de las relaciones humanas, facilita la comunicación, entendimiento y la comprensión entre las personas, es indispensable para manejar y resolver los conflictos en forma adecuada para mantener o restaurar la

armonía y el bienestar de las personas y de las organizaciones, contando con personal con inteligencia emocional elevada, generando mejores resultados.

Las personas con IE elevada, tienen **autoconciencia**, reconociendo y evaluando sus propias emociones, capaces de **autorregular** su intensidad y con aceptación, lo que le permite **auto motivarse** para poder hacer y decidir por sus propias metas, con una capacidad de **socializar** con los otros, para luego con **empatía** comprender a los demás y ayudarles.

Los diversos especialistas que estudian el comportamiento del individuo, determinan que la carencia emocional, se pueden tener conductas tendientes a cometer delitos. Lo importante es que la IE se puede desarrollar, sus elementos se pueden identificar, evaluar y mejorar, esta capacidad no es mágica, no funciona de un día para otro.

“Daniel Goleman realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran manejo de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser efectivos en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”.

La actitud es resultado de lo que se siente, piensa y cree, se manifiesta mediante la postura que asume una persona para expresar su estado de ánimo. Si se observa el entorno, los medios de comunicación, y las redes sociales, mayormente hablan sobre la ocurrencia de hechos negativos o diversos distractores, podremos darnos cuenta de la gran cantidad de personas que fácilmente pierden el control de sus emociones, vivimos en un mundo que afecta a los individuos, el ruido, el tráfico, el tiempo, carga familiar, economía, el trabajo, etc., por lo que se vuelve cada vez más difícil manejar las emociones, sin embargo, la vida diaria nos exige un elevado manejo emocional.

De acuerdo a mi experiencia, a todos los estudiantes de todos los niveles educativos, se les debería tratar el manejo emocional, algunas técnicas para esto, pueden ser las siguientes:

- a). Aprender la respiración consciente: inhalar en 8 tiempos, mantener la respiración 10 tiempos y exhalar en 12.
- b). Escribir lo que se está sintiendo y leerlo y en seguida quemarlo. o c). platicarlo, hablarlo con quien tengas confianza.
- d). Llorar a solas. y/o
- e). Hacer ejercicio, son un apoyo importante para entender y aprender de las emociones que experimenta el ser humano.

2.3.6 COMUNICACIÓN

Comunicar: poner en común. La comunicación consiste en el intercambio de ideas, percepciones, sentimientos, conocimientos, etc. por medio de mensajes entre los individuos, de manera más técnica es el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio y en el tiempo.

Se debe diferenciar entre comunicar e informar, de acuerdo al proceso de comunicación, esta es bidireccional: se envía un mensaje y regresa una respuesta, ida y vuelta, en tanto que la información es unidireccional, solamente se emite un mensaje y no regresa una respuesta, solo de ida. Por ejemplo, Se emite la noticia de que la gasolina aumentará 5% a partir del primer día del próximo mes, este es un comunicado, ya que afectará el comportamiento de los ciudadanos por lo que habrá respuesta, la cual puede ser que utilicen menos el automóvil, que suba el transporte público, que en el comercio suban los precios, etcétera. Siguiendo ejemplo, la noticia es que bajará la temperatura en la Antártida a 40° bajo cero, para los mexicanos será mera información, ya que no les afectará directamente, este ejemplo es muy interesante, ya que nos muestra que mientras para unos individuos

es un comunicado, los ciudadanos de la Antártida, para otros solamente será mera información. Un mensaje a la vez, puede ser un comunicado o mera información.

La comunicación sin lugar a dudas, es una de las habilidades más importantes en el ser humano, generalmente se da por hecho que como hablamos, todos sabemos comunicarnos, nada más alejado de la realidad, es una habilidad muy compleja, se requiere del conocimiento del lenguaje, del significado de las palabras, del tema del que se habla, de la cultura, manejo de la voz, redacción, ortografía, canales y medios de comunicación, lenguaje corporal, tecnología de la información, y el dominio de las emociones, que como se puede ver, cada uno de estos aspectos son todo un tratado en sí mismos.

El ser humano se va a comunicar desde que nace, hasta que parte de este mundo. Es de las habilidades que más vamos a practicar, si no es la que más, sin embargo, es la que más conflictos genera, es donde se inician malos entendidos, suposiciones, ofensas, desacuerdos, peleas y hasta guerras, por diferencias que no se logran poner en común, entendimiento y comprensión.

En la comunicación el proceso es fundamental. Todo comienza con la emisión de un mensaje debidamente redactado, con la claridad de saber si lo entrega directamente él o por medio de un tercero, hay que elegir el canal y el medio adecuados, para hacer llegar el mensaje a un receptor, si será por medio de una red social, e-mail o WhatsApp, etc., finalmente hay que asegurar que se haya recibido y se emita la respuesta, así se verifica que el comunicado haya cumplido su cometido correctamente, de no cumplirse lo anterior, habrá fallado la comunicación, generando problemas o conflictos.

La buena comunicación es altamente productiva

Los mensajes deben ser redactados con las palabras precisas, claridad, asegurando la confidencialidad, la integridad al decir la verdad, que será confiable, además de estar de acuerdo a las normas.

Algo importante que se debe tener presente, son las barreras que se presentan para comunicarse de manera asertiva que son físicas como problemas de audición, debilidad visual, psicológicas tales como percepciones distintas, o alguna deficiencia cerebral, de género dado que el hombre y la mujer conciben de diferente manera las cosas, tener mayor o menor sensibilidad, culturales como costumbres, valores,

tradiciones, temporales cuando el mensaje no se emite en el momento preciso y organizacionales como deficiencias en el flujo de la información o medios y canales incorrectos o la falta de comunicación entre los directivos y los empleados.

Por lo anterior hay que estar atentos para solucionar cualquier barrera que se presente en cuanto surja, después es tarde.

2.3.7 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El tiempo vale por los eventos que haces con tu tiempo,
no por el tiempo en sí mismo.

Albert Einstein

La administración del tiempo en la vida diaria es relativo al conjunto de habilidades, técnicas y prácticas de una persona para realizar sus actividades, que tienen como objetivo optimizar el tiempo del que dispone para llevarlas a cabo, es una forma de mejorar la productividad optimizando su tiempo.

En la administración, el tiempo se refiere a un recurso muy valioso y limitado, que debe ser administrado de manera efectiva para lograr los objetivos de la empresa. Se deben planear y organizar las actividades en forma eficaz y con eficiencia, además de ir evaluando el cumplimiento en tiempo y forma, tanto individual como grupal.

Es una habilidad fundamental para todo profesionista en la actualidad. Es básico aprender a administrar el tiempo, ya que cada vez el mundo laboral se vuelve más exigente, retador e impredecible, por lo que la presión para cumplir tiempos es cada vez más cortos, en aras de la ventaja competitiva y lograr mayores márgenes.

Según Stephen Covey “la administración del tiempo se basa en priorizar tareas para garantizar eficiencia y efectividad personal. Covey es el

autor del Best Seller “Los 7 Hábitos de la Gente altamente Efectiva” en el que describe un modelo de 4 Cuadrantes para administrar el tiempo”:

El C. I, IMPORTANTE y URGENTE, es algo constante, del día a día, en que las empresas se mueven, y donde es necesario manejar los asuntos de inmediato. En algunas tareas que son importantes, se pospone su manejo al grado que se convierten en urgentes también, provocando tensión cuando son proyectos con fecha límite, dejando menor margen de tiempo para resolverlos. Se conoce como el cuadrante del estrés y del agotamiento.

El C. II, IMPORTANTE y NO URGENTE, Se planea a largo plazo, este cuadrante es relativo al liderazgo y la calidad, donde se anticipa y se previenen los problemas, mejoran las habilidades generando un desarrollo constante, así como incrementar capacidades de ejecución.

El C. III, URGENTE y NO IMPORTANTE, En este, se cree equivocadamente que las tareas son urgentes y no importantes. Este cuadrante se lleva la mayor parte del tiempo, aquí se llevan a cabo actividades como llamadas telefónicas, reuniones, firmas para autorizar, reportes, citas, etc. que son significativas y necesarias para otros.

El C. IV, NO URGENTE y NO IMPORTANTE, se considera el cuadrante de la pérdida de tiempo, donde se instala el trabajador para alejarse del estrés que generan los cuadrantes I y III. Son actividades que no valen la pena, triviales, que no aportan, pausas, conversaciones de pasillo, tomar café, solamente actividades inconsistentes e intrascendentes.

En la administración del tiempo se presentan contratiempos o barreras que impiden la optimización del tiempo, como las excusas constantes para cumplir con las tareas, posponer para mañana lo que se puede y debe hacer ahora, para mañana, y suele ser un mañana que no llega, además tener baja autoestima provoca que no se actúe con prontitud decidida, por el temor a equivocarse.

Considero que una recomendación fundamental es vivir el aquí y ahora, estar en cuerpo y alma como se dice, esto significa que no se desvíe la

persona con las mil y una distracciones, enfocar su atención en lo que se está haciendo en el momento, hay que desarrollar la conciencia del estar aquí al 100%, será el primer paso para comenzar a gestionar el tiempo, además de hacer agenda por escrito, no hay que dar por hecho que se tiene excelente memoria, hay que anotar, cuando sea necesario hay que ser flexibles y hacer ajustes, hay personas que si algo no se da como lo planeó, lo cancela y ya no hace nada, y algo que comúnmente se dificulta mucho, es decir NO, hay que aprenderá decir no, no hacerlo puede significar aceptar más responsabilidades que afectarán la agenda ya establecida, antes de decir sí, hay que analizar lo que esta en la agenda y luego tomar la decisión.

Se debe optimizar el tiempo del que se dispone para llevar a cabo las responsabilidades, de tal manera que se logre mantener un equilibrio entre el trabajo, la familia, y la vida social. No es recomendable ni sano, pasárselo en el trabajo de sol a grillo, anulando los otros dos espacios fundamentales en el ser humano, por lo que se recomienda desde el principio del tema, planear, organizar y controlar las actividades, para lograr llegar y salir del trabajo de acuerdo al horario establecido, cumpliendo con lo estipulado, tener presente que el trabajo nunca se termina. Salir a tiempo del trabajo significa volverte más productivo, dedicando tiempo al cuidado personal, a disfrutar de la familia y de los amigos, logrando buena salud mental y física. Hay que disfrutar la vida a plenitud, para eso se estudia y lucha para que valga la pena.

2.3.8 FACULTAMIENTO

Facultar es “Delegar o compartir autoridad con los subordinados, con la correspondiente responsabilidad por la tarea que se llevará a cabo, ésta herramienta es de gran utilidad para los jefes y para el trabajador, se convierte en la oportunidad de demostrar sus conocimientos y habilidades ante el trabajo”.

“Significa proporcionar libertad, empoderando a las personas para realizar exitosamente lo que los delegados decidan, más que hacerlos que hagan lo que “el directivo quiere.”

La mayoría de los directivos, tienen una gran cantidad de actividades que llevar a cabo, pero cuentan con muy poco tiempo para hacerlas. Le corresponde que quite lo que no sirve, que eleve la moral y la motivación de su equipo, que disminuya los rechazos de calidad del producto, que optimice los estándares de trabajo, que elabore el presupuesto y que lo cumpla, que logre un ambiente laboral armonioso, que resuelva problemas y conflictos, que elabore el plan y lo siga, que alcance los objetivos, que maneje el personal, que atienda proveedores, que dé resultados, y más.

DECIDIR CUANDO DELEGAR

Delegar significa compartir la autoridad y la responsabilidad de llevar a cabo determinadas tareas a otros miembros de su equipo, sin dejar de ser responsable del resultado. Es una habilidad clave para el liderazgo, con la finalidad de eficientar su función.

Se debe hacer uso de la delegación, solamente cuando sea realmente necesario, por enfermedad, por estar en capacitación, por visitas inesperadas, por alguna contingencia, por reuniones industriales o gubernamentales, etc., de tal manera que se justifique solicitar el apoyo del personal, de lo contrario, si los subordinados descubren que hay

ninguna situación que amerite su ayuda, se sentirán utilizados y terminaran desanimados por la conducta de su jefe.

Para que el facultamiento de resultado, el jefe primeramente debe conocer muy bien a cada uno de sus subordinados, así podrá tener el conocimiento suficiente para saber a quién le debe encomendar cierta actividad, con la certeza de que lo hará muy bien, como lo haría él, o incluso, mejor. Esto no obedece solamente a una corazonada o intuición, hay que asegurarse que tengan los conocimientos, información y la experiencia suficiente sobre la tarea, si es un trabajador comprometido con el trabajo, si se cuenta con el tiempo suficiente para que cumplan con el trabajo propio, más el que se les encomendará por parte del jefe, si la actividad delegada desarrollará y motivará a al subordinado.

DECIDIR A QUIÉN DELEGAR

El punto clave de delegar es precisamente decidir a quién le va a asignar la función y que instrucciones le dará, si por escrito o de palabra. Una vez definido lo anterior, deberá citar al trabajador seleccionado para hacerle saber la situación y preguntarle si está de acuerdo, si está dispuesto a realizar la tarea, así mismo, se sugiere llevar a cabo una reunión con los miembros del departamento, para hacerles saber lo que va a ocurrir y expresen su opinión, si esto es aceptado, solo hay que continuar y llevar a cabo el facultamiento. Usted mira a su alrededor y observa a las personas que trabajan junto a usted, y debe hacerse las siguientes preguntas:

¿Podrán ayudarme?

¿Querrán?

¿Desea usted ser ayudado?

¿Sabe cómo pedir ayuda?

¿Saben ellos cómo ayudarle?

¿Confía en ellos?

¿Piensas que si hacen excelente trabajo, tu puesto corre riesgo?

Si las respuestas son inciertas o con duda, no hay que llevar a cabo el facultamiento.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- 3.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**
- 3.2 IMPORTANCIA DE LA AE**
- 3.3 PROCESO DE PLANESCIÓN ESTRATÉGICA**
- 3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**
- 3.5 DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y SU CLASIFICACIÓN**
- 3.6 IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**

3.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La aplicación de la estrategia, tuvo su origen en las filas de la milicia, cuando se libraban grandes batallas para el dominio de más territorios, los Generales y sus consejeros analizaban cuales eran las oportunidades de triunfo podrían tener, al estudiar las diversas alternativas, elegían la que mejor les asegurara salir vencedores. Pasados los años, alrededor de 1950, fue introducida de manera formal la planeación estratégica a las empresas.

En México durante el sexenio presidencial de C. Salinas de Gortari, quien promovió la firma del acuerdo del TLC (Tratado de Libre Comercio) en este país, proceso que duró varios años y se llevó a cabo en la Ciudad de México, bajo una estructura debidamente ordenada, primeramente se llevaron a cabo reuniones entre el Presidente de la

República y sus pares de Estados Unidos y Canadá, siguiendo con reuniones con los Secretarios de Estado, Gobernadores, Presidentes Municipales, Empresarios, grupos de interés, como invitación a los investigadores, académicos, campesinos y periodistas, etc., y así sucesivamente hasta abarcar todo el país, Tuve la oportunidad de asistir a una reunión de esas, en la que trataba la diferencia de recursos y capacidades entre los otros dos países y México, resaltando las grandes diferencias que existían entre ellos, en las que resultábamos grandemente inferiores en dicho análisis, situación que aun ahora continuamos con grandes atrasos. Durante ese proceso, el Gobierno Federal coordinado con las Secretarías de Estado, llevó a cabo talleres de análisis, información y preparación para los interesados, y así comenzaron a prepararse para enfrentar la apertura comercial abriendo las fronteras para permitir la exportación e importación de bienes y servicios, y lograr los mejores resultados. Sin embargo, algunos empresarios que debieron estar interesados, no lo hicieron y muchas empresas en consecuencia no sobrevivieron con la entrada en vigor del TLC, debido la llegada de productos con mejor calidad, cantidad, diseño y precio, el resultado ya lo conocemos, se culpó al Gobierno Federal.

Ante este hecho, en México hubo una revolución cultural, comercial y productiva, que llevó a cambios importantes y trascendentales, con sentido de urgencia, la industria se prepara en el Sistema de Planeación Estratégica para introducirlo como un nuevo modelo laboral. Otra actualización fundamental fue la modificación de los Planes de Estudio en la Secretaria de Educación Pública, y es hasta el año 2003, que se elaboran nuevos programas de estudio, en los que se agregan los contenidos relativos a los sistemas estratégicos, para preparar a los futuros profesionistas en el país.

3.2 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica está ligada estrechamente al ejercicio de la dirección, así que su naturaleza esta ligada al quehacer de la alta gerencia. Además, no es posible separarla del diseño y aplicación del proceso administrativo, son inherentes. El quehacer de un director debe

estar fundamentado en la aplicación constante de dicho proceso. El que dirige es el responsable de la estrategia que se lleva a cabo en su organización, debiendo tener bien diferenciado el *ejercicio estratégico de la dirección*, del *ejercicio estratégico operacional*, donde comienza uno y termina el otro. La dirección estratégica define las estrategias que se habrán de seguir en la organización, establece la guía y los límites para que se sigan en la dirección de la operación.

La importancia de la administración estratégica radica en que se toman decisiones hoy por el futuro, ahí comienza su relevancia, tomar decisiones equivocadas generarán resultados negativos en consecuencia. El modelo estratégico propone que:

- 1 Se definan la misión, visión y objetivos claros, esto ayuda a identificar con precisión lo que es y desea lograr la empresa. Stephen Covey en su "Libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", trata el tema de los objetivos, y realiza un video donde están 2 equipos de niños de preescolar jugando futbol soccer, y al momento de comenzar el juego, todos los niños jugaban como querían, sin ton ni son, todos contra todos, aunque el entrenador y los padres de estos niños les gritaban para dónde darle al balón, ellos no hacían caso, todo era un caos, y finalmente ningún equipo logró meter un gol por lo menos. Así es en la empresa, cuándo los trabajadores no conocen los objetivos y metas establecidas en su trabajo, no tienen un punto a donde llegar, un estándar que lograr, parámetros de calidad que cumplir, una dirección que seguir.
- 2 Se considere a la planeación como una estrategia para que sea la guía en la toma de decisiones, proporcionando una base para decidir de manera informada y apegada a los lineamientos de la empresa, la misión, visión, objetivos, filosofía, políticas, estructura, programas, procedimientos, presupuestos y pronósticos.
- 3 Se tenga el conocimiento de los recursos y capacidades necesarios para la operación, optimizándolos de manera eficiente y efectiva para no generar desperdicios, esto permitirá diseñar estrategias adecuadas, dado que si no son suficientes en cualidad

y cantidad, se lleven a cabo las acciones necesarias para contar con lo necesario para cumplir con la estrategia.

- 4 Se realice un análisis de situación mediante instrumentos que nos permitan conocer de manera fidedigna el resultado, de la misma forma se recomienda que el resultado de dicho análisis se cruce con un FODA, que es un instrumento subjetivo, una vez terminados, es increíble cuando se contrastan los resultados que reflejan los dos instrumentos, se puede observar que cuadra la información cuando se ha hecho un excelente trabajo, y es confiable y por el contrario, se notan grandes diferencias o inconsistencias, además identifica las fortalezas, oportunidades, peligros y amenazas que tiene la compañía, Esta herramienta es un fundamento clave para la toma de decisiones.
- 5 Se diseñe un sistema de comunicación mediante el cual se mantenga informado al personal, que la información fluya en todas direcciones, que no haya un trabajador que ignore quien es la compañía para la cual trabaja. Actualmente, con la digitalización, la IA, y la delincuencia organizada, es prioridad resguardar y controlar el manejo de los datos que se manejan, para cuidar la integridad de todo el personal.
- 6 Se implemente y evalúe el seguimiento del proceso estratégico, de tal manera que se puedan llevar a cabo los ajustes en caso de ser necesarios. La única forma de lograr la mejora continua, es verificar constantemente el quehacer diario de la organización.

Todo lo anterior permite a la organización mantener al personal con la moral alta, motivados y por lo tanto altamente productivos, propositivos y creativos. Como podemos ver la dirección estratégica es fundamental para la consolidación y el éxito de la empresa.

Todo directivo debe desarrollar el pensamiento estratégico, ya que permite desarrollar ventaja competitiva y más aún, ventaja diferenciadora, a través de mantenerse informado sobre su compañía y el entorno, adelantándose y adecuándose a los cambios, siempre con la visión de superar a la competencia.

3.2.1 Definiciones de administración estratégica

“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”.¹ thomson

Definición general de la IA. “La dirección estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus metas a largo plazo y establece las acciones necesarias para alcanzarlas, aprovechando sus recursos y adaptándose a su entorno”.

George A. Steiner la define como “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.¹

META. La administración estratégica se refiere al proceso de planificación implementación y evaluación de decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo.

“La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.”

Michael Porter. Estrategia competitiva. La define como la búsqueda de una posición favorable en una industria” y destaca la importancia de entender las cinco fuerzas que moldean la competencia en una industria. Ventaja competitiva. Identifica dos tipos de ventajas competitivas, liderazgo en costos y diferenciación.

Henry Mintzberg. Estrategia. La define como “un patrón en un flujo de decisiones” y destaca la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la planificación estratégica.

Alfred Chandler. Estrategia y Estructura. Argumenta que la estructura de una organización debe seguir a su estrategia, y que las estrategias deben adaptar su estructura para implementar sus estrategias de manera efectiva.

3.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una premisa del proceso de planeación estratégica es contar con la información acumulada en el transcurso del tiempo por la organización, que se debe encontrar en sus archivos, mantener documentado el quehacer organizacional es fundamental, así mismo, contar con el llamado *Análisis de Situación*, donde se encontrará la información actual sobre la condición real que guarda la empresa a la fecha, igualmente conocer el entorno en el que se desempeña la misma.

Es recomendable que cada organización determine minuciosamente cuáles son los elementos importantes que deben estar contemplados en el análisis, independientemente del tamaño, giro, lugar, etc., por otra parte, apoyarse en un formato prediseñado en la teoría (libros), en instituciones de gobierno o del sector privado son generalizados, y cada organización tiene elementos distintos, por lo que no son adecuados, hay que personalizar los instrumentos que se utilicen. Se debe considerar solamente la información relevante para el negocio, datos del pasado, presente y tener las perspectivas futuras que permitan llevar a la organización a la consolidación, permanencia y crecimiento exitoso de la compañía.

Comprendiendo que la planeación es la primera de las funciones del proceso administrativo tradicional, cuándo se introduce la aplicación de la estrategia al mismo, se presenta un cambio muy importante en su elaboración y aplicación. El proceso estratégico consiste en el análisis, formulación, implementación y evaluación estratégica, llevar a cabo el seguimiento sistemático de acuerdo a lo planeado.

Proceso de planeación estratégica propuesto por George A. Steiner en libro titulado Planeación Estratégica.

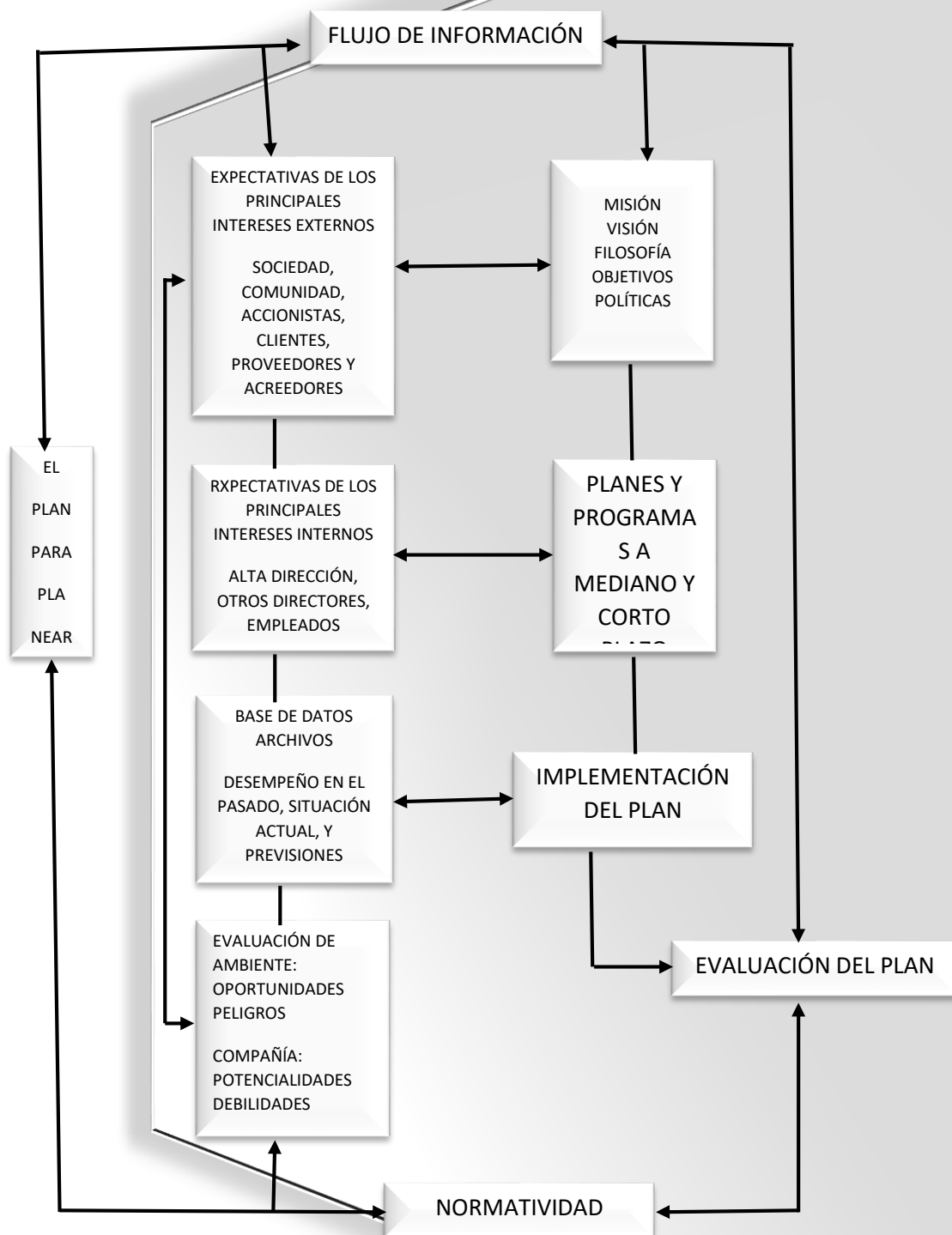


Figura 3.1

En los modelos estratégicos se recomienda que cada empresa elabore el propio, de acuerdo a las condiciones y necesidades que la organización tenga, los diferentes modelos propuestos en la teoría, son solo eso, propuestas, las empresas deciden el diseño de su propio modelo y los instrumentos que se utilizarán, esto aumenta las probabilidades de resultados óptimos, ya que se enfocan en su realidad, esto implica la aplicación óptima de sus recursos.

3.3.1 EL PLAN PARA PLANEAR.

Para la elaboración del plan, se propone que participe todo el personal, que se inicie con la participación de cada trabajador, elaborando su propio plan, desde el nivel más bajo en la estructura, continuando con el nivel jerárquico inmediato superior, de manera ascendente, hasta llegar a la alta gerencia, donde se elaborará el Plan Estratégico General de la compañía. Así mismo, se debe preparar la empresa, formando un comité integrado por directivos que guíen, coordinen y supervisen el trabajo, unificando criterios con todos los directivos, diseñando los formatos que se habrán de utilizar, sensibilización y capacitación al personal para que sepan cómo se llenará cada formato de trabajo, programando las actividades por área, etc.

Una vez lista la empresa, mientras el personal comienza a elaborar el plan, los directivos deberán reunir la información necesaria para tomar decisiones.

3.3.2 EXPECTATIVAS DE LOS INTERESES EXTERNOS.

En este paso, se debe recabar la información relativa a los grupos de interés que están en el entorno de la organización:

LA COMUNIDAD, en ella se genera información como infraestructura, áreas de esparcimiento, medio ambiente, sistema educativo, medios de comunicación, urbanización, gobierno, fuentes de reclutamiento y aspectos religiosos. Como se puede ver, se genera gran cantidad de datos que son indispensables para conocer la situación que guarda el entorno.

ACCIONISTAS: Los datos que corresponden a este grupo, se deben establecer por un acuerdo notariado, donde se especifique con precisión la manera como se va a manejar el capital que han aportado

los socios, retiros, dividendos, aumento de acciones, retiro de accionistas, apertura de nuevas acciones, etc. De este acuerdo se desprenden importantes decisiones financieras para mantener la liquidez.

CLIENTES: Como sabemos, la organización se define desde afuera, nunca desde adentro. De la información que se disponga de ellos, se tendrá la base para tomar decisiones acertadas, los clientes deciden que producto o servicio están dispuestos a comprarnos y cuál no, por lo que permanecer en el mercado implica la precisa atención a la demanda, toda organización por pequeña que sea, debe llevar a cabo un análisis del mercado, desde un sencillo sondeo hasta una investigación formal de mercado, de esto depende en gran medida, la aceptación de sus productos o servicios, una vez que el cliente quede satisfecho, la empresa comienza a crecer y a consolidarse. El error más grande, según mi punto de vista, es iniciar una empresa sin tener el conocimiento del mercado. De acuerdo a los datos publicados por INEGI, indican que solamente el 33% de las empresas que inician, durante el primero año quiebran, que el 65% durante los primeros cinco años, y que solamente el 35% continúa trabajando después de los cinco años. Las razones son que los empresarios no hacen planes y mucho menos diseñan estrategias, no saben nada de administración, no tienen el suficiente dinero para soportar el arranque en la organización, no conocen el mercado y no tienen Plan B, o plan de contingencia para cualquier contingencia que pueda ocurrir, por todo esto no hay manera de sobrevivir.

PROVEEDORES:

Este sector es importante por demás, la información que se debe integrar acerca de ellos es clave, de ellos debemos conocer su capacidad instalada para cumplir con nuestra demanda, las certificaciones de calidad que aseguren los requerimientos para nuestro producto, los precios sobre los cuales acordamos nuestra compra, el transporte que se utilizará, la cadena de valor que se genera en nuestra relación comercial, cadena que inicia desde donde comienza su producción, hasta que llega la materia prima a nuestro almacén, asegurando que la recepción corresponda a lo pactado. Sin olvidar que del respeto y cumplimiento a los acuerdos que se hayan firmado, es

fundamental, que del buen proceder con ellos, nos mantendrá en la lista de sus clientes principales. Cuando se trata mal a los proveedores, faltando a la palabra y firma empeñada en su contrato, para los proveedores comenzaremos a ser clientes morosos, incumplidos, y si somos los que regateamos sus precios, mucho peor, nos pondrán al final de su lista de clientes, debemos darles un trato preferencial.

ACREEDORES:

Las expectativas de este grupo, deben ser consideradas en la toma de decisiones, habrá de cumplirse con los pagos correspondientes sobre las deudas que hayamos adquirido con ellos, como transporte, maquinaria, edificios, equipo, préstamos bancarios, etc., y se obtendrán grandes beneficios como intereses más bajos, y sin cargos por morosidad. Apalancando las finanzas de la organización.

3.3.3 EXPECTATIVAS DE LOS INTERESES INTERNOS.

Al interior de las empresas hay información relevante entre los grupos de personal, altos directivos, mandos medios, obreros, etc., es prioritario conocer sus intereses para ver de qué manera podemos atenderlos, es importante tomarlos en cuenta dentro de la planeación, considerándolos, en la medida de las posibilidades de la misma, con la certeza de que son el capital más importante que tienen las organizaciones.

3.3.4 BASE DE DATOS.

En las compañías existen archivos, donde se encuentra documentada la información que se ha generado a través del tiempo, la actividad que se ha desarrollado desde el inicio de labores, hasta el momento actual y su futuro. La base de datos es de gran utilidad para quienes participarán en la planeación, para analizar y contrastar la información y establecer los cursos de acción a partir de una evaluación documentada. Información como utilidades, estados financieros, ventas, evaluación del desempeño del personal, cadenas de valor, índice de accidentes de trabajo, expedientes del personal, inventarios, relación de clientes y proveedores, sistema de sueldos y salarios, capacidad instalada, presupuestos, recursos y capacidades, etc. Para el futuro la información importante está contenida en la investigación de

mercado, tendencias de indicadores económicos, cambios en la legislación, nuevos competidos, pronósticos, crecimiento poblacional, cambio climático, además de otros aspectos importantes para la organización.

La última fuente de información necesaria es el análisis FODA, este análisis consiste en aplicar un cuestionario para descubrir las fortalezas y debilidades que tiene en ese momento, la organización, y oportunidades y peligros externos, con el objetivo de fortalecerlos o evitarlos.

3.3.5 ESTRATEGIAS MAESTRAS.

Una vez que se analiza la información anterior, se procede a la definición de las estrategias maestras como lo son la misión, visión, filosofía, objetivos y políticas. Serán la base que guíe las decisiones y las acciones de todo personal.

Misión	Razón de ser de la organización
Visión	Imagen mental del objetivo máximo en el largo plazo
Filosofía	Esquema de valores que se practicarán
Objetivos	Fin que se desea lograr y
Políticas	Lineamientos que normarán la conducta

3.3.6 PLANES Y PROGRAMAS.

Le corresponde entrar en acción a los trabajadores, elaborando su programa de trabajo, mismos que contarán con el apoyo de sus superiores para hacerlo correctamente, mientras tanto, los directivos elaborarán el plan estratégico de su área. Para el diseño de las estrategias se considerará la siguiente información:

3.4 ANÁLISIS DE LA SUTIACIÓN

Tompson/Peteraf/Gamble/strickland en su libro Administración Estratégica – teoría y casos, exponen que para las empresas se vuelve igualmente necesario, hacer el análisis de la industria, para evaluar el ambiente externo con el fin de llevar a cabo el diseño o ajuste de la estrategia, como también, entender cómo se encuentran los recursos y

capacidades y que son básicos para el planteamiento estratégico y como aplicar y evaluar su potencial para lograr una ventaja competitiva ante sus competidores.

El análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con aspectos que favorecen la ventaja competitiva ante sus rivales, así como su efecto y la determinación de la cadena de valor. El análisis externo junto con el interno, permiten a la organización tener el conocimiento tanto de las amenazas y oportunidades que se presenten en el ambiente, como las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa en un momento determinado, de tal manera que ésta pueda lograr cambios que la lleven al óptimo aprovechamiento de sus recursos y capacidades en aras de generar ventaja competitiva.

Estos autores sugieren centrar la atención en seis preguntas clave:

1. ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?
2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
3. ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrecen el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar interno?
4. ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
5. ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?
6. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

Para dar respuesta al diseño estratégico que la compañía debe plantear para dar seguimiento a la consecución de la ventaja competitiva.

Dar respuesta a la primera de estas preguntas se debe conocer claramente la estrategia y sus implicaciones. Uno de los componentes de la estrategia se refiere a las acciones que ha llevado a cabo la compañía para atraer a los clientes y superar a los competidores, por

ejemplo como disminuir precios, alianzas estratégicas, fusiones estratégicas, incrementar las características del producto o servicio, aumento de publicidad, nuevo diseño del producto, incursionar en nuevas áreas geográficas con ventas, si introdujo ofertas para los clientes, atender a grandes mercados o a nichos específicos o no masificados, bajar costos, diferenciar el productos, además de checar que la alineación de las estrategias funcionales se estén llevando a cabo.

Se deberá enfocar la evaluación de la estrategia, analizando dos factores importantes que son puntuales indicadores, uno es si la empresa está logrando el cumplimiento de los objetivos financieros, y a través del benchmarking conocer si se es un competidor superior con respecto de los otros. El posicionamiento en un nivel inferior al de los demás y presentar un porcentaje bajo o nulo de logro de objetivos y metas planteados por la compañía, nos estarán revelando un bajo desempeño y/o deficiencia en el diseño estratégico, indicándonos obviamente que la competencia está superando a la empresa.

Otros factores de evaluación de la estrategia son el aumento o disminución del mercado, expresado por ventas y clientes; Si las utilidades permiten cumplir con los recursos y capacidades; Si la imagen corporativa y la comparación con sus rivales es favorable, o la empresa es la base de elección de compra de los clientes.

Ahora bien, para responder a la segunda pregunta, además de que la estrategia funciones debidamente, es importante en consecuencia, determinar las razones por las cuales se da tal resultado, y necesariamente tendremos que remitirnos al conocimiento de los recursos y capacidades con que cuenta la organización, indiscutiblemente estos serán los factores clave para el desempeño de la compañía, comprenderlos contribuirá al diseño estratégico en la óptima aplicación de sus recursos y desarrollo de capacidades.

De acuerdo a los autores Charles W.L. Hill/Gareth R. Jones: El análisis interno posibilita fijar con precisión las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis identifica la cantidad y calidad de los recursos

de que dispone la organización para su operación. Los recursos y capacidades son la fuente que genera la ventaja competitiva, o bien igualmente pueden provocar una débil actuación y desempeño por parte de la compañía, así de importantes son, ya que para mantener la ventaja competitiva, es necesario lograr superioridad en productividad, precios, calidad e innovación, además de la capacidad de satisfacción del cliente.

El análisis de fortalezas y debilidades se debe enfocar en cuanto a sus recursos y capacidades, de tal forma que los planteamientos sean para evitar errores y si es necesario, para disminuir o nulificar riesgos, o bien, reforzar las fortalezas que se tienen.

Lo anterior nos lleva a dar respuesta a la tercera pregunta, mediante un análisis FODA, se identifican las fortalezas y debilidades internas, así mismo, las oportunidades y las amenazas a las que se enfrentará la compañía en el futuro en el ambiente externo, su conocimiento permite que los administradores definan planteamientos estratégicos que lleven a la mejor toma de decisiones para minimizar costos y maximizar utilidades. (La herramienta del análisis FODA se expondrá más adelante con mayor detalle).

Uno de los indicadores más importantes para conocer la capacidad de la empresa para competir, son sus precios y sus costos, denotando fortaleza o debilidad. Para la siguiente pregunta los directivos normalmente se preguntan de qué manera algún competidor ha podido disminuir sus precios en forma importante, o cuando llegan nuevos competidores con precios muy bajos. Para que una empresa pueda ser competitiva en el mercado, requiere de estar alineada a los precios de los productos o servicios que se manejan en el mercado por sus rivales, si sus precios son superiores tendrá que ser porque ofrece al cliente características superiores en sus productos, justificando que sus precios también sean más altos, de lo contrario, su producto se posiciona en el mercado con una desventaja para competir ante sus rivales.

Es en este momento que la técnica del **Benchmarking** toma relevancia para ser aplicada y obtener la información de nuestros competidores. El Benchmarking (o punto de referencia) como lo indican Thompson/Peteraf/Gamble/strickland, compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas, - cómo se administran los inventarios, cómo se ensamblan los productos, la rapidez con la que se colocan los productos en el mercado, como se despachan los pedidos de los clientes, etc., luego se contrastan los hallazgos de estas actividades con los de la compañía, el objetivo del benchmarking es identificar cuál es la mejor práctica de cada actividad para saber cómo logran sus resultados, y emprender acciones para modificar lo que sea necesario, siempre y cuando sus costos sean menores que los nuestros. El Benchmarking es una herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de conocer como las hacen en otras compañías y poder imitarlas para mejorar continuamente. La dificultad del benchmarking se da cuando hay que obtener la información de las otras compañías, sin embargo, existen diversas prácticas como comprar sus productos, hacer visitas de cortesía, publicidad, clientes, proveedores, empresas de investigación, etc., lo importante de resaltar, es que aunque es difícil si es posible obtener la información que requerimos para llevar a cabo el análisis comparativo.

Al analizar los recursos y capacidades, las cadenas de valor y llevar a cabo la práctica del benchmarking, se obtiene la información que requiere para saber si la empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales con respecto de sus recursos y capacidades

Ahora bien, para completar el análisis es necesario dar respuesta a la última pregunta, es necesario identificar los asuntos y problemas estratégicos que merecen la mayor atención para trabajar sobre ellos y resolverlos, en este momento los asuntos más importantes así como los problemas son tanto internos como del ambiente industrial, el trabajo es conocer con certeza los retos estratégicos a los que se enfrenta la empresa, el abordarlos con eficacia y eficiencia redundará en resultados que mantengan a la compañía en mejor posición competitiva.

Independientemente de la actividad de la empresa, ésta debe permanecer competitiva en cuanto al valor. El valor que se da a los clientes depende del grado de satisfacción que se le dé por lo que paga. La cantidad y precios de las ventas reflejan el valor que los clientes perciben del producto o servicio.

Hay tareas clave que llevarlas a cabo durante el proceso agregan valor a los productos, dado que incrementan sus características, o bien innovar con características diferenciadoras ante los de la competencia, permitiendo que la empresa imponga precios más altos a sus productos o servicios, tales como: El diseño; La calidad; El empaque; El tamaño; El color; La capacidad de ser mantenido el producto en buenas condiciones de funcionamiento; Disponibilidad; etc. Sin embargo, también existen tareas que hacerlas o no hacerlas es igual, no agregan valor al bien o servicio. Es por eso, que las cadenas de valor son fundamentales para posicionar a la compañía con ventaja competitiva.

Una vez llevado a cabo el análisis de la situación que guardan los recursos y capacidades de la empresa, se está en condiciones de emitir un diagnóstico, el cuál puede ser en tres áreas generales: operativo, funcional y financiero.

Diagnóstico operativo: Se apoya en los datos que facilita la contabilidad de costos de operación de la empresa. Los distintos productos o actividades son estudiados por los directivos para hacer evaluar su importancia y crecimiento.

Diagnóstico funcional: Sirve para conocer la evolución de las distintas unidades estructurales de la empresa. Se estudian: Las inversiones y resultados en la política de stocks; Edad de los equipos; Pirámide de edades, funciones del personal; Gastos financieros; Endeudamiento; Política de imagen; Publicidad; Red de distribución; Ciclo de vida de la empresa y del producto, etc.

El Diagnóstico financiero: Cuenta para su preparación con los datos que proporcionan el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, razones financieras, no sólo de la empresa, sino de otras empresas del sector y del grupo estratégico, etc.

Ciclo de vida de la empresa, no es lo mismo diseñar estrategias para una empresa que inicia, una que está en crecimiento, otra que está en la cumbre o una que va en declive. **Valor agregado** y **Valor no agregado**, se deben conocer las actividades que al llevarlas a cabo, una a una, **agregan valor** el producto o servicio, así como las actividades que no tienen que ver con el proceso de fabricación, por lo tanto **no agregan valor** al producto, pero que son fundamentales para la adecuada operación de la empresa, tales como la contabilidad, pago a proveedores, contratación, mantenimiento, almacén, vigilancia, recepción, etc. **Cadenas de valor** son herramientas que permiten desintegrar las actividades que se llevan a cabo en la empresa, y comprender la relación que existe entre ellas, identificando las oportunidades de mejora, esto ayuda a eficientar los procesos y procedimientos de las mismas, generando ventaja para los involucrados en la cadena como proveedores, la empresa y los consumidores. Por ejemplo, una empresa que se dedica al procesamiento de fruta para elaborar jugos, la cadena de valor comienza desde el análisis del plantío de la fruta, verificando la calidad de la tierra, si son orgánicos los fertilizantes y pesticidas, capacidad instalada, su proceso de elaboración, transporte que utilizará para entregarnos la fruta, etc.; dentro de la empresa chequearemos la recepción de la fruta, manejo del almacenamiento, el proceso de elaboración, requerimientos de calidad, envasado, comercialización, pago al proveedor, etc.; y fuera de la empresa el seguimiento de la venta con el cliente, Conociendo la información de las actividades que conformaron la cadena de valor, podemos tener la seguridad de que estamos en condición de mejorarla, y así lograr ventaja competitiva.

Conocimiento del entorno, permite conocer las leyes que regulan a la organización, los indicadores económicos, cultura y tradiciones de la comunidad, la competencia, productos sustitutos, la tecnología, el mercado, y tendencias globales.

3.4.1 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS.

Para continuar con el diseño estratégico, en cada área existen funciones críticas que dada su importancia, se deben analizar:

Administración.

1. **Aseguramiento de la plantilla de personal.** El departamento de Recursos Humanos es el responsable de tener cubierto cada puesto, no deberá de haber vacantes sin cubrir ya que eso causa retrasos en el trabajo, por lo que se debe tener un inventario de recursos humanos, conteniendo toda la información importante para la empresa, como datos generales, condición de salud, estudios, capacitación, aspiraciones laborales, familia, puestos que ha ocupado, conducta, etc., así cuando sea necesario, se considerará primeramente al personal, luego al exterior. En este rubro la clave comienza con el reclutamiento, contratando al mejor aspirante. Ahí comienza el éxito de una empresa.
2. **Mantenimiento.** Es en dos áreas: **Una** se da por hecho, ya que de manera constante, al menos una vez al año de acuerdo a la ley, la empresa está obligada a capacitar a su persona, por lo tanto, lo mantiene preparado, actualizado y entrenado para que realice de la mejor manera sus labores, y **Dos** que se refiere al ser humano, no solo verlos como trabajadores que desempeñan una tarea, sino que principalmente hay que verlos como personas, mantenerlo mediante talleres de desarrollo humano, asesorías psicológicas, cuidado de la salud, crecimiento personal, etc.
3. **Pago por desempeño.** La remuneración se debe otorgar de acuerdo al desempeño, según lo establecido en la ley, tanto sueldo como prestaciones e incentivos, son prioritarios para la gente, un trabajador que se siente mal pagado, es un candidato para incrementar el índice de rotación, y posiblemente en algunos casos, hará lo mínimo indispensable para cumplir.
4. **Evaluación de los recursos humanos.** La evaluación es indispensable para decidir las acciones a seguir, como aumentos de sueldo, sistema de capacitación, nombramientos, horarios, responsabilidades, incentivos, o bien, sanciones. Decisiones que sin fundamento solamente provocarán conflictos y personal insatisfecho, situación innecesaria y grave, el ambiente se deteriora, además de impactar en la productividad.

Producción.

- 1. Atención a la demanda.** El primer punto a atender es la demanda, el punto es que esta información la recaba el departamento de mercadotecnia, por lo que es necesario que se mantenga buena comunicación con la misma, una vez que se tiene el pronóstico de ventas, esta área comienza su trabajo, haciendo lo correspondiente para atenderla en tiempo y forma.
- 2. Costo de producción.** Es importante determinar el costo de producción, es un indicador básico del que se derivan otros indicadores de igual importancia como margen de utilidad y el establecimiento de precios, entre otros, así mismo, toda organización analiza de manera constante, que estrategias debe llevar a cabo para minimizar costos como estrategia prioritaria.
- 3. Materia Prima.** Asegurar que la materia prima cumpla con los requerimientos establecidos en el acuerdo de compra-venta con el proveedor, cantidad, calidad, tiempo de entrega, condiciones de pago y precios, de esto depende la calidad de los productos.
- 4. Capacidad instalada.** Conocer a detalle la capacidad de producción con que se cuenta, información que resulta de la maquinaria, mano de obra y servicios para cumplir con la demanda, de no ser suficiente, hacer lo necesario para que esto ocurra, incrementar la producción, contratar personal, adquirir maquinaria, etc. La capacidad instalada de las empresas mexicanas se desaprovecha alrededor de un 30 o 40%, convirtiéndose en un país caro, por lo que se debe ir disminuyendo los desperdicios.

Mercadotecnia.

- 1. Distribución.** Se analizarán diferentes alternativas existentes para la distribución del producto para su venta, para algunos productos como los automóviles, el costo de distribución representa hasta el 60% del costo total de la distribución, sin duda muy alto, el transporte de mercancías en nuestro país, actualmente es muy riesgoso y peligroso, por lo que el asegurar tanto el transporte como la mercancía o productos, ha aumentado exponencialmente, y cumplir tiempos con los clientes cada vez es más complicado.

2. **Publicidad.** Esta puede convertirse en una inversión o en un gasto, todo depende del medio publicitario que se elija y a quien valla dirigida. Suelen ser costos muy altos o muy bajos, En algunos casos, es conveniente pedir asesoría, para aplicar óptimamente los recursos que se destinen a la promoción del producto para que efectivamente se vea el impacto en el aumento de las ventas.
3. **Ventas.** La relevancia del puesto de ventas, se debe a que la venta del producto o servicio que hacemos, depende del desempeño de quien realice esta tarea. Quién desempeñe este cargo, habrá de tener cualidades que no todos los trabajadores tienen, como seguridad en sí mismo, buena presentación, facilidad de palabra, honesto, responsable, tiene conocimiento total del producto o servicio y de la empresa, no le teme al “NO”, es persistente, resistente e insistente, entre otras. Como se puede observar, son cualidades que no todos poseen. Por lo que se debe seleccionar al candidato adecuado.

Finanzas.

1. **Financiamiento.** Consiste en asegurar la operación continua de la organización, por lo que se obtendrán los recursos económicos necesarios para que se lleven a cabo todas las tareas establecidas, recursos que primeramente deberán provenir de la venta de lo que hacemos, que a, menos deberá ser del 80%, en tanto que el resto se obtendrá mediante otras fuentes de financiamiento como proveedores y acreedores.
2. **Aplicación de los recursos.** Un área crítica es aplicar de manera óptima los recursos con que cuenta la empresa, es muy fácil hacer mal uso de lo que se proporciona para realizar las tareas, maquinaria, equipos, instalaciones, insumos, materia prima, servicios como luz, agua, etc.; echar a perder producto, tirar agua, dejar encendidas las luces, utilizar el teléfono personal entre las labores, perder el tiempo, no cumplir con el horario, imprimir sin necesidad, jugar con los productos, etc. Así que desperdiciar recursos es algo cotidiano y más común de lo que se cree.
3. **Retorno de la inversión.** Se debe tener un sistema financiero donde se apliquen las técnicas cuantitativas de planeación, Valor

presente, tasa interna de retorno (TIR) de manera que la inversión retorne en el tiempo óptimo para mantener fluida la operación de la empresa, cuando no se vende lo pronosticado o los clientes no liquidan su deuda en la fecha acordada, se comienza a perder la liquidez para hacer frente a los compromisos que enfrenta.

III.7 DISEÑO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

III.7.1 HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Un "Modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y capta valor". Se refiere al conjunto de acciones planificadas, cuyo objetivo es alinear los recursos y capacidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. Un modelo es un método, una técnica o un proceso que se sigue en una empresa con la finalidad de centrar los esfuerzos enfocados hacia el logro de las estrategias de la organización.

Formular estrategias es una aportación del modelo de negocio, de la planificación estratégica, no hay que confundirlo con las fases clásicas del proceso de Administración, el cual tiene una clasificación general de cuatro elementos que son la planeación, organización, dirección y control, que en primera instancia o en el origen el diseño estratégico surge en dicho proceso. Con el crecimiento de la competencia en el mercado ya no era suficiente lograr los objetivos a cualquier costo, por lo que se hizo necesario introducir el diseño estratégico, que prácticamente implica el análisis de las diferentes opciones para lograr un objetivo en óptimas condiciones, o sea en menos tiempo, menos horas hombre, menos materiales, etc., minimizando costos y maximizando utilidades por lo tanto.

- Existen cuatro fases del proceso de formulación estratégica:
- Fases de inteligencia, diseño, evaluación y selección de estrategias.

George A. Steiner expone en su libro En la fase de inteligencia el objetivo es detectar si existe o no un problema estratégico, también llamado GAP estratégico. Existe GAP estratégico cuando los objetivos planteados futuramente no se pueden alcanzar con la estrategia actual. ¿Cómo detectar ese GAP?:

Realizando un diagnóstico estratégico (externo, tomar conciencia de todo lo que existe en el ambiente interno, lo que hay dentro de la empresa), consiste en un doble análisis. Análisis externo, que puede ser general o específico.

*Análisis externo general: Todos los factores que afectan a todas las empresas por igual.

*Análisis externo específico: Factores que afectan de una manera directa pero solamente a determinados sectores.

Con el análisis de la existencia del GAP se detecta lo siguiente:

- Si los objetivos se pueden alcanzar con la estrategia actual, diremos que el GAP no existe.
- Si los objetivos planteados no se pueden cumplir con la estrategia actual, sí que existe GAP.

En la fase de diseño se debe formular la estrategia y para eso hay un abanico de posibilidades, teniéndose en cuenta las siguientes particularidades: Tipo de sector, giro o ramo, ciclo de vida de la empresa y ventaja competitiva.

En el momento del diseño estratégico se deben dar respuestas a varios “*comos*”; cómo satisfacer a nuestros clientes, cómo administrar mejor cada día a la empresa, cómo crecer la empresa, cómo superar a la competencia, cómo desarrollar las capacidades y las habilidades de nuestra empresa, cómo desarrollar nuestros recursos, y cómo lograr los objetivos. Así mismo, significa que se debe llevar a cabo la tarea de analizar las diferentes opciones estratégicas para que se logren los objetivos, el cambio actualmente es una constante y en la medida que las organizaciones se adapten y den respuesta rápida e innovadora al mismo, mejores resultados pueden obtener. El diseño estratégico

corresponde a la alta gerencia, no a otros niveles jerárquicos de la estructura.

Thompson/ Peteraf/ Gamble / Strickland en su libro Administración estratégica: teoría y casos nos dicen al respecto: *“Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores ---dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido--- y no tanto de correr con el rebaño”. La buena formulación de la estrategia y la actitud emprendedora son inseparables no existe una sin la otra”*

La formulación de estrategias es trabajo del equipo de directivos de la empresa, no es trabajo de una sola persona. La planeación estratégica en su proceso propone que inicie desde los niveles más bajos, donde los trabajadores de ese nivel participan elaborando su propia propuesta (programa de trabajo) del plan que llevará a cabo durante el período, una vez concluidos, se van a entregar a sus superiores para que con esta base ellos elaboren sus propuestas personales, y así hasta llegar a los niveles directivos donde dichas propuestas serán la base para el diseño estratégico de la empresa, en este momento los directivos analizan la información interna y externa para tomar decisiones, esta forma de elaboración de los planes para el diseño estratégico, da mejores resultados en el seguimiento estratégico de los objetivos, ya que los trabajadores se sienten más comprometidos con su tarea y se desarrolla la lealtad en todos los niveles.

Thompson/ Peteraf/ Gamble / Strickland clasifican a las estrategias en cuatro grandes grupos: Estrategias Corporativas, de Negocios, Funcionales y Operativas.

La Estrategia Corporativa se refiere a los negocios múltiples, a cómo los directivos buscan lograr la ventaja competitiva para mercados múltiples, impulsar los diferentes negocios de la compañía que se ha diversificado, decidir cuáles negocios hay que fortalecer o eliminar, en qué mercados incursionar, si es conveniente llevar a cabo alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones.

La Estrategia de Negocios es para una línea de productos o servicios relativamente bien definida, la clave es dar respuesta a las condiciones cambiantes y hacer los ajustes necesarios para que se posicione la empresa con una ventaja competitiva mejorando el desempeño.

La Estrategia Funcional que se refiere al funcionamiento interno de las diferentes áreas que conforman a la organización como finanzas, Mercadotecnia, Producción, Ventas, Calidad, etc. este tipo de estrategia debe ser definida en apoyo a la estrategia de negocios.

La Estrategia Operativa es relativa a los planteamientos específicos para las unidades operativas y estratégicas clave, como el control de calidad, aunque estas estrategias se diseñen para los niveles más bajos, no deben descuidarse ya que esta dan soporte a las estrategias funcionales y de negocios.

3.5 CLASIFICACIÓN PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Otros autores clasifican los tipos de estrategias de la siguiente manera:

INTENSIVAS O DE DESARROLLO

Penetración de Mercado:

- Cuando los mercados actuales no están saturados de nuestro producto o servicio.
- Cuando el porcentaje de uso de los clientes actuales puede ser incrementado considerablemente.
- Cuando la participación de mercado de los grandes competidores ha estado disminuyendo mientras el total de ventas de la industria ha estado aumentando.
- Cuando mayores economías de escala proveen mejores ventajas competitivas.

Desarrollo de mercado:

- Cuando existen nuevos canales de distribución disponibles que son confiables, baratos, y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados no explotados o no saturados.
- Cuando una organización tiene el capital y recursos humanos necesarios para administrar mayores operaciones.
- Cuando una organización tiene capacidad de producción en exceso.
- Cuando la industria básica de una organización se está globalizando.

Desarrollo de Productos:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea es hacer que los clientes satisfechos prueben nuevos (mejorados) productos como resultado de sus experiencias positivas con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que está caracterizada por rápidos cambios tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de alto crecimiento.
- Cuando una organización tiene mucha capacidad en investigación y desarrollo.

INTEGRACIÓN

Integración hacia adelante:

- Cuando los distribuidores de una organización son especialmente caros, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a aquellas empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y se espera que crezca marcadamente.
- Cuando una organización tiene tanto el capital como el recurso humano necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas. Mediante la integración hacia adelante una organización puede mejorar el pronóstico de la demanda que tendrá su producción.
- Cuando los distribuidores o detallistas actuales tienen altos márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles un precio más competitivo.

Integración hacia atrás:

- Cuando los proveedores actuales de una organización son especialmente caros, o poco confiables, o incapaces de cumplir con las necesidades de partes, componentes, ensambles, o materia prima.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo rápidamente.
- Cuando una organización tiene tanto el capital como el recurso humano necesario para administrar el nuevo negocio de proveer sus propias materias primas.

- Cuando las ventajas de un precio estable son particularmente altas. Mediante la integración hacia atrás una organización puede estabilizar el costo de sus insumos y el precio asociado de sus productos.
- Cuando los proveedores actuales tienen altos márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de proveer los productos y servicios en esa industria vale la pena arriesgarse.
- Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario rápidamente.

DIVERSIFICACIÓN

Diversificación Concéntrica:

- Cuando una organización compite en una industria con poco o sin crecimiento.
- Cuando el agregar productos nuevos, pero relacionados, puede mejorar considerablemente las ventas de los productos actuales.
- Cuando productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.
- Cuando productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas estacionales que balancean los picos y valles de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación (ciclo de vida).
- Cuando una organización tiene un excelente equipo administrativo.

Diversificación en Conglomerado:

- Cuando la industria básica de la organización está experimentando ventas y utilidades decrecientes.

- Cuando una organización tiene el capital y el talento administrativo para competir en una nueva industria.
- Cuando una organización tiene la oportunidad de comprar negocios no relacionados que representan oportunidades de inversión atractivas.
- Cuando se tiene sinergia financiera con la empresa que se adquiere.
- Cuando los mercados existentes de los productos existentes de la organización están saturados.

Diversificación Horizontal

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de la organización aumentarán significativamente se agrega productos nuevos y no relacionados.
- Cuando una organización compite en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, tal como lo indicaría el bajo margen de utilidad de la industria.
- Cuando los canales de distribución actuales de la organización pueden ser usados para mercadear nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen un ciclo de ventas inverso en comparación con los productos actuales de la organización.

DEFENSIVAS

Alianzas estratégicas

Una Alianza es un pacto o Join Venture, unión entre dos o más partes que persiguen fines comunes.

Asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación

entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.

Las alianzas estratégicas se llevan a cabo: (Inversión Conjunta)

- Cuando se desea obtener una administración local en un país extranjero, para facilitar la adaptación a un nuevo mercado (empresa local con una extranjera).
- Cuando aptitudes o capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan una a otra muy bien.
- Cuando un proyecto es potencialmente muy rentable, pero implica demasiados recursos y riesgo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir una tecnología rápidamente.

Riesgos que puede presentar una alianza

Específicamente, las alianzas generan para alguna de las dos aliadas la pérdida de control de algunas funciones, además se presenta desconfianza por el flujo de información hacia "el extraño" e incomodidad porque "otro" va a conocer sus intimidades laborales. Si no se combaten la desconfianza y el egocentrismo, cualquier intento será un fracaso. La alianza cualquiera sea su forma legal, debe ser administrada por uno de los socios. Es imposible hacerlo a través de un comité.

Cada socio debe tomar medidas dentro de su propia estructura para asegurar buenas relaciones con la empresa conjunta y los demás socios.

Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos. La mejor manera es nombrar un árbitro que todos acepten: Las órdenes de arriba no funcionan en una alianza. La mejor forma es adelantarse a cualquier

disputa y nombrar un árbitro que todas las partes conozcan y respeten, y cuyo veredicto sea aceptado como concluyente por todos ellos.

FUSIÓN

Es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien puede ser que una u otra sea absorbida por la otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes.

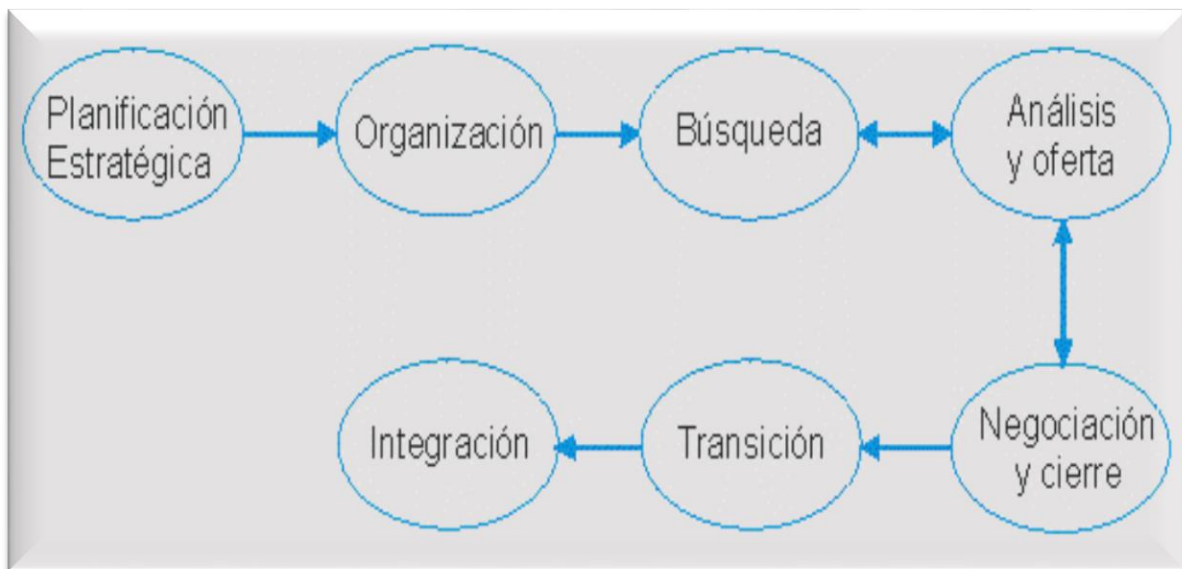
Características de las fusiones

- * Disolución de la sociedad absorbida que desaparece.
- * Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- * Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- * Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en periodos de expansión económica o de crisis.
- * La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a las sociedades absorbentes o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.
- * La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- * La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

Modelo de las 7 fases para las fusiones

Según McCann y Gilkey, el proceso es mucho más que la simple identificación de un candidato atractivo y la negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo duro comienza luego que se cierra el trato.

Las siete fases sugeridas en este modelo no son tan independientes como muestra la siguiente figura, sino que pueden superponerse y depender mucho unas de otras.



ADQUISICIONES

Es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma. Se trata de una decisión de tipo económico, que implica una inversión. La adquisición de una empresa puede ser llevada a cabo por un comprador estratégico, que pretende consolidarse en el mercado, o por un comprador financiero, cuyo objetivo es adquirir una empresa para incrementar su valor y luego venderla a un precio superior.

RETRAER

- Cuando la organización tiene capacidad, pero no ha alcanzado sus objetivos y metas consistentemente a través del tiempo.
- Cuando la empresa es una de las más débiles en su industria.
- Cuando la organización está plagada de ineficiencia, poca rentabilidad, empleados no motivados, y presión de los accionistas para mejorar el desempeño.
- Cuando una organización no ha podido aprovechar oportunidades, minimizar amenazas, tomar ventaja de sus fortalezas, y superar sus debilidades a través del tiempo; esto es, cuando los estrategias de la organización han fallado.
- Cuando una organización ha crecido mucho tan rápido que una reorganización interna es necesaria.

VENDER (Abandonar)

- Cuando la estrategia de retraer no ha dado los resultados esperados.
- Cuando una división necesita más recursos para ser competitiva, de los que la empresa puede proveer.
- Cuando una división es la responsable del desempeño global pobre de la organización.
- Cuando una división no encaja con el resto de la organización; esto puede ser resultado de mercados, clientes, administradores, empleados, valores, necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere rápidamente una gran cantidad de efectivo, y no puede ser obtenida de otras fuentes.
- Cuando existen amenazas de una acción legal en contra de la organización.

LIQUIDAR

- Cuando las estrategias de retraer y vender no han tenido el éxito esperado.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas al vender los activos de la organización.

ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva. Según Michael Porter son:

1. Luchar por ser el productor **líder en costos** en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo).
2. Buscar la **diferenciación** del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación).
3. Centrarse en una **porción más limitada** del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

3.6 IMPLEMENTACIÓN

Una vez terminado el plan estratégico, se procederá a implementarlo, para lo que se debe haber realizado un análisis sobre los aspectos que serán fundamentales para la puesta en marcha del plan, y que sean mínimas las barreras o complicaciones que surjan.

La formulación de estrategias es el primer paso del proceso de dirección estratégica, es la parte en donde se recopila la información de las empresas identificando las oportunidades y amenazas del entorno y las fuerzas y debilidades de la compañía. Con este conocimiento, las empresas elaboran sus estrategias, aprovechando todos sus recursos, capacidades y aptitudes para consolidarse como una compañía competitiva.

El segundo paso del proceso de la dirección estratégica es la implementación de la misma, ahora es momento de poner en práctica las estrategias formuladas para un corporativo, compañía o departamento.

Mintzberg (1997) define a la implantación de estrategias como la serie de operaciones técnicas. Menciona que de esta etapa del proceso de dirección estratégica dependen que las decisiones estratégicas sean eficaces.

Acerca de la implantación de estrategias David H. (2003) se refiere a que es el cambio y es donde comienza el verdadero trabajo del proceso estratégico. Respecto a la gerencia o dirección de la organización se considera importante la relación entre la estrategia y la estructura corporativa, la estrategia y el desempeño, y la estrategia y la remuneración; la creación del ambiente y cultura corporativa dispuesta al cambio y que soporten la estrategia. Así mismo, es importante la relación de la dirección general con implantación de la estrategia, es de igual importancia la relación entre los departamentos.

La implementación de la estrategia es la manera mediante la cual una empresa crea las condiciones organizacionales que contribuyan a la consecución de la estrategia en forma más eficaz y efectiva. La naturaleza de la estrategia está dada por su necesaria relación con el

diseño organizacional de la compañía y la actuación de su gerencia, la implementación es responsabilidad de los directivos, sus acciones deberán estar apoyadas en la estructura, la estrategia es la guía para la toma de decisiones y la definición de la estructura.

La buena formulación de estrategias no garantiza su buena implementación. La implementación de las estrategias difiere de la formulación de las estrategias en varios puntos fundamentales. El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias se han de adoptar. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, y se han comprometido a contribuir para el éxito de la empresa.

Por ejemplo, si una compañía adopta estrategias intensivas, debe asegurar que la estructura en el área de comercialización o ventas, este integrada con personal especialmente calificado en las ventas, si no es así, habrá que adecuar la estructura, en caso de que no exista el cargo, así como capacitar en el tema de las ventas, o bien, contratar nuevo personal, si se elige el camino de incremento en ventas, también se deberá preparar el área de fabricación para incrementar la producción, recurrir a la maquila, turnos extra, etc., etc., de tal manera que este perfectamente ajustada para el seguimiento de la estrategia. Es a partir del diseño de la estructura organizacional que se pueden aplicar y desarrollar los recursos, capacidades y habilidades que la distinguirán ante su competencia.

*El sistema de control comienza desde el momento en que la compañía define su filosofía, sus políticas, descripción de puestos, y los diferentes reglamentos internos que regularán la conducta, esto delinea el comportamiento que el personal habrá de asumir, primeramente para permanecer en la organización y en seguida para contribuir al logro de los planteamientos esperados de su desempeño, el control regula, mide, motiva y unifica las conductas, previendo el resultado de su desempeño, y permitiendo el monitoreo constante de los avances en los diferentes procesos. Eh aquí la importancia de definir con precisión las premisas básicas que guiarán la conducta de todo el personal.

Thomson/Peteraf/Gamble/Strickland en su libro administración estratégica, teoría y casos, indican que el propósito gerencial de establecer **objetivos** es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien definidos son precisos, medibles en tiempo cualidad y cantidad para su consecución. Bill Hewlett, cofundador de Hewlett Packard, dice “No se puede controlar lo que no se puede medir, y lo que se puede medir, se hace”. Los objetivos mesurables y concretos son de vital importancia para la administración, ya que unifican las acciones y enfocan los esfuerzos, son los parámetros de medida sobre los cuáles se vigilará el desempeño de la organización, y motivan e inspiran a los trabajadores para lograrlos, si los objetivos son retadores mueven al personal a esforzarse al máximo para su alcance.

Se traducen en las metas a corto plazo que deben alcanzar las organizaciones para lograr los objetivos a largo plazo.

Establecer los objetivos anuales es una actividad que implica directamente a los gerentes de una organización. Son la principal herramienta de control. La participación activa en el establecimiento de los objetivos conduce a la aceptación y el compromiso. Los objetivos anuales son importantes porque:

- 1. Representan las bases para la asignación o distribución de los recursos.*
- 2. Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.*
- 3. Son el instrumento principal para vigilar el proceso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo, y*
- 4. Establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.*

En el proceso de elaboración y formulación de estrategias, la administración debe asegurarse de que la misión, visión y valores estén perfectamente definidos y comprendidos, desde el inicio se debe marcar el camino que se habrá de seguir, es entonces cuando se está listo para transformar dichos enunciados en acciones de logro específicas, concretos, cuantificables, retadores, mesurables a través del tiempo y

alcanzables. Posteriormente se formulan las estrategias que habrán de llevar a lograr los objetivos en óptimas condiciones y resultados, es entonces cuando se llega a la implementación o ejecución de la estrategia, para finalmente, como en todo proceso, toca el momento a la evaluación de la estrategia, se cierra el ciclo del proceso cuando se contrastan los resultados contra lo esperado, definido en los objetivos.

Los objetivos aclaran y precisan la ruta a seguir mediante las acciones del personal de la compañía. Un objetivo debe apoyar a los propósitos básicos, estableciendo en concreto lo que se desea lograr y en qué tiempo, especificando cuánto se debe lograr, y que con el esfuerzo constante y eficaz motiven al personal a su alcance, que no sean enunciados sin sentido, solamente soñadores e irreales, por lo tanto imposibles de lograr, que lejos de animar a conseguirlos, el personal no los entiende, se confunde y se desanima, generando un ambiente áspero durante el trabajo.

Los objetivos son generales y específicos, los objetivos generales son aquellos que involucran o competen a todo el personal, los objetivos específicos son los que se refieren solamente al logro particular de cada departamento o área. Los objetivos específicos en cada área deben contribuir al logro del objetivo general, cada uno en lo que le corresponde. Esto nos indica que el grado de interrelación y coordinación en la fijación de objetivos debe ser una responsabilidad fundamental de la alta gerencia.

Thomson/Peteraf/Gamble/Strickland en su libro administración estratégica, teoría y casos, proponen que hay dos tipos de objetivos: Financieros y Estratégicos, los primeros relativos a las finanzas, en tanto que los segundos corresponden a las diferentes áreas de la empresa.

OBAJETIVOS FINANCIEROS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Incremento de X porcentaje de los ingresos anuales.	Ganar un porcentaje X de participación de mercado
Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de X por ciento	Lograr menores gastos generales que los rivales
Incrementos anuales en ganancias por acción de X por ciento	Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto o en servicio al cliente
Incrementos anuales de X por ciento	Obtener un porcentaje X de ingresos a partir de la venta de productos nuevos introducidos en los cinco años anteriores
Márgenes de ganancias de X por ciento	Tener capacidades tecnológicas más profundas o amplias que los rivales
Porcentaje X de rendimiento sobre el capital empleado o rendimiento sobre el capital accionario.	Tener una línea de productos más amplia que los rivales.
Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos.	Tener una marca más conocida o influyente que los rivales.
Clasificación en bonos y créditos de X	Tener mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales
Flujos de efectivo internos de X para financiar nuevas inversiones de capital.	Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales.

Por otra parte, las **políticas** son el término clave, es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas son los lineamientos, los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto unificar la conducta y alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes, que deberá

estar la especificación de la regla que sancionará el incumplimiento de las mismas

El establecimiento de las políticas que al igual que los objetivos, son específicas y generales, con la misma connotación, es decir, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información, y las políticas que se establecen a nivel corporativo, se aplican a toda la organización, a nivel divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Alinean y unifican las conductas, revisten importancia, ya que precisan las acciones en los diferentes aspectos básicos como el horario, el vestuario, el cuidado de las instalaciones, maquinaria y equipo, etc., etc.. Sin embargo, en la actualidad hay líneas de acción que se convierten en puntos críticos para las organizaciones, como lo son las políticas de distribución, debido a que esta tarea impacta de gran manera a los resultados en los costos de operación en las empresas, hay industrias como la automovilística cuyos costos de distribución llegan a ser hasta del 60% de sus costos. Todo lo que se produce se distribuye, por diferentes medios, terrestres, marítimos, aéreos o virtuales, existiendo una variedad infinita en cada uno de ellos, sin embargo, los costos, los tiempos y la seguridad son muy diferentes, por ejemplo: El costo de un embarque por avión al embarque enviado por barco, por tren o por paquetería, o bien por un propio. Así mismo, hay que considerar los tiempos de traslado y entrega, así como la seguridad que tendrán en el manejo del embarque, por lo tanto, habrá que analizar cuál es la opción óptima que se seleccionará para la distribución de lo que se vende. Los aspectos que se consideran en la distribución son cualitativos y cuantitativos, por el servicio de la entrega puntual y en perfectas condiciones, y porque elevan o disminuyen costos, estrategia que toda empresa desea lograr continuamente.

3.7 RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA CON LA ESTRATEGIA.

*El seguimiento de la estrategia se sustenta en la estructura y el sistema de control que se definan, ya que por un lado, se tiene el orden y la

coordinación de los recursos humanos para la adecuada implementación, y por otro lado, se motiva e incentiva a los trabajadores para lograr que su desempeño sea más eficiente, con calidad e innovación, con la finalidad de ir incrementando cada vez la satisfacción del cliente. La estructura y el control son premisas que las organizaciones deben precisar con antelación, ya que serán las guías de acción que regularán el comportamiento de todos los que participan en la empresa.

Esta relación se expresa, en particular, bajo la máxima de que “la estructura debe adaptarse a la estrategia”. Dicha relación, fue descubierta y desarrollada por autores especialistas en organización de empresas como Alfred Chandler, Lawrence y Lorsh. Cuando la estructura influye en la estrategia, las empresas deben estar atentas a sus actividades con el fin de constatar que la forma en que su estructura requiere que desempeñen su trabajo no deje de ser congruente con los requisitos para la implementación de las estrategias elegidas.

Chandler descubrió que la estrategia determina a la estructura, es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera, y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas, que a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación. Su estudio sobre la evolución organizativa de algunas de las más grandes compañías americanas reveló, que si bien la estructura tendía a seguir a la estrategia, esto no ocurría hasta que los serios problemas internos de desajuste, entre la nueva estrategia y la vieja estructura, lo provocaban. De ahí que Chandler puntualizara su conocida frase: la estructura de la empresa se ajusta a su estrategia una vez que se le haya concedido el debido tiempo.

La experiencia de adaptación observada en las compañías estudiadas seguía la siguiente secuencia:

- 1º creación de una nueva estrategia,
- 2º resurgimiento de problemas administrativos,
- 3º reducción de la productividad y de los beneficios,
- 4º cambio a una nueva estructura, y

5º recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

Una vez formuladas las estrategias, la prioridad de la alta gerencia es el diseño de la estructura organizacional para que mediante esta se logre la estrategia, por sí sola la estrategia no se logra, por lo que asegurar que cada casilla de la estructura esté justificada y ocupada por el personal adecuado, a partir de esto se desarrollan las habilidades distintivas que crearán valor incrementando la calidad, la eficiencia, la innovación y la capacidad de satisfacción del cliente. Por lo que cada función requiere un correcto diseño organizacional que le permita cumplir tal cometido.

La estructura proporciona a la administración una herramienta básica para guiar, coordinar y evaluar las diferentes funciones y desarrollar y aprovechar todas sus capacidades y habilidades. De acuerdo a la estructura y diseño organizacional, la gerencia asigna al personal los recursos necesarios con la finalidad de crear valor dentro de la diferenciación. La gerencia debe concentrarse en la diversificación, es decir, definir cómo será la distribución de la autoridad para la toma de decisiones y controlar las acciones que dan valor, así mismo deberá asignar las tareas y las personas a las funciones para desarrollar habilidades de creación de valor. Así mismo, en la integración mediante la cual se coordinan al personal, funciones y tareas. La diferenciación se refiere a cómo se dividen las funciones y las tareas mientras que la integración es cómo la empresa combina dicha división. Si estos dos aspectos son eficaces la gerencia creará valor para la compañía exitosamente.

La relación entre estructura y estrategia tiene dos limitaciones a considerar: una tiene que ver con el carácter de demora o tiempo necesario para su adaptación. y la otra, tiene que ver con las capacidades reales de la empresa para su implantación. Como lógico resultado de cualquiera de estas dos limitaciones, está el hecho de que -en un momento dado- puede que la estructura empresarial no refleje el grado real de orientación al mercado real.

3.8 CAMBIO Y CULTURA DE APOYO A LA ESTRATEGIA.

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el comportamiento organizacional.

Edgar Schein, que colaboró con Senge, en donde exponen sintéticamente su conocimiento respecto a los procesos de cambio de la cultura organizacional. Lo primero que nos dice es que “crear una cultura nueva no es posible”, que la cultura no se puede cambiar. Simplemente se la puede hacer evolucionar a través de un proceso lento de introducción de nuevas dinámicas y valores culturales:

1. Hay que estudiar la cultura, sumergirse en ella hasta entenderla.
2. Se pueden proponer nuevos valores o introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas; preparando el terreno para el desarrollo de una nueva conducta.
3. Si estas propuestas o modificaciones producen una mejora de los resultados, puede que cada vez se extiendan más.
4. Después de cierto tiempo, puede que la cultura organizacional haya incorporado una manera diferente de ver las cosas y se pueda decir que ha evolucionado. Las iniciativas de cambio fracasan debido a:
 - Falta de involucramiento del personal.
 - Depender de lo que las ha hecho exitosas.
 - Capacidades, habilidades y equipos inadecuados.
 - Expectativas no realistas.
 - Falta de supervisión del nivel ejecutivo.
 - Falta de compromiso de los ejecutivos.
 - Miedo de los ejecutivos y del personal a perder su posición.
 - Resistencia al cambio.

Sabido es que el cambio es la única constante en la actualidad, implementar estrategias necesariamente implica llevar a cabo cambios, que pueden ser simples hasta profundos, en la medida que la organización esté dispuesta a cambiar los aspectos que sean necesarios, en esa misma proporción se lograrán los resultados. Las empresas que fracasan son aquellas que son incapaces de cambiar o adaptarse a los diversos cambios, que le permitan adaptarse a los constantes cambios que se generan en el ambiente tanto interno como externo, y se mantienen en la inercia de la organización.

Las estrategias de cambio organizacional, desarrollan nuevas formas de entender la empresa y por tanto de organizarla. Las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios.

El cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

También identifica como principal argumento de peso para motivar el cambio organizacional, y por tanto la aceptación de una nueva perspectiva sobre la realidad de la empresa, la presentación de los resultados positivos medibles derivados del nuevo enfoque cultural. Es decir, tiene que demostrarse que cambiar la forma de hacer las cosas repercutirá en beneficio de la empresa, pero también en los trabajadores.

“El cambio se debe llevar a cabo con la gente, por la gente y para la gente”

Por otra parte, durante el proceso de ejecución de la estrategia, la gerencia o dirección de la empresa debe concentrarse en la cultura organizacional ya que es un componente clave de la empresa y que debe ser planteado en forma coherente con la estrategia. Se relaciona con el ambiente, se vive al interior de la empresa y el estilo con el cual se hacen las cosas. La base de la cultura organizacional son los valores y creencias, normas éticas y tradiciones internas, que adopta la dirección de la empresa para que sean aplicados en toda la

organización. Los “Valores” se plantean en conjunto con la Misión y Visión de la empresa.

La cultura laboral se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo y a su personalidad, delineada por un esquema de valores, tradiciones, estándares éticos y creencias compartidas que definen las actitudes, prácticas y estilos de trabajo. La cultura varía en cuanto a su fuerza en cada empresa, si es favorable o no, tiene un grado de adaptabilidad y flexibilidad al cambio, entre más fuerte es, mucho más difícil será que se introduzcan cambios

La cultura debe ir alineada con la estrategia para facilitar su ejecución, de este modo la empresa no dependerá tanto de políticas, procedimientos y controles para la ejecución de la estrategia, ya que los valores guiarán el comportamiento de los empleados. La cultura también debe promover un ambiente de trabajo grato y de compañerismo, favorables para el buen desempeño laboral.

Las principales funciones de la cultura laboral son: Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones; Enseñar a los nuevos miembros de la organización, el modo(s) correcto(s) de percibir, pensar y sentir; Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta; Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.

Thomson/Peteraf/Gamble/Strickland en su libro administración estratégica, teoría y casos, anotan que las claves para una buena ejecución de estrategias, nos dicen que “Las mayores palancas que hay que cambiar en una empresa son estrategia, estructura y cultura y si se tuviera que escoger dos, escogería estrategia y cultura”, “El éxito es para quienes cuentan con una cultura corporativa que garantiza la habilidad de anticipar y satisfacer la demanda de los clientes”, son frases de directivos de importantes corporaciones.

Cada organización desarrolla su propia cultura laboral, no existen dos iguales, la cultura es producto de los valores y principios que practican en la empresa y son encabezados por los directivos y muestran “Cómo hacemos las cosas aquí”. La cultura es importante porque influye directamente en las acciones y enfoque de la dirección, las

características principales de la cultura son: Los valores; La administración, las políticas, procedimientos y prácticas que delinean el comportamiento del personal; La moral y la atmósfera que domina el ambiente de trabajo; Las relaciones interpersonales; la presión con la que se exige el resultado; La conducta de los directivos; Las recompensas y las prestaciones; El respeto a las tradiciones y su trato a los diferentes públicos externos de la organización.

Los cimientos de la cultura residen en la conducta arraigada de los valores en los directivos, que se conducen de acuerdo a ellos, que son el ejemplo a seguir, que cuando los directivos no se conducen bajo esquemas de ética profesional y valores en su trabajo, y fuera de él, se pierde la posibilidad y el derecho otorgado a exigir en los demás, lo que éste no practica. Los ejecutivos son los que deben promover los valores esenciales y la ética en el personal, estos deben ser formalizados mediante las declaraciones de la filosofía y las políticas, y a medida que se practiquen se van arraigando en la conducta del personal para apoyar el cumplimiento de las estrategias, que generan un estilo de vida en la empresa que la distingue y le da una ventaja competitiva. La conducta ética reviste una gran importancia para realizar la formulación y la implementación correcta de las estrategias que como consecuencia traerá excelentes negocios.

Por lo tanto, los cambios culturales se deben preparar con suavidad, añadiendo nuevos elementos culturales a los ya existentes. Y que éstos, siempre que sean los elementos adecuados, vayan logrando una modificación dentro del marco cultural de la organización, y consecuentemente, un cambio organizacional. Por lo que hay que identificar cual es la motivación para cambiar la forma de relacionarse internamente y con el entorno.

3.9 LA COMPENSACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

***“De todo lo que hago, lo más vital es coordinar el talento de los que trabajan para nosotros y dirigirlos hacia una meta determinada”
Walt Disney.***

El personal es el principal activo con que cuenta la empresa, aprovechar al máximo su potencial, talento, capacidades y habilidades que tiene, es la principal responsabilidad de los directivos. Para lograrlo, se requieren gerentes que piensen y actúen así, complementado su quehacer con procesos de selección de personal adecuados, programas y procedimientos bien definidos, un sistema de compensaciones justo y un correcto sistema de evaluación del desempeño. Durante la implementación de la estrategia, el Departamento de Recursos Humanos adquiere toda su importancia, al integrar una plantilla de personal completa y altamente calificada, ya que una estrategia bien formulada puede significar el éxito o el fracaso dependiendo de cómo esta estrategia sea ejecutada o llevada a cabo por las personas que trabajan en la misma.

“Muy a menudo, las estrategias fracasan porque no se ejecutan bien”

Larry Bossidy y Ram Charan.

Un Sistema de incentivos bien diseñado se convierte en una herramienta muy poderosa de los administradores para promover el

compromiso de los trabajadores con la finalidad de alinear los esfuerzos del personal para ejecutar exitosamente la estrategia.

Algo que se debe tener presente es que los administradores son los responsables de lograr los resultados deseados, mientras que éstos a su vez, deben tener en mente que dichos resultados los logrará a través del esfuerzo de sus equipos de trabajo, los directivos no logran objetivos por sí mismos.

La gestión estratégica propone que en determinados momentos del proceso de la planeación, participe todo el personal, por ejemplo, elaborando su propuesta de trabajo para el período comprendido en el plan de trabajo, proponiendo los recursos que necesitará para llevar a cabo su tarea, participando en el diseño del sistema de control bajo el cual será evaluado su desempeño, etc. El que el personal participe en ese diseño, genera mayor compromiso y aceptación por su parte para el cumplimiento de los mismos, la moral se eleva y en consecuencia la motivación es intrínseca, dado que los trabajadores se sientan que se les da su lugar, se sientan parte importante de la compañía. Esto facilita el trabajo directivo al dirigir personal motivado, aplicar los controles es más sencillo, la empresa invierte menor cantidad de recursos para la capacitación, se disminuyen los reprocesos o desperdicios, etc. Esto ocurre no solo por su participación en la planeación, sino también por el excelente ejercicio directivo.

La importancia de la gente radica en el entendimiento de que los resultados no son logrados por la maquinaria, los equipos, las instalaciones, el efectivo, etc. por sí mismos, sino por las acciones de sus trabajadores, detrás de un resultado hay un ser humano, o debo decir muchos.

Cuando no hay participación de los trabajadores en el diseño de sistemas, hay desconocimiento e incompreensión de los mismos, además es más fácil que se presente la resistencia al cambio, que puede ser por información incorrecta, inoportuna o incompleta, o simplemente no asertiva, luego entonces hay trabajadores no

satisfechos en sus compañías: Impacto directo en la calidad, eficiencia e innovación.

Geroge A. Steiner expone “La participación no siempre reducirá la resistencia. La participación debe ser percibida por la gente como apropiada, honesta y significativa. La participación al establecer normas de productividad parece ser más efectiva cuando la organización tiene una estrategia de amplia participación de la gente en todo el proceso de toma de decisiones”

No todo el personal desea participar en el diseño organizacional, ni todos los que participan lo hacen bien. Si se quiere caminar hacia la adecuada implementación de las estrategias, y disminuir los riesgos, los objetivos deben ser claros, significativos y razonables y las recompensas deben estar estrechamente ligadas a la productividad, dando congruencia al proceso estratégico.

Thomson/Peteraf/Gamble/Strickland en su libro administración estratégica, teoría y casos, dicen al respecto: “Solo porque los altos administradores anuncien una nueva estrategia no significa que los miembros de la organización la van a aceptar o la pondrán en práctica con entusiasmo”. Los administradores no deben ordenar simplemente a sus subordinados que a partir de hoy las acciones serán diferentes y que se olviden de las prácticas pasadas porque todo cambia.

En cuanto a las compensaciones podemos decir que las compensaciones son consideradas a nivel global como una de las estrategias principales de la dirección de recursos humanos. El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización. Si asumimos que esta relación se establece en la medida en que la persona aporte su trabajo a cambio de algo valioso que va a recibir en retribución, vemos que el concepto de compensación constituye más bien un factor determinante de la existencia misma de la organización. Por lo tanto, para una buena implementación será necesario contar con personas implicadas, motivadas y capacitadas para llevarlas a cabo. Para esto es necesario

implementar un buen sistema de compensaciones que corresponda a su desempeño y que pueda motivar al personal.

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, transporte, guarderías, etc.) e incentivos (premios o gratificaciones).

Es decir, todos aquellos pagos con los que la organización retribuye a quienes trabajan en ella. Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

Entre las funciones del RRHH más importantes por su impacto en el desempeño y resultados de las organizaciones, se encuentran: El aseguramiento de la plantilla de personal; El mantenimiento de los recursos humanos, el pago por desempeño y la evaluación de los mismos, lo que significa que el sistema de recompensas debe ser diseñado precisamente en correspondencia al desempeño que se requiere en cada tarea. Por lo que las empresas deben vincular recompensa y desempeño, que de esta forma controla el comportamiento de sus trabajadores.

Es preciso diseñar el sistema de control que permita a la empresa medir objetivamente el desempeño de los empleados, luego elegir cuáles serán los comportamientos que desea recompensar, y articularlos a la estructura del comportamiento, por lo que son decisiones estratégicas que definen las acciones de gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos. El sistema de recompensas de la organización constituye un elemento esencial para aplicar el control, dado que define el comportamiento esperado y motiva para el logro de los objetivos.

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos.

Es por ello que no se habla de un salario o compensación propio de cada empresa y válido para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los

resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos.

En cada empresa el sistema de compensaciones determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella, por lo que a través de eso, la compañía manda un mensaje intrínseco al trabajador, si la compensación es justa o injusta será: me interesas o no me interesas, respectivamente.

Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa, que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta, que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización, por ejemplo, el seguro social, vivienda y otros beneficios que no tienen como contrapartida la prestación de su servicio.

El sistema de compensaciones debe definirse en función de cada tarea, ya que cada puesto se conforma de diferentes responsabilidades, por ejemplo, el sistema de pagos para los vendedores, debiera ser un monto fijo y pudiera agregarse un porcentaje por el volumen de las mismas, para no estimular ventas forzadas o mediante ofrecimientos no éticos, o recompensas para los gerentes, algunas organizaciones les otorgan acciones, y esto los motiva a logros de largo plazo y no solamente de corto plazo. Peter Drockner decía “Los administradores reciben el desempeño por el que pagan”.

*“La verdadera motivación proviene del logro, del desarrollo personal,
de la satisfacción laboral y del reconocimiento”*

Frederick Herzberg.

La empresa necesita instituir un sistema de recompensas y sanciones para reforzar el gusto en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados.

Actualmente muchas organizaciones se engolocinan otorgando bonos por conductas que son obligaciones y responsabilidades de los trabajadores, como la puntualidad, la asistencia, etc. entrando a un

círculo vicioso en donde los trabajadores cumplen puntualmente su horario y no faltan, pero no se preocupan por su productividad. Las conductas que se elijan para ser recompensadas deben ser aquellas que impacten directamente al resultado de su tarea y por lo tanto al de la empresa. La mejor motivación es aquella que no le cuesta a la organización y recae en la excelente actuación de sus directivos.

“Nota: para quienes fijan los salarios: paguen a su gente lo menos posible, y recibirán de mismo de ellos”

Malcolm Forbes

Thomson/Peteraf/Gamble/Strickland en su libro administración estratégica, teoría y casos, enuncian cinco acciones adicionales de los administradores para que la estrategia se ejecute bien: Asignar los recursos necesarios para cumplir con la estrategia, formalizar políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia, utilizar herramientas administrativas para promover la mejora continua en el desempeño en las cadenas de valor, instalar un sistema de información que permita al trabajador realizar sus tareas de acuerdo a lo esperado, y finalmente aplicar un sistema de premios e incentivos para incrementar la motivación y lograr los objetivos.

Un buen sistema de compensaciones permite atraer a buenos candidatos cuando hay procesos de selección de personal, pero también permite retener al personal bueno que tenemos. Para tener un buen sistema de compensaciones se debe cuidar la equidad, eso significa a igual esfuerzo, igual retribución

Para evaluar la equidad debemos comparar lo que ganan nuestros trabajadores, comparando su esfuerzo y lo que reciben con respecto a otros trabajadores que realizan la misma labor al interior de nuestra organización, y también en otras organizaciones. En la medida que nuestro sistema de compensaciones respete el principio de equidad, no habrá problemas.

- Los conflictos vendrán si las remuneraciones que brindamos a nuestros trabajadores están por debajo del mercado laboral, estos se desmotivarán y buscarán irse a organizaciones que pagan mejor que la nuestra.
- Por otro lado, cuando las organizaciones tienen un mal sistema de compensaciones, atraen en los procesos de selección a personas con baja capacidad, quien ingresa a la organización, aprende su labor y luego se va, generando así baja productividad, un alto nivel de rotación de personal, y con ello mayores costos.
- Para que un trabajador tenga derecho a recibir su remuneración, tiene que cumplir con sus funciones, a ello se le llama estándar, entendiendo que éste es el parámetro de comparación para conocer si el trabajador cumplió con lo mínimo necesario para tener derecho a su remuneración, caso contrario su rendimiento será bajo y la organización lo separará, pero si el trabajador produce más de lo que es el estándar se le deberá incentivar económicamente por ese rendimiento adicional con la finalidad de mantenerlo y mejorarlo.

Un buen sistema de evaluación de desempeño permite controlar el desempeño de cada miembro y asegurar que la organización como un todo cumpla con sus objetivos, los cuales dependen del desempeño de cada trabajador, pero adicionalmente también permite separar a quienes no cumplen con el estándar, y recompensar a quienes tienen un rendimiento superior al promedio.

Funciones de las Compensaciones

- **Alineamiento estratégico.**

Las remuneraciones y beneficios son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo.

- **Equidad interna**

Pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Es necesario evaluar el impacto mediante técnicas de evaluación de todos los cargos de la organización. No es posible pagar “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años, pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador, la percepción debe ser personal. *El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.*

- **Competitividad externa.**

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. La remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa. Es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga, o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos que demanda el mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, incrementará el índice de rotación, bajos resultados, lamentado el daño a la eficiencia organizacional.

- **Dirección del desempeño.**

El diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Se busca objetivar el desempeño en indicadores medibles para definir sistemas de incentivos variables asociados a resultados. Además de establecer un sistema de relación supervisor-supervisado anclado en el mejoramiento de las competencias personales del trabajador.

3.10 LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Para elaborar el plan estratégico es indispensable el diagnóstico, nos permite conocer mejor nuestra historia y el presente, para mejorar la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la compañía alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

En efecto, ¿cómo se puede planificar el futuro, desconociendo el pasado y el presente?; si no se conoce la actual situación, ¿qué tan realista sería la planificación?; si no se tienen las ideas claras de dónde venimos, ¿cómo lograremos saber a dónde vamos?; se cumplirá, entonces, la proverbial afirmación de que si no se sabe a dónde ir, cualquier camino conducirá allá.

Un sistema de planeación estratégica es sencillamente el comienzo de un procedimiento de formular objetivos y estrategias que indican el rumbo de una organización. Luego un sistema de planeación estratégica se debe diseñar, teniendo en cuenta el objetivo principal que se persigue con su implantación.

Este plan estratégico una vez implantado para que tenga éxito, debe ser coherente, es decir, las políticas de personal, mercadeo, finanzas y producción deben converger a la estrategia trazada. Es fundamental tener en cuenta en la estrategia la realidad interna de la organización, porque ello nos dice con objetividad que sabe hacer la empresa, sería un error fatal desconocer el medio interno de la organización.

Pero la coherencia de la estrategia no sólo debe ser interna, debe ser también externa, es decir, con el entorno en que tiene que actuar o desenvolverse la empresa.

Para que el desarrollo de la planeación estratégica sea favorable, se sugiere que el gerente realice algunas preguntas, desde luego con sus respuestas:

- ¿Dónde está nuestra empresa?
- ¿A dónde quiere llegar nuestra empresa? y
- ¿Qué decisiones debe tomar la empresa para llegar?

Desarrollo de planes, El plan estratégico debe describir en forma lo más amplia posible las tareas a realizar, haciendo ver los por menores de los beneficios al realizarlas, estableciendo períodos de tiempo en cada tarea o actividad. Se debe especificar el producto o servicio y a qué población o mercado está dirigido, como también las utilidades que dará el producto o servicio; se debe establecer la clase de recursos, bien sea materiales o humanos, que requiere cada objetivo. La planeación estratégica debe establecer con anterioridad en forma clara, cuál es su contribución no sólo a la organización propiamente dicha, sino a la comunidad en general.

La planeación estratégica tiene que ver con los hechos presentes y fundamentales de la organización, proyectados hacia el futuro, tomando decisiones sobre este conocimiento, que como sabemos es incierto, debemos tomar las decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el futuro. Este futuro exige al estratega innovación creativa en toda la estructura organizacional de manera continua pues el mundo evoluciona en forma permanente, y la empresa es parte inherente al mundo económico. Los cambios acelerados como la tecnología de grandes industrias, como la automatización, la inteligencia artificial (IA) utilizables en todos los campos, llevan a las empresas a buscar nuevos rumbos, y por lo tanto, nuevas oportunidades.

La complejidad gerencial, implica factores que el gerente actual tiene que tener en cuenta, entre otros, la inflación, la variación de incrementos en los costos fijos y variables, la comercialización, la responsabilidad social, la sustentabilidad, la economía, el avance de la tecnología y de los servicios de la organización, que cada vez se presentan con más exigencias, más amplios, todo esto nos muestra la importancia y la necesidad de la planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégica es un procedimiento en sí mismo, que indica la cronología secuencial más adecuada para lograr óptimos resultados en todas las áreas de la organización.

Los procedimientos permiten canalizar todas las actividades de la organización hacia sus objetivos, contribuyendo a la delegación de la autoridad empoderando a personal calificado, con la certeza de que se obtendrán los resultados esperados en la organización. Los procedimientos son guías de acción, para establecer criterios.

El Proceso de Planeación Estratégica George A. Steiner lo presenta de la siguiente manera:

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno
- 4-Identificación de las debilidades y fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.
- 6.- Determinación de la filosofía de la organización.
- 7.- Definición de las políticas generales y específicas.
- 8.- Diseño de la estructura organizacional.
- 9.- Formulación de programas y procedimientos.
- 10.- Elaboración del presupuesto general de la organización.
- 11.- Establecimiento del sistema de control.

La definición de la misión, visión, filosofía, políticas y objetivos, marcarán el camino a seguir en todas las acciones que se definan en la planeación. Los proyectos y programas tienen mayores posibilidades de éxito cuando los objetivos y el alcance de ambos son definidos y

clarificados adecuadamente. Esto reduce la probabilidad de encontrar riesgos y retos importantes durante la implementación.

La participación de las partes interesadas, comenzando con los altos niveles de mando, el compromiso por parte de los trabajadores, los clientes, y demás interesados en que se cumpla lo establecido, son cruciales para su éxito.

La comunicación asertiva debe tener como resultado la comunión, la movilización y una aceptación más fuerte de las partes interesadas. Además, la comunicación mejora la claridad en cuanto a las expectativas, los roles y las responsabilidades, así como la información sobre los avances y el desempeño organizacional. Esta claridad ayuda a asegurar un uso óptimo de los recursos, para el logro de los resultados.

Seguimiento y evaluación. Los programas y proyectos que cuentan con componentes fuertes de seguimiento y evaluación tienden a mantenerse bajo estricta supervisión para que no se desvíen. Además, normalmente se detectan anticipadamente los problemas, lo que reduce la probabilidad de tener más tarde costos excesivos importantes o retrasos considerables.

El presupuesto para la implementación estratégica es clave, un presupuesto es un documento en el que los resultados esperados se expresan en forma numérica y/o cuantitativa. El presupuesto se convierte en una herramienta de control fundamental, a medida que sea elaborado lo más preciso posible.

El presupuesto puede ser expresado en unidades de tiempo, unidades de materiales, horas hombre, horas máquinas, en términos financieros o en cualquier otro término numérico. Los presupuestos se elaboran en términos de objetivos, materiales y monetarios, siendo las unidades monetarias son las más utilizadas.

4 EL CONTROL

Borello (2000, p. 21) define la gestión estratégica como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Las condiciones en que se compite en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos o servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones, tecnología e inteligencia artificial (IA), así como la logística, el transporte y la globalización en general, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. De igual forma los procesos de dirección han evolucionado, a un sistema superior de administración, exigiendo técnicas más efectivas para el control de la dirección estratégica.

Anthony (2001, p. 168) considera el sistema acertadamente, “como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

Un sistema de control establece indicadores que le permitan llevar a cabo la evaluación de avances y resultados, para lo que se deben considerar los siguientes aspectos: Indicadores de control que permitan orientar y evaluar el aporte de cada departamento a las variables básicas de la organización. Modelos que permitan estimar el resultado de la actividad que debe realizar cada responsable. Checar que los objetivos estén ligados a los indicadores y a la estrategia de la organización. Mantener información actualizada sobre el comportamiento y resultado de las diferentes áreas.

Para Franklin (2005), un indicador es un punto estadístico que refleja algún rasgo importante dentro de un contexto de interpretación. A través de éste se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

De acuerdo a Lorino (2000) y Franklin (2005), para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal. *Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Los aspectos que dan sentido a la evaluación estratégica son el talento del trabajador, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos.

El sistema de evaluación está diseñado para contribuir al logro de los objetivos de las áreas y el desarrollo del personal, mediante la valoración del desempeño alcanzado durante un período de tiempo determinado.

Para varios autores (Mintzberg, Menguzzato, Amat, Koontz, Anthony) el control estratégico es el encargado de supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia seleccionada.

Se sugieren los siguientes pasos para aplicar el control:

1. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
2. Medición del desempeño organizativo.
3. Evaluación de los resultados
4. Establecimiento de estrategias correctivas
5. Realización de acciones correctivas.
6. Seguimiento de las acciones correctivas.

Existen aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta como cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se base la estrategia, cuáles son los factores críticos para el éxito de la organización, cuáles son las principales competencias distintivas, cuáles son las prioridades clave y los resultados esperados.

Para lo cual debe poner atención en verificar si la estrategia se está implementando como se planificó, si la estrategia se está implementando como se planificó, si los resultados obtenidos por la estrategia son los esperados, si se introduce la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del controlador.

Se recomienda que para comenzar:

Diseñar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones.

Desplegar una revisión de objetivos y valores.

Estimular la creatividad para generar alternativas, y

Formular criterios de evaluación.

Además, es indispensable que toda persona esté informada con precisión sobre lo que se le va a evaluar, haber acordado previamente

los objetivos con su jefe inmediato, tener conocimiento del sistema de evaluación y si la persona va a ser promovida, trasladada o retirada, se le deberá realizar una evaluación de cierre de la gestión.

Así mismo, será conveniente comparar el desempeño de la empresa en diferentes períodos, comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores y comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

4.1 ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN

1. **Excelencia:** es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro.
2. **Innovación,** esta tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.
3. **Anticipación** como capacidad de una organización proactiva.

La realización del proceso de control, ya sea mediante mecanismos formales o no formales, la evaluación debe ser integral, continua, selectiva, creativa, efectiva y eficiente, adecuada, adaptable y flexible.

4.2 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL

- Presupuestos
- Tableros de Control (Indicadores)
- Balanced Scorecard
- Sistema de Información Financiera
- Auditoría Interna
- Informes y análisis especiales
- Observación personal
- Encuestas de satisfacción

- Evaluación del desempeño
- Presupuestos no monetarios: horas de trabajo, metros cuadrados, horas máquina, unidades producidas, etc.
- Información estadística

5 PLANES DE CONTINGENCIA

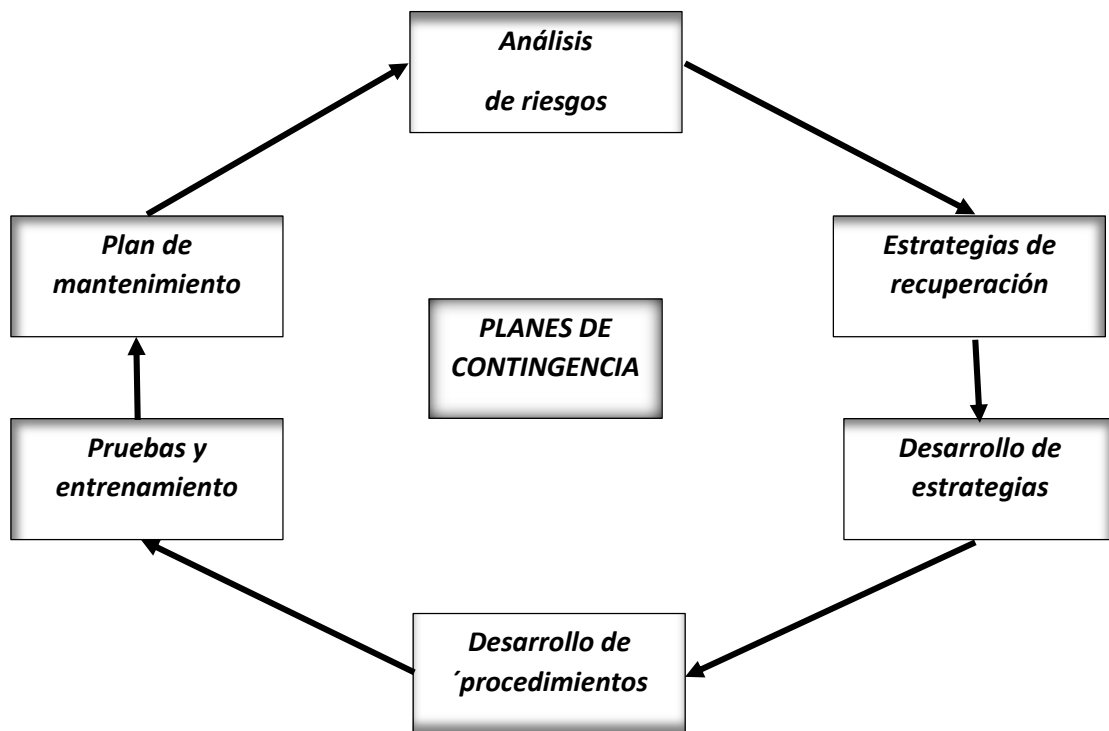


Figura 3.1 Flujo de planes de contingencia

Para reducir al mínimo el efecto de amenazas potenciales, las organizaciones deben desarrollar planes de contingencia, ahora llamados análisis de riesgos, como parte de su proceso de la evaluación de estrategias. Los planes de contingencia se definen como planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no

ocurren como se espera. Solamente las áreas de gran prioridad como transporte, desastres naturales, mercancías, accidentes, etc., requieren la adquisición de seguros de gastos que los cubra, además de estar contemplados en los planes de contingencia.

La ocurrencia de eventualidades o imprevistos sin un plan alternativo que marque el protocolo a seguir en dichos casos, lleva generalmente a la gerencia a tomar decisiones precipitadas, sin un análisis previo, bajo alta presión de solución y estrés, por lo que igualmente las decisiones tomadas, en muchos casos no suelen ser las mejores, por lo que mantener un plan B, es indispensable.

George A. Steiner. Mc Graw Hill. Planeación Estratégica plantea en dicho libro dentro del tema:

Algunos planes de contingencia incluyen el siguiente cuestionamiento, y en consecuencia dar respuesta y plantear el protocolo a seguir en cualquiera de dichos supuestos:

- 1.- Si un competidor importante se retira de un mercado en particular como indican los informes de inteligencia
- 2.- Si no se alcanzan nuestros objetivos de venta.
- 3.- Si la demanda por nuestro nuevo producto excede los planes.
- 4.- Si llegaran a ocurrir determinados desastres (por ejemplo, que las computadoras dejaran de funcionar, la pérdida de protección de una patente, o la destrucción de las instalaciones de manufactura por la acción de terremotos, tornados o huracán.
- 5.- Si un nuevo adelanto tecnológico hace que nuestro producto se vuelva obsoleto antes de lo que se espera.
- 6.- Si un cliente importante deja de requerir nuestros productos, o no liquida su cuenta de acuerdo a lo acordado.

Se debe responder a: ¿Qué acciones debe llevar a cabo nuestra empresa, para absorber el impacto?

Al hacer el plan de contingencia, permitirá a las empresas lograr salir adelante ante la posible ocurrencia de imprevistos, esta práctica debe ser una estrategia corporativa básica.

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACIÓN EN UN ÁMBITO GLOBAL

IV.1 ANTECEDENTES

Cuando llega la globalización a nuestro país a finales del siglo pasado, sorprendió a nuestro gobierno, empresarios, consumidores y comunidad en general, y solamente era el comienzo de cambios cada vez más grandes. En esos inicios, algunas empresas se engolocinaron creyendo que su mercado crecería de forma exponencial, sin considerar objetivamente lo que significaba estar preparados para enfrentar al mercado global, para comenzar con los Estados Unidos y Canadá con el TLC (Tratado de Libre Comercio). En ese momento México vivía bajo un régimen paternalista, donde el gobierno subsidiaba a varios sectores económicos, otorgando subsidios para que las empresas con administraciones deficientes no cerraran y dejaran a un número considerable de trabajadores sin empleo, y sobreviniera una gran crisis económica.

Aun cuando se dio a conocer que se estaba negociando el TLC, los empresarios mexicanos en su mayoría, no se dieron cuenta de lo que se estaba gestando, así que no hicieron nada para volverse eficaces y eficientar sus diversos procesos, para ser más competitivos. Para cuando entra en vigor el TLC, nuestros empresarios comienzan - apenas- a comprender el significado del gran cambio.

Canadá y Estados Unidos dieron muestra de su competitividad, con lo que dio como resultado que se presentaron conflictos por falta de cumplimiento en los contratos de compra venta, debido a que no tenían la capacidad instalada, calidad, diseño y precios para ser competitivos dar cumplimiento con las negociaciones, la gran mayoría de la industria mexicana atravesó afortunadamente no fueron todas las empresas. La industria mexicana se preparó para hacer frente a la globalización que crecía a pasos agigantados.

Las empresas que desean incursionar en el mercado global, requieren analizar las razones que se tienen para esto, llegar a un mercado más grande, convertirse en una empresa global, crecimiento económico, etc., y considerar su capacidad instalada, calidad, costos y producto o servicio, diferenciación, etc.

Thompson/Peteraf/Gamble y Strickland en su libro *Administración Estratégica-teoría y casos*, exponen: “Toda empresa que aspire al liderazgo en la industria del siglo XXI, tiene en que pensar en términos de liderazgo en el mercado global.”

Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones, plantean en su libro *Administración Estratégica-un enfoque integrado*: “La expansión global permite a las compañías grandes o pequeñas, incrementar su rentabilidad en formas no viables a las empresas puramente domésticas. Las compañías que operan internacionalmente pueden: (1) obtener un gran rendimiento a partir de sus habilidades distintivas; (2) realizar lo que se conoce como economías de localización al distribuir las actividades individuales de creación de valor a aquellos sitios donde se pueden ejecutar en forma más eficiente; y (3) bajar la curva de experiencia antes que los competidores, disminuyendo de esta manera los costos de creación de valor. Ubicar una actividad de creación de valor en el sitio óptimo, puede tener uno de estos dos efectos: disminuir los costos de creación de valor, ayudando a que la compañía alcance una posición de bajo costo, o permitir que una compañía diferencia su oferta de productos y fije un precio superior”.

Estas son algunas de las expectativas sobre la globalización desde finales del siglo pasado, las compañías que lograron disminuir el tiempo de la curva de aprendizaje, sobrevivieron al gran cambio que esto significa para nuestro país. La globalización ha avanzado a un ritmo acelerado y las empresas que se arriesgaron a incursionar en el mercado internacional han debido enfrentar grandes riesgos para superar los retos que les aseguren una posición en los mercados internacionales, para esto, el avance en las tecnologías de la información han jugado un papel muy importante, ya que disminuyen tiempo en la comunicación, sin importar la ubicación geográfica entre los países, ciudades, empresas y personas, surgen nuevas oportunidades comerciales, debiendo incrementar y afianzar sus

fortalezas y disminuir sus debilidades, al mismo tiempo nuevas amenazas y peligros, al competir entre mercados con productos y servicios altamente competitivos y con gran capacidad de producción para dar atención a una demanda global.

4.2 LA ADMINISTRACIÓN Y LA GLOBALIZACIÓN

La administración hoy por hoy, juega un papel fundamental en el ámbito internacional, ya que es la piedra angular para el éxito y la sostenibilidad de todo tipo de organizaciones. Su importancia se fundamenta en que administra de manera eficaz y eficiente los recursos con que cuenta la compañía, optimiza procesos y tomar decisiones estratégicas simulando el futuro de la siguiente manera:

Administrar eficaz y eficientemente los recursos con que cuenta la empresa, garantizando el uso adecuado de los diferentes recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, a través de la aplicación óptima de sus procesos, para maximizar sus resultados: minimizando costos y maximizando utilidades.

La dirección deberá estar ocupada en el diseño de estrategias, capaces de tomar decisiones estratégicas, que faciliten la planeación y ejecución de estrategias para la consolidación, crecimiento y sostenibilidad de la empresa, logrando ventaja competitiva.

La globalización requiere transformación digital, Big Data, enfocarse en el desarrollo del capital humano, procesos de reingeniería, así como innovar constantemente mediante ambientes grandemente creativos, promoviendo la adopción de tecnologías digitales, inteligencia artificial, aplicadas a la globalización para incrementar su competitividad.

Actualmente, debe enfatizarse en la filosofía de trabajo que la empresa establezca, en el planeta se experimentan una serie de acciones del ser humano que son reprochables en todo sentido, por lo que las organizaciones, deben trabajar fuerte y decididamente hacia adentro, para generar el comportamiento en su personal, que obedezca a un esquema de principios y valores universalmente reconocidos como positivos, de tal manera que se cumpla con la sociedad y que toda empresa debe dar asumir. Para que se logre esto, los directivos deben

ser y dar ejemplo ante sus trabajadores, fomentar prácticas éticas y sostenibles en el desarrollo empresarial, trabajando conjuntamente con los gobiernos en turno para dar cumplimiento a las leyes y diversos instrumentos que le corresponden.

La administración debe enfocarse hacia la integración de los factores de sustentabilidad, economía y sociedad, como los sectores clave para la toma de decisiones que permitan su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo, en estas tres áreas se fundamentarán las acciones que lleven a cabo tanto las empresas como los gobiernos a nivel global. Hoy por hoy, en el planeta debe ser considerado como prioritario el cuidado del medio ambiente, en el entendido de que si los recursos naturales se agotan, el ser humano no tendría oportunidad de sobrevivir, por lo que la industria debe rediseñar los procesos, productos, empaques, embalajes y comercialización, de tal manera que se rijan bajo el principio de la sustentabilidad, olvidar los procesos de producción y economía lineal, para abrir paso a la producción y economía circular.

Una nueva estrategia para las empresas, es el nearshoring, que implica la reubicación de procesos y operaciones cerca de los mercados meta, en lugar de hacerlos en países lejanos, México tiene una ubicación geográfica privilegiada con respecto de los países de Norteamérica y los que están en Sudamérica, recursos naturales muy importantes, tanto terrestres como marítimos con 11,000 km de litorales ricos en flora y fauna marina, cuenta con mano de obra calificada, infraestructura en logística y comunicaciones, además cuenta con 14 tratados comerciales que incluyen a 51 países, por lo que se ha convertido en un lugar ideal para el nearshoring, que beneficia a este país en los sectores automotriz, electrónica, tecnología y manufactura. Por lo que se debe aprovechar en las empresas para lograr ventajas que buscan reducir costos, ser más eficientes para aumentar su competitividad en el mercado global.

El uso de la inteligencia artificial, y de Big Data será fundamental para la toma de decisiones y el análisis de gran cantidad de datos, para ver tendencias, mercados, etc., de manera eficiente, en el menor tiempo posible y para dar respuestas con información actual. El utilizar la tecnología de la información al digitalizarla, permite que las

organizaciones puedan estructurarse con cargos que sean virtuales, presenciales, o híbridos, pudiendo disminuir costos fijos, y aumentar la satisfacción, motivación y lealtad de sus empleados.

Desarrollar el liderazgo y el talento del personal, la administración de los recursos humanos debe estar enfocada a lograr el máximo potencial de cada uno de sus subordinados, iniciando con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz y eficientemente diseñado y aplicado, la empresa que logre esto, estará en el mejor de los caminos que la llevarán hacia el éxito.

Un reto fundamental para la administración es que se lleve a cabo un trabajo de reingeniería, revisando, analizando y redefiniendo los diferentes procesos internos que lo requieran, con la finalidad de lograr la ventaja competitiva.

La administración debe seguir preparándose para responder a la diversidad cultural y laboral, enfrentar el riesgo constante y cada vez más peligroso, y al crecimiento de los mercados globales en un mundo interconectado e interdependiente con un pensamiento estratégico muy desarrollado.

Estas tendencias permitirán a las empresas ser más competitivas, eficientes y resilientes, respondiendo a las nuevas expectativas de consumidores e inversionistas, logrando ventaja diferenciadora, además de capitalizar las herramientas tecnológicas disponibles, especialmente la IA, para gestionar recursos y talentos de manera creativa e innovadora.

La información fue consultada en Meta IA:

https://www.google.com/search?q=Tendencias+de+Administraci%C3%B3n&rlz=1C1UEAD_esMX1031MX1031&oq

4.3 TENDENCIAS GLOBALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Chat GPT presenta lo siguiente: Tendencias claves en Administración para 2025:

1 Transformación digital y automatización:

La adopción de tecnologías como IA, análisis de datos, automatización de procesos (RPA) y herramientas colaborativas, están redefiniendo cómo las organizaciones operan y toman decisiones.

2 Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa:

Las empresas integran prácticas ambientales y sociales en su estrategia ESG (Environmental, Social, Governance) como factor clave de competitividad y reputación.

Los consumidores e inversionistas buscan organizaciones comprometidas con prácticas responsables.

3 Gestión del talento global:

Con más trabajo remoto e híbrido, se enfatiza:

- Liderazgo remoto
- Diversidad e inclusión
- Bienestar integral del personal

Esto exige nuevas políticas de reclutamiento, retención y capacitación.

4 Agilidad organizacional:

Las estructuras se flexibilizan:

- Equipos multidisciplinarios
- Ciclos de mejora continua (lean, agile)
- Toma de decisiones más rápida.

5 Toma de decisiones basada en datos:

El uso de Big Data y analítica avanzada permite:

- Anticipar tendencias del mercado
- Personalizar servicios
- Optimizar procesos internos

6 *Inteligencia artificial y automatización cognitiva:*

La IA ya no es solo una mejora operativa: impulsa servicios personalizados, automatiza tareas complejas y redefine roles laborales.

7 *Aprendizaje continuo y re-skilling:*

Con el ritmo de cambio tecnológico, capacitación constante y desarrollo de habilidades blandas (liderazgo, pensamiento crítico) son indispensables.

8 *Infraestructura colaborativa global:*

Equipos distribuidos, plataformas de trabajo virtual y gestión de proyectos en múltiples zonas horarias demandan nuevas competencias gerenciales

9 *Enfoque en experiencias de cliente (CX)*

Las organizaciones ponen al cliente en el centro mediante:

- Estrategias omnicanal
- Personalización de datos
- Métricas centradas en retención

10 *Modelos de negocio flexibles:*

Se exploran modelos como:

- Economía de suscripción
- Plataformas digitales
- Servicio como valor agregado

Trabajo híbrido: La flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional son cada vez más importantes.

En resumen, la administración es esencial para el éxito de cualquier organización en el ámbito global, ya que permite gestionar recursos, desarrollar el liderazgo, optimizar procesos y tomar decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos y garantizar la sostenibilidad y la responsabilidad social.

La globalización ha generado grandes cambios en el mundo, y ahora la propuesta es enfocarse en la acción colectiva y la cooperación internacional para abordar los desafíos internacionales. Algunos de los retos que se buscan superar son:

- Desigualdad social y económica: La globalización ha beneficiado solo a algunos países y sectores, pero ha dejado atrás a otros, aumentando la brecha entre ricos y pobres. 90% de pobres y solo 5% de ricos.
- Cambio climático y transición energética: La globalización ha contribuido al aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero y al agotamiento de recursos naturales. Como el litio.
- Competencia tecnológica y tensiones macroeconómicas: La globalización ha generado una competencia feroz por la tecnología y los recursos, lo que ha llevado a tensiones macroeconómicas. Como las tierras raras.

Para abordar estos desafíos, se proponen algunas soluciones:

- Acuerdos globales: Establecer acuerdos globales para reducir emisiones y promover la economía circular.
- Inversión en tecnologías verdes: Fomentar la inversión en tecnologías limpias y renovables.
- Educación y capacitación: Mejorar la educación y la capacitación para preparar a la fuerza laboral para los desafíos del futuro.
- Cooperación internacional: Fortalecer la cooperación internacional para abordar los desafíos globales de manera conjunta.

Por lo tanto, la propuesta es trabajar juntos para crear un futuro más sostenido y equitativo para todos.

4.4 SUSTENTABILIDAD DE LA GLOBALIZACIÓN

El medio ambiente en la actualidad, es un factor de gran importancia, dado que los recursos naturales del planeta se han visto comprometidos por la extrema explotación que el hombre ha llevado a cabo durante los últimos 60 ó 70 años, debido al crecimiento de la población, desarrollo industrial, crecimiento de distancias para el transporte, uso de combustibles fósiles, mercados globales, etc.

Por lo anterior es inminente que la administración en las empresas sustente la toma de decisiones considerando la condición que guarda cada recurso natural que utiliza en sus procesos.

Tomar decisiones basadas en la triada Sociedad-Sustentabilidad-Economía, permitirán que se cuide en la medida de lo posible, cuidar el medio ambiente para que el impacto sea el menor, para lo que el diseño estratégico esté presente de manera fundamental, además de que es cumplir con responsabilidad social.

A grandes rasgos, cuando se abren las fronteras en nuestro país, se presenta un crecimiento y desarrollo de la industria, consolidando grandes empresas de este país, y de igual manera llegaron las grandes inversiones de capital, con empresas como Nissan Mexicana (Japón), BBVA México (España), General Motors de México (Estados Unidos), Ford de México (Estados Unidos), Stellantis México (Países Bajos), Toyota Motor de México (Japón), Walmart de México y Centroamérica (Estados Unidos), Volkswagen de México (Alemania), Audi de México (Alemania), Honda de México (Japón), Mercado Libre (Argentina), Amazon, Robert Bosch (Alemania), H&M México (Suecia), BYD (China), algunas de las más importantes.

5 CONDICIONES DE TRABAJO EN DIFERENTES PAÍSES

A continuación, se presenta una tabla comparativa acerca de algunos aspectos de las condiciones de trabajo que se tienen en algunos países con los que México tiene relaciones comerciales, con información sobre el enfoque laboral, los valores básicos, el estilo de trabajo, estilo de comunicación, duración de la jornada laboral, promedio de sueldo mensual y días de vacaciones que se tienen establecidos:

PAÍS	ENFOQUE LABORAL	VALORES	ESTILO DE TRABAJO	COMUNICACIÓN	JORNADA LABORAL	SUELDO	VACACIONES
MÉXICO	FAMILIA, RELACIONES PERSONALES, LEALTAD Y DEDICACIÓN AL TRABAJO	RESPECTO, FAMILIA, AMISTAD Y LEALTAD.	RELAJADO, FLEXIBLE, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y COLABORATIVO	DIRECTA, EXPRESIVA, CÁLIDA Y RESPETUOSA	48 HRS	PROMEDIO MENSUAL 10,000 PESOS	12 DÍAS AL AÑO Y AUMENTA CON LA ANTIGÜEDAD
BRASIL	RELACIONES, FLEXIBLE, JERÁRQUICO Y CORDIAL	ADAPTABILIDAD, CERCANÍA, CREATIVIDAD	HORARIOS FLEXIBLES, IMPORTANCIA DE RELACIONES PERSONALES PARA EL TRABAJO	INDIRECTA, AMABLE, CON USO FRECUENTE DE Matices y EXPRESIONES EMOCIONALES	44 HRS	1,420 REALES	30 DÍAS
JAPÓN	COLECTIVO, JERÁRQUICO Y ORIENTADO A LARGO PLAZO	DISCIPLINA, PUNTUALIDAD, LEALTAD A LA EMPRESA, ARMONÍA	JORNADAS LARGAS, PERFECCIONISMO, REUNIONES FORMALES, TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO (NEMAWASHI)	INDIRECTA Y CONTEXTUAL	40 HRS	1,015 YENS	10 A 20 DÍAS
USA	INDIVIDUALISTA, ORIENTADO A RESULTADOS Y A LA COMPETENCIA	MERITOCRACIA, INNOVACIÓN Y VELOCIDAD	RITMO RÁPIDO, ENFOQUE EN EFICIENCIA, MOVILIDAD LABORAL COMÚN	DIRECTA, PRAGMÁTICA, INFORMAL	48 HRS	1,500 DLS.	10 A 30 DÍAS
CANADÁ	EQUILIBRIO ENTRE RESULTADOS Y BIENESTAR	INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, COOPERACIÓN	MUY FLEXIBLE, FUERTE PROTECCIÓN AL EQUILIBRIO VIDA Y TRABAJO	DIRECTA PERO DIPLOMÁTICA Y RESPETUOSA	40 HRS	2,500 DLS.	10 A 30 DÍAS
ALEMANIA	ESTRUCTURA, PRECISIÓN Y PLANIFICACIÓN	ORDEN, EFICIENCIA, RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	PROCESOS CLAROS, CUMPLIMIENTO ESTRICTO DE HORARIOS, SEPARACIÓN MARCADA ENTRE VIDA PERSONAL Y LABORAL.	DIRECTA PERO FORMAL	35 A 40 HRS	2,585 EUROS	10 A 30 DÍAS
CHINA	COLECTIVISTA Y JERÁRQUICA, CENTRADA EN RELACIONES (GUANXI)	LEALTAD, ARMONÍA GRUPAL, RESPETO A LA AUTORIDAD.	HORARIOS LARGOS, FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A CAMBIOS, ÉNFASIS EN RESULTADOS	INDIRECTA, DIPLOMÁTICA, EVITA CONFRONTACIÓN	44 HRS	2,420 YUANES	5 a 15 DÍAS
ITALIA	PERSONALIZADO, FLEXIBLE Y BASADO	CREATIVIDAD, IMPROVISA	HORARIOS ALGO FLEXIBLES, IMPORTANCIA DE	EXPRESIVA, EMOCIONAL, PERO PROFESIONAL.	40 HRS	1,050 EUROS	4 SEMANAS

	EN RELACIONES.	CIÓN, JERARQUÍA DEFINIDA.	LA SOCIABILIDAD EN EL TRABAJO.				
ESPAÑA	CALIDAD DE VIDA, EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y VIDA PERSONAL, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	PASIÓN, CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y RESPETO	DINÁMICO, FLEXIBLE, COLABORATIVO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DIRECTA, EXPRESIVA, CON PASIÓN Y ENTUSIASMO	40 HRS	2,135 EUROS	30 DÍAS
FRANCIA	INTELLECTUAL, JERÁRQUICO Y ORIENTADO AL ANÁLISIS.	RACIONALIDAD, DEBATE, PRECISIÓN CONCEPTUAL	PROCESOS FORMALES, ALTA CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES, FUERTE VALOR AL EXPERTISE TÉCNICO	DIRECTA, CRÍTICA CONSTRUCTIVA Y FRECIENTE.	35 HRS	3,615 EUROS	5 SEMANAS
SUIZA	PUNTUALIDAD, EFICIENCIA CALIDAD Y RESPONSABILIDAD	RESPETO, HONESTIDAD, LEALTAD Y DISCRECIÓN	FORMAL, ESTRUCTURADO, INDEPENDIENTE Y COLABORATIVO	DIRECTA, RESPETUOSA, FORMAL Y ESCUCHA ACTIVA	40-42 HRS	6,650 FRANCOS	4 A 5 SEMANAS

La tabla anterior muestra algunos aspectos relevantes que se aplican en empresas de diferentes países, como podemos observar,

CONCLUSIONES

Desde finales del siglo pasado la investigación sobre la importancia y aplicación de la administración estratégica, se ha basado en descubrir en qué se fundamenta la ventaja competitiva, eficacia, eficiencia, innovación, responsabilidad social, calidad, capacidad de satisfacer al cliente, al personal y a los dueños del capital.

Dado que la globalización exige que las empresas efficienten todos sus procesos para incursionar en el mercado global, surge la necesidad de enfocar la administración en el diseño de estrategias que le permitan adaptarse a los cambios radicales que la internacionalización implica, como alianzas, fusiones subarrendamiento de algunos procesos de producción, transporte y publicidad, por ejemplo. Para lo cual se vuelve indispensable definir las cadenas de valor, y así, identificar cuáles son las actividades que no dan valor agregado, y consecuencia de esto en algunos casos, lleva a la decisión de aplicar el **downsizing**, que significa que se retrae la compañía, y regularmente lo que hacen es despedir personal, que da origen a llevar a cabo otra estrategia el **outplacement** para acompañar a la gente apoyándolos para encontrar otras oportunidades laborales, para que el despido sea menos doloroso, y al contrario, hacerlos sentir que se enfrentan a nuevos retos y oportunidades para demostrar sus capacidades, etc.

La unión perfecta: Administración Estratégica. Como podemos ver, el ejercicio de la administración estratégica es fundamental para el inicio, consolidación, crecimiento y desarrollo de las empresas y se logren los propósitos y resultados deseados en toda organización, impensable que sea un área del conocimiento que haya pasado de moda, como algunas instituciones creen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Quinta Ed. 2003.

Joaquín Rodríguez Valencia. Introducción a la Administración, con enfoque de sistemas. Thompson Learning. Cuarta Ed. 2003.

Javier Benavides Pañeda. Administración. McGraw Hill. 2003.

Stephen P. Robbins & Mary Coulter. Administration. Prentice Hall. 2004.

Harold Koontz & Heinz Weihrich. Administración. Novena Ed. McGraw Hill. 1990.

D.F. Abell/J.S. Hammond. Planeación Estratégica de Mercado-Problemas y enfoques analíticos. C.E.C.S.A. 1990.

Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones. Administration Estratégica-Un enfoque integrado. McGraw Hill. Tercera Ed. 1997.

Thompson/Peteraf/Gamble/Strickland. Administración estratégica-Teoría y casos. McGraw Hill. 18° Ed. 2012.

Juan José Huerta/Gerardo Rodríguez. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson/Prentice Hall. Primera Ed. 2006.

Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional-Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. Bolsillo Zeta. Primera Ed. 2007.