



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

"DIVERSOS ENFOQUES
DE ADMINISTRACIÓN
EN EMPRESAS QUÍMICAS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA

P R E S E N T A

MÓNICA MARTÍNEZ LORRABAQUIO



MÉXICO, D.F.

LIBRO DE REGISTRO DE TESIS
FACULTAD DE QUÍMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

1999

273303

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Asignado

Presidente Prof. Guerra Recasens José Francisco
Vocal Prof. Amaud Huerta Ramón
Secretario Prof. Pérez Santana Ernesto
1^{er} Suplente Prof. Rodríguez Rivera Fernando de Jesús
2^{do} Suplente Prof. Gallo Sánchez Luis

Sitio donde se desarrolló el tema

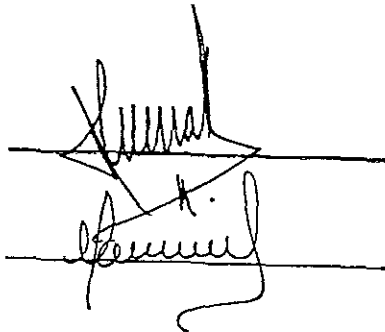
Facultad de Química U.N.A.M.
Circuito Interior s/n,
Ciudad Universitaria
México, D.F.

Asesor del Tema

M. en Ing. José Francisco Guerra Recasens

Sustentante

Mónica Martínez Lorrabaquio



Two handwritten signatures are present, each written over a horizontal line. The top signature is more complex and appears to be the assessor's signature, while the bottom signature is simpler and appears to be the student's signature.

El más hermoso regalo de Dios es la vida, por lo que siempre hay que buscar la manera de superar los obstáculos, aprender de nuestros errores y valorar lo que tenemos.

Don't worry about the future
The present is all thou hast
The future will soon be the present
And the present will be soon the past

A true friend is the gift of God
And he only who made hearts can
Unite them

Dream to touch the stars
Live to touch your dreams

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por dejarme realizar un sueño, ser universitaria.
Por todas las enseñanzas y vivencias.
Por dejarme pensar con *libertad* y *sin ataduras*.

A mis padres

Por el amor, respeto, confianza, libertad, pero sobre por la manera de enseñarme a ser fuerte

A mis hermanas

Magü:

Por enseñarme lo que es el valor y el luchar por la felicidad. Sabes que eres lo más importante para mí.

Vanessa

Por estar conmigo durante todos estos años.

Al Ing. José Francisco Guerra

Por el apoyo para realizar este trabajo.

A mis maestros

A mis amigos

Pilar

Por ser un mi contacto en el cielo, muchas gracias por ser simplemente como eres.

Teresa, Paulo, Javier, Amin, Alejandro, Aída, Eduardo, Cassandra, Rodrigo, Wendy y hermana, Alfonso, Ivonne's Y a todos aquellos que han contribuido para que sea un mejor ser humano.

A Rafael

Por que sin ti no hubiera sido tan fácil llegar aquí. Por el apoyo incondicional, la amistad y la *pacencia* No puedo decirte mas que Gracias de todo corazón.

A todos aquellos que me han apoyado para concluir este trabajo.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA QUÍMICA?	11
3. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS	21
3.1 <i>Dimensión de la planeación</i>	22
3.2 <i>Evaluación del entorno futuro</i>	24
3.3 <i>Planeación</i>	26
3.4 <i>Control</i>	40
3.5 <i>Modelo de crecimiento</i>	42
4. ANÁLISIS DE ENFOQUES ADMINISTRATIVOS	54
4.1 <i>Teoría Administrativa</i>	54
4.2 <i>Teoría de la Administración de los Recursos Humanos</i>	62
4.3 <i>Teoría de la Administración de los Recursos Financieros</i>	66
4.4 <i>Teoría de la Administración por Dirección</i>	67
5. CONCLUSIONES	79
6. BIBLIOGRAFIA	84

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy se encuentra formado por organizaciones las cuales están en una búsqueda constante de la manera óptima y eficiente de agilizar sus operaciones de negocio. Estas organizaciones se encuentran integradas por recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de mercado. Por esta razón se debe de contar con un modelo específico de administración dependiendo del tipo de organización ya que son extremadamente heterogéneas y diversificadas en cuanto a tamaño, características y estructuras.

SISTEMA DE INTERACCIÓN CON EL AMBIENTE

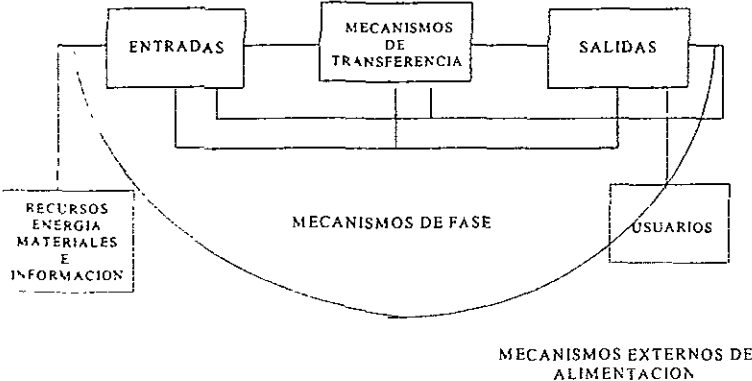


Figura 1 1

Al establecerse formalmente las primeras organizaciones su estructura era muy simple, su manera de trabajar estaba centrada solo en la compra de materias primas, las cuales posteriormente se transforman mediante un proceso básico de producción en bienes y servicios. En Egipto la autoridad se basaba en el derecho divino y la persona en la que recaía esta autoridad era el responsable de dirigir, controlar y manejar una complicada burocracia. En cambio los Romanos, se regían bajo una autocracia militar basada en dos conceptos: disciplina y funcionalismo. La primera permitía que la estructura fuera rígida, jerárquica y centralizada para poder constituir una especialización entre las diversas dependencias existentes. Al finalizar esta era se inicia la Cnstantina, reconociéndose por primera vez el crecimiento de las fuerzas que amenazaban la estabilidad del sistema; caracterizándose por el estancamiento y la falta de desarrollo económico y social. Por este motivo se necesitaba de un nuevo sistema que permitiera el crecimiento de la economía surgiendo el feudalismo, haciéndose necesarias nuevas rutas para el comercio, favoreciendo los asentamientos humanos y el nacimiento de una nueva clase social, "la clase media".

Hasta este momento las teorías no tenían que ser muy elaboradas para asignar a las tareas los recursos necesarios, ya que las industrias eran del tipo doméstico. A medida que aumentó la demanda en el mercado se hizo necesario automatizar la producción. Fue a mediados del siglo XVIII que el escenario ideológico y cultural se encontraba en las condiciones apropiadas para que surgiera la "Revolución Industrial". La teoría económica estaba sustentada en el racionalismo utilitario apoyando la división del trabajo ya que una sola persona no podía dirigir y controlar todas las actividades dentro

Capítulo I

de una organización a pesar de que la fuerza muscular del hombre fue sustituida por la mecánica. La industrialización arrojó como resultado un enfoque basado en la estrategia de crecimiento y acumulación de recursos, al existir una mayor movilidad de capitales y ventajas competitivas.

Todos los sistemas anteriores fueron la base para formar grupos para desarrollar un trabajo y este es el punto donde se debe contestar ¿Qué es la administración? La palabra proviene del Latín *ad* (dirección hacia la tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), pudiéndose interpretar como aquel que realiza una función bajo el mando de otro. Una de las primeras definiciones formales fue planteada por Harold Koontz, "La administración es un proceso enfocado a diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas".

⁽¹⁾ Dentro de la historia moderna de la administración, aunque todavía no logra el reconocimiento como ciencia social, a base de tanto repetirse se ha vuelto necesaria para el desarrollo empresarial.

La administración por lo tanto es un conjunto de actividades estructuradas, medidas y diseñadas para producir una salida específica a una situación particular; cuyos elementos básicos son: fijación de metas y los planes establecidos (planeación), activación de acciones congruentes a los planes (organización y dirección) y revisión controlada de la efectividad de las acciones (control).

CICLO ADMINISTRATIVO

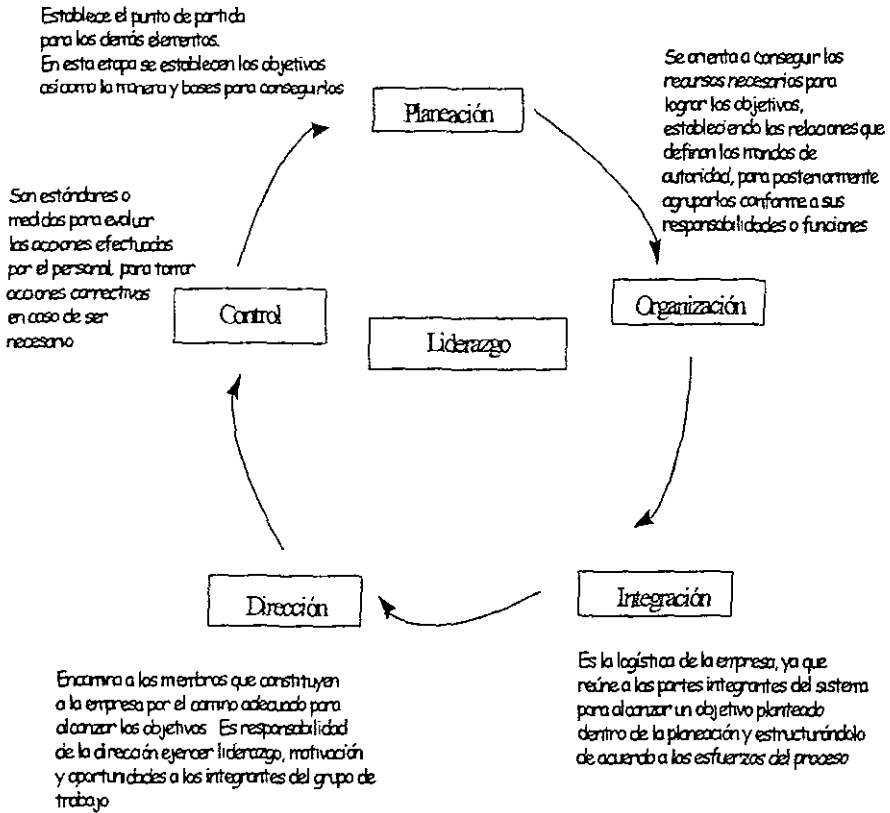


Figura 1.2

Capítulo I

Administrar bajo este esquema permite resolver la disputa de intereses, ya que concilia valores contrapuestos, buscando en todo momento los sistemas de cooperación, para aprovechar racionalmente los recursos destinados a satisfacer las necesidades humanas.

La teoría moderna de la administración surge a partir de los trabajos realizados por Henri Fayol , Frederick W. Taylor y Elton Mayo, desencadenándose un sin número de enfoques, corrientes de pensamiento, modelos y esquemas de aplicación práctica. En el año de 1961, Koontz identificó un gran número de teorías las cuales ocasionaban una confusión al no ponerse de acuerdo entre sí, publicando su artículo bajo el nombre de "La jungla de la Teoría Administrativa", ⁽²⁾ dos décadas después retoma sus estudios, para encontrar que el número de teorías había aumentado y aseveró; "La jungla parece hacerse más densa e impenetrable".

La administración tiene la facultad de explicar la relación entre dos variables, que aunado a las técnicas apoyan a los administradores a emprender actividades con la mejor eficiencia, vinculando los cuatro factores básicos, el humano, la dirección, el compromiso y la motivación. Las empresas viven en un entorno de rápida globalización, enfrentan retos iniciando con la evaluación de su posición competitiva con respecto a sus capacidades estratégicas actuales para determinar las herramientas para encarar las alianzas comerciales avances tecnológicos, globalización de mercados, propiciando una marea de cambio dentro de un lapso muy corto de tiempo.

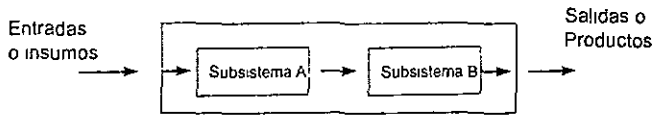
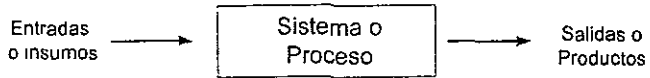
Capítulo I

Por esta razón es que los procesos requieren ser lo suficientemente dinámicos para poder encarar todas las *modificaciones* dentro de la organización que genere altos índices de crecimiento económico. Aunque tenga que enfrentar los requerimientos de terceros, aumentando la competencia y la reducción de las utilidades volviéndose más *vulnerables al cambio*.

Para entender mejor el concepto de globalización tenemos "La Teoría General de los Sistemas", las actividades cada vez se vuelven más complejas principalmente en lo que se refiere al control de la información, cuando el proceso de control se vuelve complejo, una acción aislada no tienen ningún sentido sin que exista un buen canal de información-comunicación. Esta teoría es proactiva hacia las condiciones internas y externas involucrando a todos los componentes de la organización. Para que un sistema esté completo se deben cumplir cinco condiciones clave:

- Objetivo central y medidor del desempeño
- Ambiente
- Recursos
- Componentes
- Administración

Modelo de sistema abierto



Modelo de sistema abierto complejo

Figura 1.2

Figura 1.3

Capítulo I

La Teoría General de Sistemas requiere de una cultura organizacional influida totalmente por sus miembros y al medio ambiente. Cuando se racionalizan los objetivos, no solo se crea la estructura, la tecnología y los sistemas en uso sino que también surgen los símbolos, valores, lenguajes y rituales propios de la organización, para poder reemplazar actitudes es necesario evaluar y trabajar sobre los factores base. La empresa que decida enfrentar el reto de la globalización requiere modificar su forma normal de operación, estructura y sistema administrativo. Existe una categorización de las organizaciones en función de la cultura.

- Organización abierta, se caracteriza por su alta movilidad, los niveles informales y un enfoque administrativo matricial o por equipos.
- Organización formal, se caracteriza por niveles rígidos en el establecimiento de las reglas, que generalmente se transmiten por escrito.
- Organización progresiva, se caracteriza por ser innovadora.
- Organización política, puede ser tanto abierta o formal, pero cuenta con una administración que permite alianzas informales sin que se puedan generar decisiones de negocio sin consenso
- Organización empresarial, sigue el mismo estilo de la anterior pero sin alianzas ya que fomenta la iniciativa. Por lo general tiende a ser más abiertas que formales.
- Organizaciones familiares, se rige de manera similar a la política, pero con alianzas más o menos permanentes.

Capítulo I

Hasta ahora se han analizado factores internos pero la finalidad de un negocio es producir ganancias para sus dueños pero la influencia de factores externos han modificado sus necesidades y responsabilidades. La sociedad (accionistas, clientes, empleados y comunidad) exige que los negocios utilicen los recursos que tienen a su disposición, para responder a las necesidades que ellos demanden. Los beneficios dependerán de los resultados y en caso de una falla será la misma sociedad quien le conceda subsidios para asegurar su supervivencia. Algunas compañías progresistas trabajan para poder motivar y realizar el cambio dentro de un negocio mediante el apoyo de nuevas herramientas de información y evaluación, usando una buena estrategia y así poder modificar su esquema dependiendo del tipo de empresa.

Y para lograr el cambio se requiere establecer ciertas condiciones y fases para poder realizar una evolución de esfuerzos que promuevan el cambio.

1. Percibir e identificar por el personal clave los problemas de la organización y la relación que exista con las bases del comportamiento.
2. Introducir un sistema científico de consulta sobre el comportamiento
3. Involucrar a los directivos o al menos el soporte de los altos mandos en el desarrollo de la administración de los recursos.
4. Participar en grupos de trabajo sólidos con un líder.

Capítulo I

La planeación corporativa global es el medio eficaz para poder ver un negocio como un sistema y poder aplicar las nuevas técnicas. Para ello es necesario estimular el cambio mediante un programa eficaz de planeación corporativa que consolide la toma de decisiones a todos niveles. Impidiendo que se generen decisiones parciales y aisladas a la par que proporcione una base para probar los juicios de valores. Cuando una empresa ha desarrollado objetivos, estrategias y políticas globales, los directores poseen una base para tomar las decisiones clave y las de menor importancia, siempre alineadas con los deseos de la alta dirección. Ningún programa de planeación engloba todas las decisiones que se puedan generar, lo que si se puede asegurar es una optimización de tiempo en las actividades que auténticamente interesan y se enfocan en los intereses clave de la empresa.

QUÉ ES UNA INDUSTRIA QUÍMICA

A finales del siglo pasado y principios de éste, se desarrolló en México un cambio acelerado en lo referente al progreso; creándose un fomento a la atracción de capitales, tanto nacionales como extranjero. La falta de vías de comunicación a través del extenso territorio nacional complicaba el desarrollo de la industria. Después de la década de los cincuenta, el gobierno en México dio un gran paso al impulsar la industria petroquímica, sirviendo de plataforma para otras industrias, incrementado el potencial de desarrollar bienes y servicios

Las empresas de hoy requiere contar con bases sólidas dentro de la empresa para poder encarar la globalización. Se requiere tener una cultura y un buen desarrollo de las habilidades interculturales. La empresa que decida enfrentar el reto, requerirá hacer uso de su modo normal de operación-estrategia, estructura y sistemas administrativos. Para que exista una empresa primero debe de existir una organización que produzca y jerarquice las actividades con miras a alcanzar los objetivos. La estructura tiene que reflejar los objetivos y planes, ya que de aquí se desprenden las actividades. Una estructura organizacional viable es dinámica

Capítulo II

La empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas que abarca desde el proceso de concepción y diseño del producto o servicio, la implantación del sistema de operación, la obtención de materias primas, la utilización de mano de obra, la planeación y organización de la producción, la función de fabricación, para finalizar con la distribución al consumidor. Durante este proceso se puede visualizar la cadena del valor de la empresa, analizando las ventajas competitivas que la distinguen durante el desarrollo de una actividad determinada requiriéndose efectuar un análisis de la cadena de valor para detectarlas. El análisis de la cadena de valor permite determinar si su posición competitiva es sostenible con respecto a las capacidades estratégicas actuales o en el caso contrario determinar que capacidades son necesarias para adquirirlas.

Al hablar de actividades retomamos el enfoque de sistema ya que involucran interdependencia o interacción de sus componentes o partes para establecer un total. Un sistema en operación (sistema activo) como lo puede ser una organización, se puede visualizar como un eslabón de flujos de entrada (energía, materiales o información) provenientes del ambiente externo, un mecanismo transformador (máquina, una organización técnico-humano) y un flujo de salida que provea insumos. Cuando se tienen una organización saludable todos los componentes deben interactuar y manejarse acorde a lo establecido.

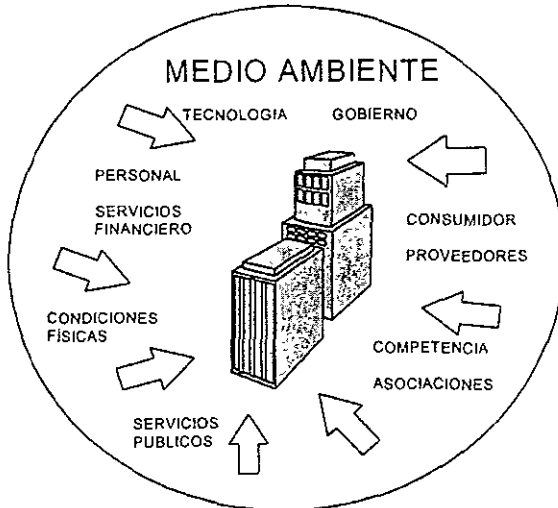


Figura 2.1

Las empresas que compiten por volumen, costo y precio tienen que enfrentarse a la complejidad de las variables dinámicas si quieren atender un mercado específico, servir un cliente y adaptarse al entorno y competencia. La ingeniería permitió que una sola acción se multiplicara varias veces, pero en la actualidad ya no es capaz de enfrentar estos problemas; simplemente por que ya no se puede descomponer a la empresa en todas sus partes integrantes y clasificarla como la suma de estas. Las variables no lineales hacen que este tipo de análisis se vuelva obsoleto.

Capítulo II

La empresa en su forma moderna, es un producto clave de nuestra civilización científica, la cuál esta atravesada por flujos de materia que se transforman y dan las bases para encarar el mercado a lo largo de un proceso comercial, industrial y logístico, sin olvidar los flujos contables y la red de información que hoy en día son sinónimo de poder. La información sobre el mercado (clientes y competencia) y sobre el entorno define el grado de *inteligencia* del negocio. Dentro de un ambiente competitivo las oportunidades no duran mucho tiempo por lo que la medida en que la empresa desarrolle los sentidos *externos*, se podrá definir las ventajas que los demás no percibieron. Es común que una empresa no capte muchos indicios de su éxito futuro aunque se encuentre dentro de su *propia organización* y en las distintas etapas de su evolución. Cuando la dirección (gerencia) no percibe los problemas internos, se puede derivar en el congelamiento de la empresa, *seguido de un fracaso a pesar de las oportunidades del mercado*.

El proceso de *implantación* es crítico y el éxito se basa en función de la combinación correcta de la estrategia, estructura y sistemas que motiven al logro de un alto desempeño. Para ello existen dos tipos de fuerzas: aquellas que generan la globalización y las que generan el posicionamiento de la empresa. Cuando una empresa es capaz de movilizar sus bienes e ideas, *la eficiencia global se ve incrementada*. El medidor es la productividad, que se expresa de la siguiente manera.

$$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo.}$$

Capítulo II

En donde el insumo son todos los bienes y servicios incluyendo los recursos humanos involucrados durante el proceso de transformación. Un sistema de medición afecta dentro de la empresa en gran medida el comportamiento de los recursos para poder tener una visión rápida de un negocio.

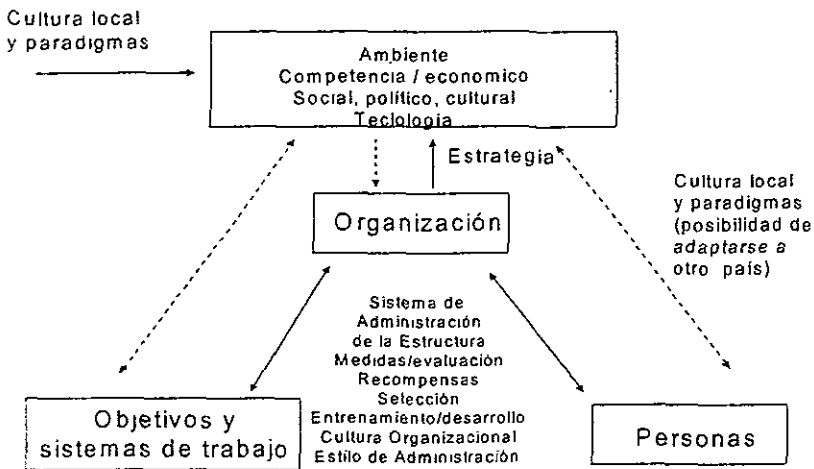


Figura 2.2

Alfred D. Chandler Jr., en su libro "Strategy and Structure", describe cuatro fases generales en la vida de cuatro grandes compañías. Él sostiene que las oportunidades externas del mercado determinan la estrategia, que a la vez se refleja en la estructura de la organización. La cual ya no puede considerarse tan maleable como se había supuesto. A partir de la identificación de cinco dimensiones clave se ha construido un modelo de desarrollo

Capítulo II

Tal vez la dimensión más clara y esencial sea el ciclo de vida, es evidente que las mismas prácticas no se mantienen durante un largo período de tiempo. Aquí surge una premisa vital: los problemas y principios administrativos están arraigados en el tiempo. Durante este periodo también se contribuye a institucionalizar actitudes administrativas, resultando en conductas generales más difíciles de cambiar.

⇒ El tamaño de la organización

Cuando una organización no crece en tamaño se puede estancar en prácticas y problemas administrativos durante periodos prolongados. Analizando el tamaño de la empresa se puede decir que es proporcional a los problemas de *coordinación* y *comunicación* al multiplicarse los niveles de jerarquía. Los dos factores anteriores generan un tercero; la *evolución*. Las empresas que sobreviven una crisis, generalmente disfrutan de cuatro a ocho años de crecimiento continuo, sin que se presenten desajustes internos o económicos. El término *evolución* mas bien se utiliza para describir periodos más tranquilos, que sólo requieren ajustes para mantener el equilibrio.

⇒ Etapa de Revolución

Es inevitable, *no se puede pensar en un crecimiento lineal*, los periodos de turbulencia surgen entre periodos más tranquilos de *evolución*. Durante los momentos de crisis, un buen número de empresas fracasan, debido a que son incapaces de abandonar prácticas obsoletas y efectuar cambios dentro de la organización. La clave para sobrevivir estos periodos es encontrar un nuevo conjunto de prácticas que formarán la base para

Capítulo II

administrar el siguiente periodo de crecimiento. Es irónico que lo que en el momento se vislumbra como una solución capital posteriormente se transforma en un problema mayor.

⇒ Tasa de crecimiento de la industria

El ambiente marca notablemente las fases anteriores. Un ejemplo sería, una compañía en un mercado de rápida expansión, tendrá que añadir personal, involucrando nuevas estructuras de organización. Las industrias de rápido crecimiento están marcadas por periodos de evolución, mientras que las industrias maduras o con un crecimiento lento, tienen periodos de evolución más esporádicos. También se puede presentar el caso de revoluciones demoradas, cuando las utilidades se alcanzan sin problemas.

⇒ Fase de crecimiento

Cada periodo de evolución se caracteriza por un estilo administrativo, mientras que uno de revolución esta marcado por un problema administrativo que debe resolverse para continuar con el crecimiento. Una empresa del tipo industria química se caracteriza por el crecimiento moderado a través de un periodo de tiempo prolongado; en el caso de que se tenga una industria con un crecimiento rápido, las cinco fases tienden a presentarse con mayor rapidez.

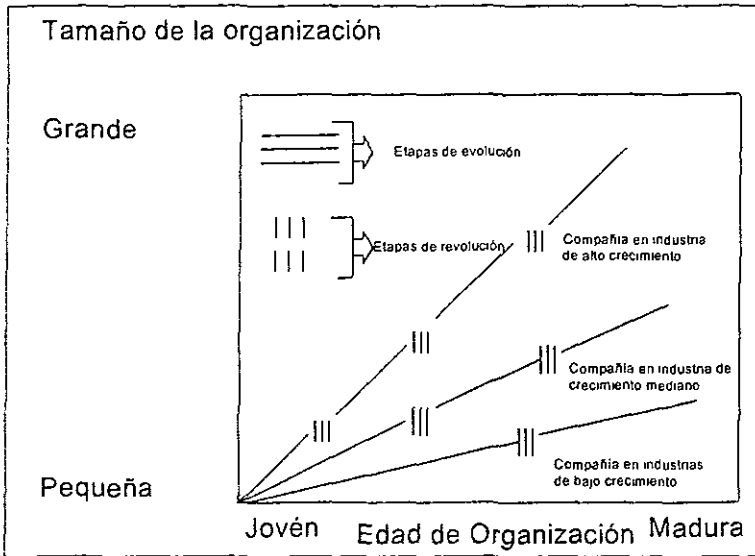


Figura 2.3

La finalidad de la industria química es modificar la composición química o generar ciertos cambios físicos durante la preparación, el proceso, la separación y la purificación. Hoy en día las industrias químicas son organizaciones extremadamente grandes que no solo tienen presencia en país, sino que son transnacionales. Lo que generalmente es aconsejable para este tipo de organizaciones es dividir en pequeños negocios para optimizar recursos, mejorar la capacidad estratégica y competitiva de los diversos negocios.

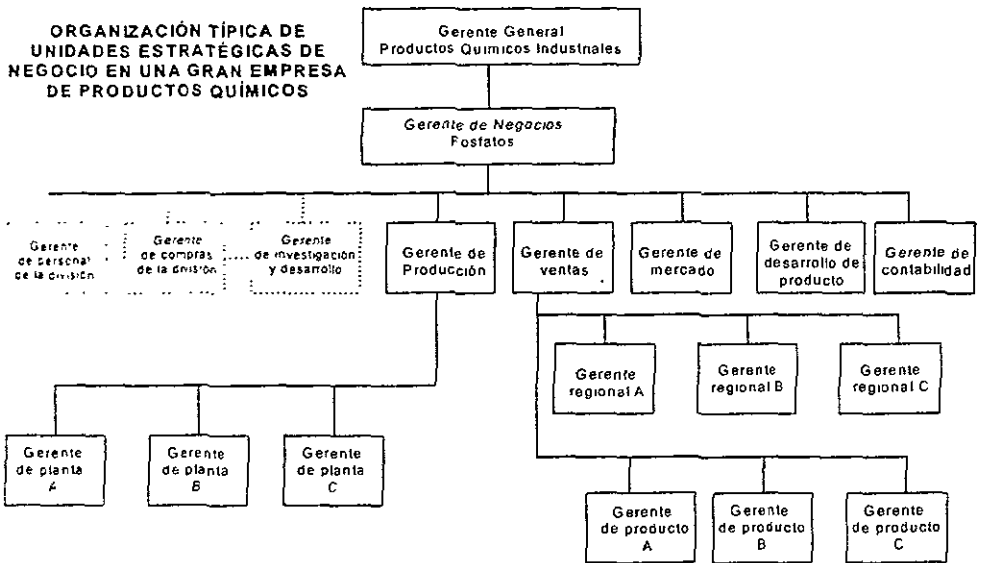


Figura 2.4

Toda empresa debe de realizar un análisis de las cinco fuerzas que identificó Porter:

- la *competencia entre compañías*
- la *amenaza del ingreso de nuevas compañías al mercado*
- la *posibilidad de utilizar productos o servicios sustitutos*
- el *poder de negociación de los proveedores*
- el *poder de negociación de los clientes*

La típica industria química puede adoptar la estrategia para cada uno de los departamentos que la conformen. Por ejemplo para que el Gerente General fije el modelo organizacional, se puede ayudar respondiendo ¿En qué medida se debe centralizar o

Capítulo II

descentralizar la autoridad para tomar decisiones? ¿Qué tipos de modelos departamentales son los más apropiados?

Analizando por departamentos, el encargado de las finanzas tendrá que buscar la *estrategia para financiar* sus operaciones. Mientras que el departamento de producción tiene como objetivo generar productos o servicios, buscando el liderazgo del producto, sin olvidar la generación de utilidades mediante el uso de *procesos óptimos* y eficientes. Por otro lado se enfoca en obtener productos o servicios para los clientes para que los adquieran.

Administración de los Recursos

Para poder administrar los recursos de una organización se debe contar con un sistema inherente que funcione como una filosofía. Esta actitud necesariamente englobará todas las actividades ya que será una herramienta de apoyo sin importar el enfoque administrativo establecido.

La planeación es el medio más efectivo para llegar al punto deseado, pues permite tomar decisiones que aunque presenten un alto grado de riesgo e incertidumbre, puedan mediante la formulación de planes de contingencia contrarrestar los eventos inesperados. Este proceso cuenta con una estructura básica que engloba desde los planes para periodos menores hasta los planes operativos a largo plazo. En algunos casos se ha supuesto que el simple hecho de introducir un sistema innovador de técnicas y métodos a un modelo administrativo obsoleto pueda provocar que los procesos de planeación generen resultados alentadores olvidándose el factor tiempo que implica cambio, complejidad y situaciones inciertas. Para ejemplificar, consideremos dos tipos de negocio, los de hoy A y los negocios de mañana B; la tarea de la planeación es elegir el mejor camino entre los dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo, además de ayudar al negocio B a posicionarse. En pocas palabras es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea tener en el futuro.

Capítulo III

3.1 Dimensiones de la Planeación.

¿Dónde estamos?	Definir la posición estratégica actual
¿A dónde vamos?	Estudiar el futuro y predecir consecuencias
¿A donde deberíamos ir?	Proyectar a las organizaciones con la posición estratégica que debe tener en el futuro

Los cuestionamientos anteriores son la base para iniciar con una recopilación de información para analizarla y en base a los resultados obtenidos generar ideas y formalizar planes. Los factores anteriores dan como resultado una estructura y en el siguiente diagrama 3.1 podemos ver la *dimensión del proceso* y sus consecuencias que repercutirán durante la administración de los recursos.

Estructura y Proceso de Planeación

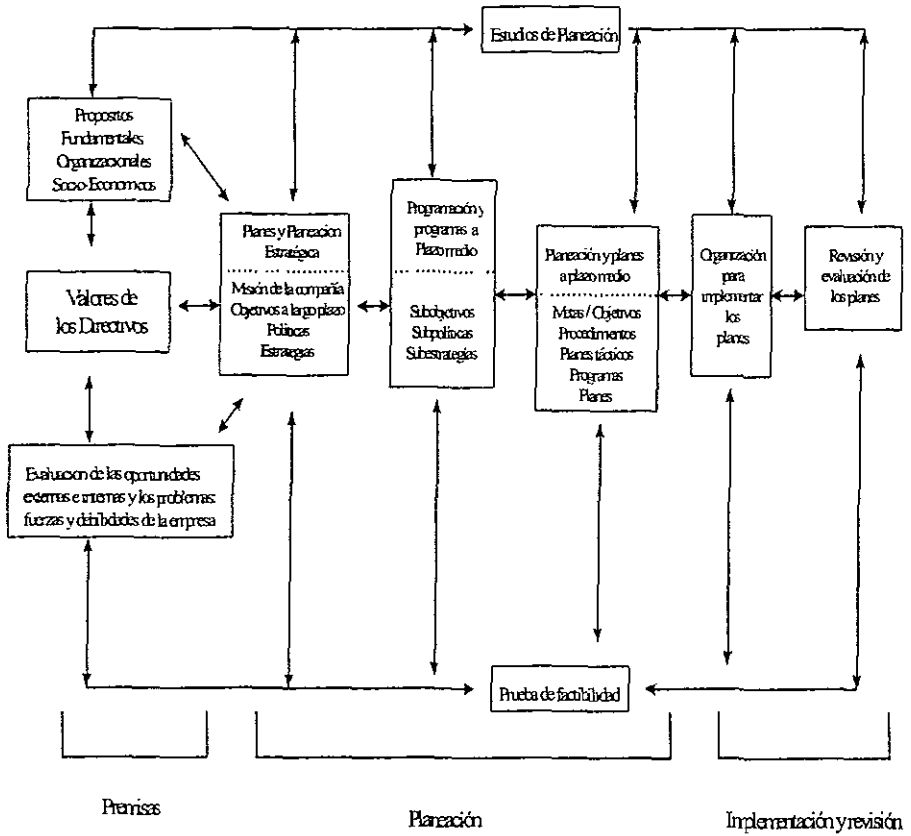


Figura 3.1

Capítulo III

3.2 Evaluación del entorno futuro

Las empresas hoy se consideran como parte de la sociedad, surgen con la finalidad de cumplir con un propósito específico: satisfacer las necesidades que se les demanda, utilizando los recursos que esta misma les otorga tomando en cuenta que el ambiente es poco flexible y amigable. En el diagrama 3.2. se muestran todas las variables tanto *internas como externas* que pueden generar oportunidades o amenazas además de ser el medio para detectar las fuerzas y las debilidades.

Capítulo III

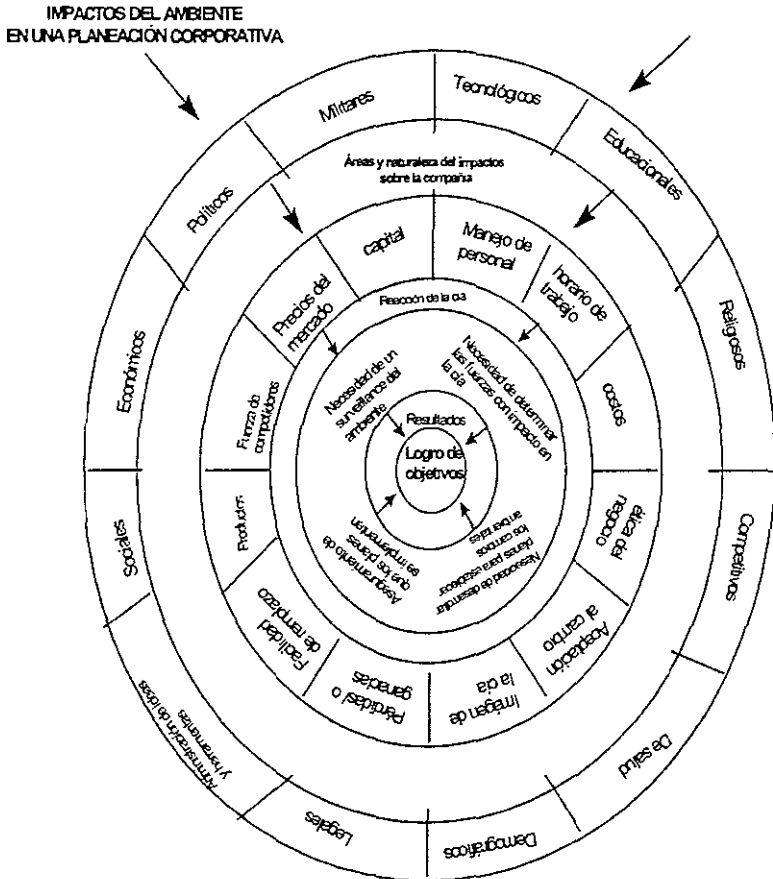


Figura 3.2

Capítulo III

El proceso además de identificar las variables anteriores requiere de una persona clave que dirija todas las operaciones. Su perspectiva del entorno dependerá de sus valores los cuales pueden ser equiparables a las actitudes, aunque son más estructurados, integrados y estables apeándose más al concepto de ideología o filosofía.

La manera en que se expresan los valores la mayoría de las veces es a través de los credos escritos, que enaltecen la imagen pública de la empresa. Generalmente son la piedra angular para fijar la dirección de la compañía y su método de operación. Es necesario que los propósitos se encuentren alineados con la responsabilidad social y económica de la empresa, cuidando que cada individuo dentro de la organización los asuma por completo.

3.3. Planeación

3.3.1 *Planes y Planeación Estratégica*

Al iniciar este capítulo se definió el concepto de planeación, pero todo requiere del apoyo de otros elementos ya que se involucran factores que no son predecibles. Es necesario contar con una red de comunicación para poder entrelazar los objetivos estratégicos y los planes operacionales detallados. A medida que estos planes tienden a su culminación se alcanza un entendimiento total a nivel dirección sobre las oportunidades y problemas importantes. Para facilitar este canal de comunicaciones,

Capítulo III

es conveniente generar planes por escrito, registrando quién y cómo deben ser ejecutados. Al avanzar en el desarrollo del programa se identifican cuales son los datos necesarios y cuales son los mejores métodos para provocar los acontecimientos precisos sin olvidar su registro preciso.

3.3.2 Misión

El siguiente paso es crucial ya que es la pauta conceptual de la planeación. La única manera de establecer objetivos claros y realistas fundamentados en las prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades es a través de la misión. Comenzaremos por definirla; es la descripción concisa de lo que se ocupa en una organización, cuidando su identidad ya que es como un activo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente a través de la interacción de sus productos y clientes.

Aparentemente establecer la misión es fácil, pero cuando se analizan con más profundidad sus implicaciones el enfoque cambia totalmente. Se debe de lograr el equilibrio entre lo muy general lo específico, sin ser una tarea sencilla al aplicarla correctamente permite:

- Definir productos de acuerdo a las necesidades del cliente
- Precisar el mercado objetivo específico
- Orientar sobre la determinación e implicaciones del tamaño potencial del mercado y la competencia
- Apoyar a la imagen corporativa

Capítulo III

Se debe formular y formalizar el enunciado que nos hable de la misión cuidando la extensión y precisión del concepto. Lo más recomendable es que sea breve, de fácil transmisión, integrando en acción y pensamiento a todos los involucrados relacionado el mercado-producto desde la perspectiva del cliente, para que su impacto sea el adecuado.

3.3.3 *Objetivos*

Un objetivo puede interpretarse como un deseo o una necesidad que debe alcanzarse en un tiempo específico. Traslado esta definición a un negocio se puede abarcar todo el conjunto o tan solo a un elemento. Una manera de clasificarlos es en función del tiempo de la siguiente manera: objetivos a largo plazo, propósitos a corto plazo y metas.

Por su naturaleza determinan la dirección de los planes principales que sirven como timón en cada departamento, es decir los objetivos pueden considerarse jerárquicos por ello que se requiere de subobjetivos que sirvan de apoyo. Un ejemplo de lo que una empresa puede incluir en sus objetivos globales es lo siguiente:

- ⇒ *Obtener una tasa de utilidades y rendimiento sobre la inversión*
- ⇒ *Desarrollar nuevos productos para patentarlos*
- ⇒ *Promover la venta de acciones al público*

Capítulo III

- ⇒ Distribuir productos en mercados extranjeros
- ⇒ Alcanzar una posición estratégica dentro de la industria
- ⇒ Respetar los valores de la sociedad en que opera

Durante la fijación de los objetivos se establece un sistema para medir el logro de las metas. Y surge la pregunta ¿Cómo sé, al finalizar el periodo que se alcanzó el objetivo? Contestar la pregunta no es sencillo, en ocasiones es más difícil expresar los resultados en términos verificables, por ello que en algunas ocasiones es más fácil medir el logro a través de una meta. Elegir cuál será el punto en el que se deben girar las actividades puede generar una lista muy larga. Se recomienda solo centrarse en las que afecten las principales características del trabajo marcando desde el inicio los estándares de calidad y el costo estimado que implicará. Para la empresa es indispensable marcar prioridades y fomentar tanto el crecimiento como el desarrollo personal y profesional.

La estructura de los objetivos se inclina más hacia los beneficios y otras consideraciones económicas que en los credos y filosofías globales. Antes de continuar sería conveniente describir que es un beneficio; es la diferencia entre el costo total y los ingresos globales. Cuando la maximización de los beneficios se desvanece un poco, dando paso a otro tipo de objetivos, se abren las puertas para que las empresas empleen sus recursos para cumplir con las responsabilidades sociales.

Capítulo III

El Director ejecutivo va disminuyendo su participación durante el establecimiento del sistema de objetivos y propósitos concretándose solo en aprobarlos. A diferencia de los propósitos y filosofías básicas que se reportan y distribuyen por escrito de forma masiva, los objetivos se dan a conocer para evitar una mala interpretación. La cantidad de objetivos será proporcional al tamaño de la empresa ya que el número de personas involucradas que requieren de una guía para tomar decisiones es mayor. Las áreas básicas que son consideradas por los objetivos son:

⇒ Presupuestos para generar ganancias

Para fijarlos se puede partir de la base de la participación en el mercado, el retorno de activos para la compañía como un todo, ganancias por participación, etc.

⇒ Ventas y Mercado

Se fijan para los productos, las divisiones, regiones o naciones con mayor impacto.

⇒ Productos

El campo es muy amplio por lo que deben fijarse en términos de la optimización de un producto.

Capítulo III

⇒ Financieros

Son aquellos concernientes al flujo de efectivo, rangos de deuda-equidad, nuevos aspectos de seguridad y deuda-retiro.

⇒ Estabilidad

Se deben buscar para las áreas de ventas, ganancias y personal siempre enfocados al crecimiento.

⇒ Personal

Dependerán de las necesidades del negocio en función de las expectativas de entrenamiento y programas de selección.

⇒ Flexibilidad

Hay objetivos específicos cuya función radica y ayuda a asegurar la flexibilidad.

3.3.4 Políticas

Es frecuente que no se tenga claramente delineada la función de una política, es obvio que el grado de relación existente entre estas y la estrategia es muy grande. Son una declaración que guía el pensamiento de los directores para tomar una decisión mediante la cual se comunicará la estrategia. Su finalidad no es accionar ninguna secuencia, sino que más bien solo son la base para lograr el compromiso con las

Capítulo III

decisiones que se tomen en definitiva Existen mucha confusión alrededor de su naturaleza, uso y formalización, en buena parte debido a la semántica. Las políticas no siempre están claramente delineadas pudiéndose apartar de otros elementos de la planeación Una característica elemental de las políticas es que deben estar en armonía con el entorno económico, político y social, sin perder de vista los cambios en los valores éticos, leyes y reglamentos. Al ser una declaración que guía o encauza el pensamiento para la toma de decisiones pueden ser consideradas como un plan. Su grado de flexibilidad debe ser alto y aunque permiten *incentivar la libertad* esta debe quedar delimitada.

Existe una jerarquización, la cual de arriba hacia abajo también decrece en su grado de importancia En la parte superior se encuentran las políticas fundamentales que giran alrededor del propósito de la compañía y la manera como se conduce el negocio, conforme se desciende se pasa por las políticas menores hasta llegar a los procedimientos y reglas.

Pirámide de Políticas



Figura 3.3

Para que realmente sean útiles las políticas deben aportar la coordinación adecuada entre todas las funciones y las fuerzas que operan en un negocio para cumplir sus objetivos de manera congruente. Su comunicación debe establecerse de manera sencilla y a un nivel apropiado siendo lo suficientemente global como para cubrir toda una gama de acciones equilibrando la amplitud y precisión sin olvidar la flexibilidad

Capítulo III

Esto implica que se cubran todas las áreas de importancia sin que su elaboración ocasione costos y una pérdida de tiempo al caer en situaciones que carecen de importancia.

Para revisar e interpretar una política es necesario un plan apropiado para aleccionar a la directiva acerca de su significado. Entre más amplia y global resulte una política, será mayor el número de significados que los directivos le puedan atribuir. Las declaraciones deben tener una interpretación única y no variable, para que esto se cumpla se requiere de un procedimiento para poner a prueba su cumplimiento. Es necesario contar con una revisión periódica para impedir que las políticas queden obsoletas, cuanto más tiempo lleven vigentes su aceptación será más fácil y no se cuestionará.

3.3.4.1 *Establecimiento de una política*

Una política puede originarse en cualquier área de la compañía siempre y cuando se cuente con la aceptación y colaboración tanto de la Dirección como del staff. Su establecimiento y sus consecuencias están tan ligadas al proceso de planeación que repercuten en todos los niveles.

Capítulo III

3.3.5 *Estrategia*

El término "estrategia" proviene de la palabra griega *strategos* que quiere decir "general". Dentro del proceso de la planeación se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo para que con ellos se puedan adoptar cursos de acción, así como correcta asignación de recursos para alcanzarlos.

El desarrollo de una estrategia por lo general es una tarea decisiva y difícil que pone sobre tela de juicio los mejores métodos para explotar un medio ambiente con el que no se está familiarizado. Se debe encarar una evaluación objetiva de los puntos fuertes y débiles de la empresa, que provocarán cambios importantes a nivel personal, de capital y organizacional.

La estrategia de una empresa requiere ser accesible a todos los niveles, sin que deba ser comunicada por escrito ya que puede expresarse a través de otros medios, siempre y cuando aseguren su total asimilación. Se debe buscar el equilibrio entre la aceptación del mínimo riesgo con el máximo beneficio potencial, congruente con los recursos y perspectivas del negocio. Una empresa con pocos recursos debe aceptar mayores riesgos que otra una con mayores recursos que será capaz de soportar pérdidas aunque existen algunos riesgos que ni siquiera las más importantes se pueden permitir el lujo de aceptar.

Capítulo III

Cuando se realiza un análisis objetivo sin hacer uso de la imaginación y creatividad el resultado es posible que no sea el adecuado por que el fin último es equilibrar riesgos y beneficios del mejor modo posible. Las mejores estrategias surgen cuando se elaboran en base a una situación particular y una dirección establecida en la empresa. Sin olvidar que en todo momento debe estar alineada con las fuerzas internas, los objetivos, las políticas, los recursos y los valores personales de ejecutivos y empleados.

3.3.6 Planes y Programas a mediano Plazo

Para completar el proceso de planeación deben existir planes para cada función. El único principio que debe seguirse es trabajar solo en lo que es realmente necesario e importante para alcanzar un logro. destinando recursos solo a los productos, procesos, costos y funciones más importantes. Es un proceso iterativo que involucra la mayoría de las veces un sistema de interrelaciones entre el nivel corporativo y el staff dentro del espectro del tiempo.

Un plan para cubrir un plazo considerado como medio (cinco años), debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- ⇒ Suposiciones, son estatutos con carácter cualitativo, determinantes para una división (precios, condiciones del mercado, materia prima, etc.)
- ⇒ Resumen financiero (pro-forma, etc)
- ⇒ Predicciones de mercado para cada producto

Capítulo III

- ⇒ Volumen de ventas y participación de mercado por producto
- ⇒ Descripción de las fuerzas y debilidades en cuanto a competencia, instalaciones, personal, distribución, etc.
- ⇒ Descripción de los mayores problemas
- ⇒ Objetivos importantes y programas estratégicos
- ⇒ Competidores mayores (como base comparativa)
- ⇒ Investigación & desarrollo
- ⇒ Capacidad de las instalaciones de producción
- ⇒ Operaciones o productos no benéficos enlistando las ventas, ganancias o pérdidas para cada aspecto

3.3.7 Planes a Corto Plazo

Los planes que abarcan periodos cortos se integran a los programas a plazo medio y a la vez a los planes estratégicos de varias formas. En la mayoría de las compañías las cifras para el primer año son las mismas que se utilizan en los programas a mediano plazo, en los presupuestos a corto plazo y en los planes operativos detallados. Los presupuestos a corto plazo y los planes operativos detallados son más extensos que los planteados durante el primer año. Es aquí que los administradores deben evaluar los puntos a incluir en un presupuesto para traducirlos en pasos detallados y procedimientos. Las pruebas de validación son realmente importantes durante él

Capítulo III

proceso de formulación de los planes a corto plazo ya que deben estar alineados con los planes a plazo medio y los estratégicos.

3.3.8 Presupuestos

Hoy en día es la técnica que mejor integra un control para todo el proceso. Un presupuesto se concibe como la herramienta que compara lo que se tiene que hacer contra lo que se estima o lo que se debiera hacer. Existen presupuestos que cubren diferentes actividades y a la vez se dividen en subestrategias para cada departamento y división

La estructura básica de un sistema integrado puede resumirse de la siguiente forma.

- ⇒ Planeación y proyecciones de presupuestos
- ⇒ Variación de presupuestos de gastos
- ⇒ Estadísticas adicionales (análisis del punto de equilibrio, crecimiento histórico y gráficas de costo-volumen-ganancia)

Son importantes para solo poner atención en los asuntos que pudieran causar una pérdidas de tiempo y eventos no deseados por esto existen sistemas de reporte, técnicas de evaluación y medias de desempeño para marcar un control. Por lo general al personal no les gustan los presupuestos, probablemente porque se sienten controlados y vigilados. Una técnica que permite eliminar estas restricciones es la

Capítulo III

participación en la fijación de estándares para medir su desempeño, se puede obtener un canal de comunicación que genere entendimiento y confianza eliminando por consiguiente la incertidumbre.

Las etapas conceptuales de la planeación han sido establecidas surgiendo un amplio número de posibilidades aplicables algunas de las cuales tienen un valor particular sin embargo todas cuentan con los mismos elementos básicos. En realidad son muy pocas las empresas que preparan periódicamente un plan estratégico cuyas características sean entendibles e integrales. Aunque todos los casos son distintos se puede considerar los siguientes puntos para aplicarlo a cualquier negocio.

- Establecimiento de objetivos
- Planeación de la estrategia
- Establecimiento de las metas
- Desarrollo de la filosofía de la compañía
- Establecimiento de políticas
- Planeación de las estructuras organizacionales
- Promoción de personal
- Establecimiento de procedimientos
- Promoción de instalaciones
- Promoción de capital
- Establecimiento de normas

Capítulo III

- Establecimiento de programas administrativos
- Planeación operativa
- Control de la información
- Motivación del personal

3.4 Control

A partir de este punto se debe de evitar la duplicidad y esto se puede hacer utilizando la función control. En el siguiente diagrama se ilustra la relación entre la planeación y el control así como las operaciones que esta involucra.

Lo único que hace falta es tomar una decisión sobre el proceso de planeación y examinar los mayores impedimentos y las ventajas para efectuar negocios redituables. Una decisión relevante se forma a partir de todas las decisiones que surgen durante un periodo largo de tiempo resultante de una serie de discusiones de todo el personal involucrando Se requiere la participación de expertos, grupos de deliberación, sistemas de comunicación e información, códigos morales y éticos entre otros.

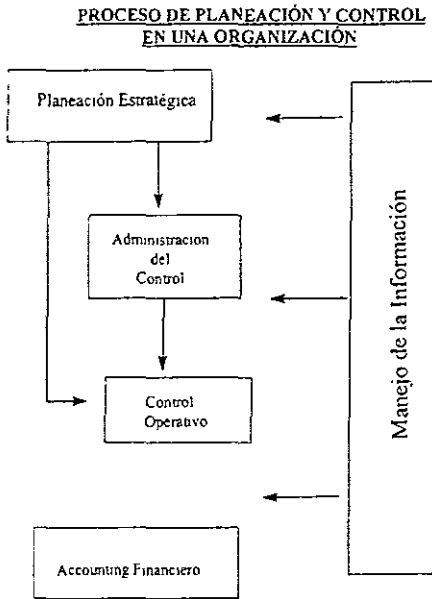


Figura 3 4

Capítulo III

3.5 Modelo de crecimiento

Para apoyar a la planeación cuando se genera un cambio organizacional se requiere de un mecanismo que permita tomar un rumbo conveniente, mediante un plano de crecimiento que sitúe a la empresa desde la posición actual hasta la deseada cumpliendo con el marco filosófico de la empresa. El modelo debe ser capaz de retroalimentarse constantemente para medir la necesidad de cambio originada por factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fuerzas y debilidades). La influencia que tenga cada uno de estos factores dependerá del caso y el tiempo.

Para poder producir un cambio de manera planeada el primer paso es seleccionar las variables que nos permitan conocer la situación actual de la empresa. Por ejemplo si se consideran las fuerzas y debilidades desde el punto de vista de finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos se obtiene una vista funcional de la organización. Si el enfoque del diagnóstico de fuerzas y debilidades esta enfocado al individuo, el grupo, la organización y el entorno se tendrá una vista estructural de la organización pero si el diagnóstico se dirige al entorno, los objetivos, la estructura, la gente, el liderazgo y los mecanismos de ayuda se obtiene como resultado una vista sistemática del problema de operación del negocio. Cada variable para poder profundizar puede tener subdivisiones dependiendo del caso

Capítulo III

MODELO DE CRECIMIENTO

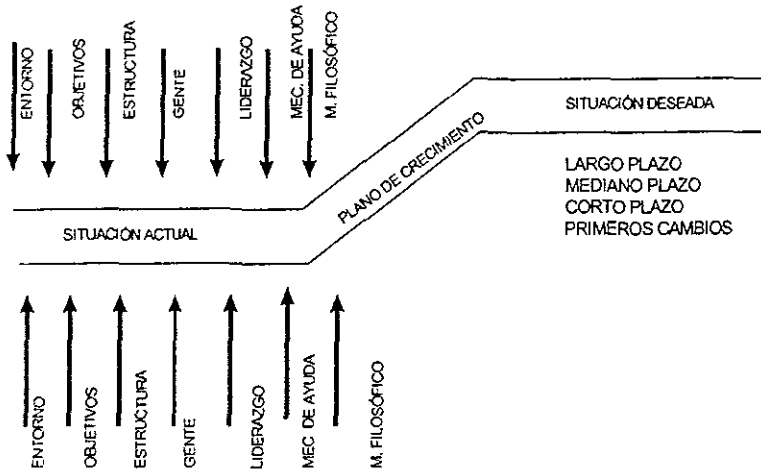


Figura 3.5

1. Identificar las amenazas y oportunidades a futuro, para describir la situación deseada.
2. Ubicar la distancia a recorrer y trazar metas intermedias verificando periódicamente (a corto plazo) con el objetivo de ajustar el plano de crecimiento.
3. Considerar un marco filosófico que incluya los principios, los valores institucionales, la misión y los lineamientos generales.

Capítulo III

4 Identificar las fuerzas a favor y en contra de la situación actual para evaluar el grado de satisfacción:

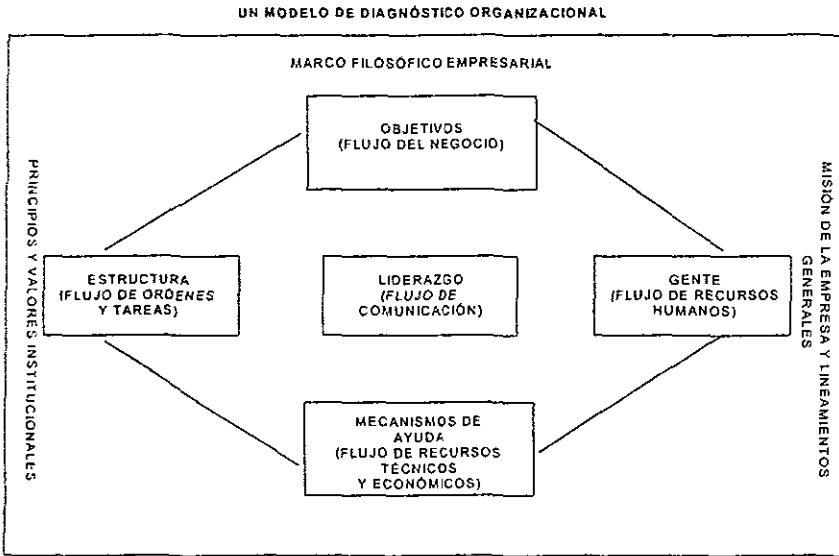


Figura 3.6

Definición de las variables del modelo de diagnóstico organizacional

Entorno

Describe la imagen o concepto que se tiene sobre la empresa y la forma en cómo la afectarán los factores externos (políticos, sociales, económicos, laborales, tecnológicos,

Capítulo III

legales, etc.) Ubicando el impacto de la competencia, las oportunidades y amenazas en la organización.

Objetivos

Son el grado de claridad que existe entre de las metas y los pasos a seguir para su cumplimiento. Describen el grado de integración entre los objetivos individuales y los de la empresa.

Estructura

Se refiere al estado que guarda la organización actual y la forma que contribuye su operación eficaz. Abarca el diseño sobre la base de los objetivos, el momento histórico de la empresa y las áreas de responsabilidad durante la operación

Gente

Describe la situación que guarda el clima de organización con respecto al trabajo individual y de equipo. Abarca la actitud y el grado de satisfacción y el nivel de involucramiento con miras a objetivo común.

Capítulo III

Liderazgo

Analiza el proceso de toma de decisiones y la forma de implementarlas, para alcanzar los objetivos de la empresa. Surge para dirigir y controlar al personal para alcanzar la eficacia.

Mecanismos de ayuda

Nos permite identificar el grado en que los sistemas de la organización ayudan o facilitan el proceso de negociación y el logro de los objetivos. Incluye sistemas de información, políticas, normas, procedimientos, manuales y mecanismos en general.

Marco filosófico

Contempla los principios y valores que han quedado institucionalizados y que son la base para ubicar la misión de la empresa y los lineamientos generales de acción.

Capítulo III

FACTORES CRÍTICOS PARA PLANEACIÓN

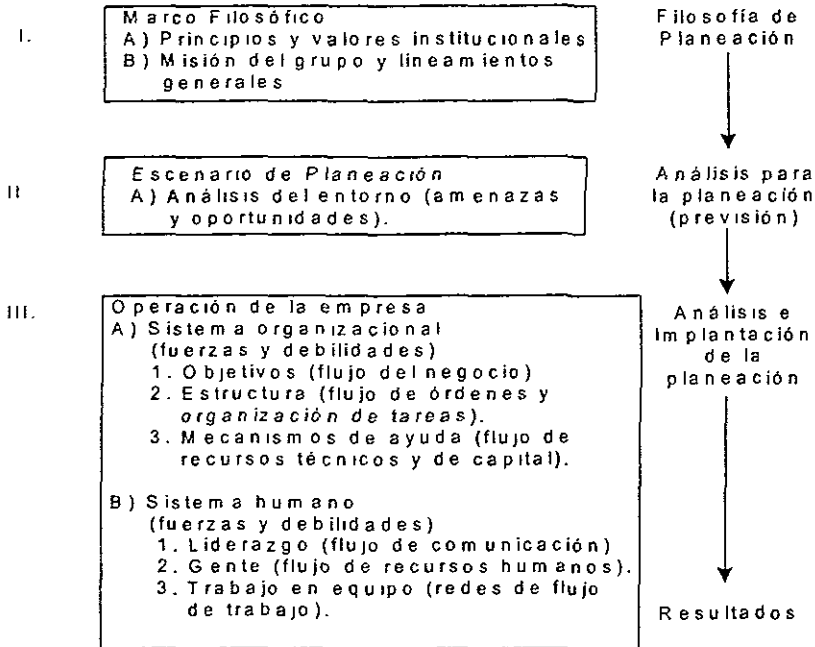


Figura 3.7

Dependiendo del grado de complejidad y de la forma como se maneja la información, se puede entender la situación actual de la empresa. Para ello existe un formato para poder construir el perfil y diagnosticar las áreas críticas de la organización

Capítulo III

Resumen del perfil de la organización

	A	B	C	D
VARIABLES	Crítico a corto plazo. Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Entorno				
Objetivos				
Estructura				
Liderazgo				
Gente				
Mecanismos de ayuda				
Marco Filosófico				

Entorno

	A	B	C	D
VARIABLES	Crítico a corto plazo. Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Económico	¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades?			
Político Social				
Laboral				
Tecnológico y ecológico				
Fiscal y legal en general				
Competencia				
Otras amenazas y oportunidades				

Capítulo III

Objetivos

	A	B	C	D
VARIABLES	Critico a corto plazo. Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Propósito del negocio	¿En qué negocio está la empresa?			
Claridad del proceso o ciclo del negocio	¿Cómo describes el proceso del negocio? ¿Qué tan claro está en las gentes?			
Claridad de las metas a lograr	¿Cuáles serían los objetivos a largo plazo de la empresa? (En grueso: ventas, utilidades, nuevos negocios, gente, etc.)			
Claridad de los pasos a seguir	¿Cómo se va a contribuir a estos logros?			
Remuneración sobre la base de resultados y <i>responsabilidad</i>	¿Cómo evalúan la contribución de cada ejecutivo a los objetivos y cómo se liga esto con aumentos de sueldo?			
Interrelación e interdependencia con otros propósitos	¿De qué depende el logro de los objetivos en un departamento?			
Proceso de planeación	¿Cómo se fijan los objetivos de la empresa y qué participación se tiene?			

Capítulo III

Estructura de Organización

	A	B	C	D
VARIABLES	Crítico a corto plazo Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Congruencia con el proceso del negocio	¿La estructura actual, facilita o dificulta el proceso del negocio?			
En base a los objetivos	¿Está la estructura diseñada para alcanzar los objetivos futuros o para resolver problemas pasados?			
Organización proforma y plano de crecimiento	¿Cómo se verá la organización en 5 años? ¿Cuál será el patrón de crecimiento?			
Considera la Historia y etapa de la empresa	¿Podríamos dibujar los organigramas que presenten las diferentes etapas de la empresa hasta ahora?			
Niveles y tramos de control	¿Cuántas personas son subordinadas? Y ¿Cuántos hay arriba de ti?			
Diferenciación e integración	¿Existen conflictos de operación con otras áreas o puestos? ¿Qué tan independiente es el puesto?			
Puestos definidos (áreas de responsabilidad)	¿Qué tan claras están las áreas de responsabilidad claramente definidas? ¿Qué hace cada función del staff y cómo ayuda en la función?			

Capítulo III

Liderazgo

VARIABLES	A	B	C	D
	Crítico a corto plazo. Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Principios y valores (filosofía de empresa)	¿Qué piensa el superior sobre el trabajo, los controles, la confianza, la comunicación, el dinero como motivador? ¿Cuáles son los principales valores que denota el estilo?			
Rango de amplitud y flexibilidad (ajuste a la situación)	¿Cómo es el estilo de mando del jefe y de los colegas? (Delegación vertical y lateral) ¿Cuál es el proceso para acudir al staff o a un consultor?			
Manejo de la ambigüedad	¿Están los ejecutivos manejando actividades o funciones? ¿Qué tanto entra al detalle la Dirección?			
Conocimiento y confianza en sus gentes (madurez de subordinados)	¿Cómo se sienten los subordinados ante la ambigüedad, la confianza y sus conocimientos?			
Proceso en la toma de decisiones en la situación actual	¿Podrías describir el manejo de las juntas? ¿Su frecuencia, duración, toma de decisiones y seguimiento?			
Administración de su tiempo	¿Cuáles son los principales desperdiciadores de tiempo?			
Desarrollo personal y de su gente	¿Cuál es el proceso que existe para que la gente se desarrolle?			

Capítulo III

Gente

	A	B	C	D
VARIABLES	Crítico a corto plazo. Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Grado de satisfacción de la gente $M = s/n$	¿Podrías describir el grado de satisfacción de la gente?			
Reconocimiento y remuneración. Evaluación de desempeño	¿Cuáles son las principales causas que impiden que alcances tus objetivos y que salgan las cosas bien desde la primera vez? ¿Cómo evalúan tu desempeño?			
Integración de objetivos emp/ind. Plan de carrera y vida	¿Tienes un plan de carrera y vida? ¿Cuál es tu proyección en la empresa?			
Planeación y desarrollo RH. Cadenas de replazo	¿Cómo te veremos en 5 años? ¿Qué necesitas para que esto se dé?			
Clima de organización (normas y valores)	¿Cómo sientes el sistema de valores de la empresa y qué normas son las que destacan?			
Comunicación formal	¿Cómo se comunican las decisiones, acuerdos, proyectos, dudas, cambios de organización, etc.?			
Interrelación e interdependencia entre empresa y familia	¿Qué tan claros están los roles de dueño, director o familia? ¿Cómo va el proceso de institucionalización de la empresa?			

Capítulo III

Mecanismos de ayuda

	A	B	C	D
VARIABLES	Crítico a corto plazo. Atención inmediata	Puede hacerse crisis a mediano plazo y peligrar crecimiento	Importa a largo plazo. En la situación actual no afecta	En la situación actual no afecta. Sobreviven y crecen
Ajustes entre individuo y estructuras	¿Cómo sientes tus conocimientos con respecto a las necesidades de tu puesto? (De 0 a 100 % o más) ¿Y tu experiencia y habilidades prácticas? (De 0 a 100 % o más)			
Satisfacción que proporciona la empresa	¿Cuáles son las prestaciones de la empresa? ¿Qué mantiene a la gente en esta empresa?			
Proceso de enriquecimiento del trabajo	¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo? ¿Cuáles son los principales retos de tu puesto? ¿Cómo podrías enriquecer el de tus subordinados?			
Manejo del flujo de recursos	¿Qué tanto se ha tecnificado el proceso que siguen los diferentes recursos de la empresa? (Económicos, de organización y técnicos, humanos).			
Manejo de información	¿Qué tan abierta es la empresa para compartir internamente su información? ¿Se tiene y se usa la información indispensable para tomar decisiones?			
Manejo de políticas y procedimientos	¿Cómo se fijan y modifican las políticas y procedimientos de la empresa?			
Proceso para crear mecanismos de ayuda	¿Cuál es el proceso que se sigue para implantar una nueva política, sistema o tecnología?			

ANÁLISIS DE ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

4.1 Teoría Administrativa

4.1.1 *La sociedad de la información*

A principios de los años sesenta Peter Drucker conceptualizó el término de trabajo o trabajador inteligente (knowledge work o worker). En su libro "Post-Capitalist Society" afirmó que el recurso económico básico se sustentaba en el conocimiento de los trabajadores sustituyendo al capital y recursos naturales. Para establecer permanentemente la auto-transformación se requiere aprender a crear nuevas cosas a través de:

- Una mejora continua
- Desarrollar nuevas aplicaciones para mantener el éxito
- La continua innovación como un proceso organizado

Posteriormente en 1991, Drucker marco un nuevo reto para los Directores en los países desarrollados del mundo, el aumentar la productividad del conocimiento y del servicio en los trabajadores. La magnitud del cambio fue tal que la dirección de las empresas por las próximas décadas estará determinada en última instancia sobre la actuación competitiva de las empresas, impactando sobre el tejido social y la calidad de vida en cada nación industrializada. ⁽³⁾

Capítulo IV

4.1.2. Capital y Conocimiento

Alfred Marshall es considerado como el precursor de la teoría moderna neoclásica económica, marcando la importancia del conocimiento en los asuntos económicos. Gran parte del capital de la empresa está formado por el conocimiento y la organización, apoyándose mutuamente para generar una poderosa máquina de producción. Su teoría se basa en que todos los individuos cuentan con un conocimiento presente que no supone un gasto sino que al contrario puede servir para aumentar la producción. ⁽⁴⁾

4.1.3 La empresa como receptora de conocimientos

En su teoría sobre la evolución del cambio económico y tecnológico, Nelson y Winter consideraron a la empresa como receptora de conocimientos. Winter afirmó en uno de sus libros que, "fundamentalmente, las empresas son organizaciones que saben cómo hacer cosas (..) De hecho (..) una empresa particular en un tiempo particular, es depositaria de una determinada serie de conocimientos. Estos conocimientos frecuentemente incluyen las características e idiosincrasia, que la distinguen aunque sea superficialmente de las empresas similares en la misma línea de negocio". ⁽⁵⁾

Afirmaron que el conocimiento es almacenado en las empresas denominándolo 'rutinas' y que equivale en el organismo biológico a los 'genes'. La innovación para estos autores se genera a partir de la mutación de una rutina, reconociendo que la tecnología es el conocimiento.

Capítulo IV

4.1.4 La empresa como depositaria de conocimientos

Edith P. Penrose viajó del planteamiento centrado en un sistema a otro basado en los entes económicos singulares. Conceptualizó a la empresa como una organización administrativa constituida por una colección de recursos productivos, humanos y materiales. Los recursos nunca son, por sí mismos los que constituyen los 'insumos' de la producción sino que están constituidos por los servicios que esos recursos pueden presentar. ⁽⁶⁾

Penrose consideró el proceso de planeación como central y determinante para el crecimiento de las empresas ya que este proceso crea imágenes o modelos mentales, sobre el entorno y lo que representa la empresa.

4.1.5 La administración Científica

Taylor establece los métodos científicos para las operaciones, con su célebre aportación de 'tiempos y movimientos'. Trató de formalizar la experiencia y los juicios de los trabajadores por que podían ser un recurso importante de información y de conocimiento. Como consecuencia se establecieron nuevos métodos de trabajo que están bajo la responsabilidad de los gerentes y administradores encargados de clasificar, tabular y reducir el conocimiento a reglas que se puedan aplicarse cotidianamente. La producción y la productividad se incrementaron notable bajo la premisa de la estandarización de los procesos ⁽⁷⁾

Capítulo IV

4.1.6 *La Teoría del Sentido*

Karl Weick se enfocó en ver la organización como ciclos de estructuras de comportamiento basados en la información. Es a través de la información compartida y del entendimiento que se logra un resultado con sentido y significado al poderse entrelazar los conocimientos. La idea básica de esta teoría es que la realidad es un talento continuo que surge a partir del esfuerzo para ordenar lo que ocurre de manera que sea razonable. ⁽⁸⁾

4.1.7 *Aprendizaje organizacional*

Cohen y Sproull, son los primeros en plantear este enfoque al concebir a las organizaciones como entidades que requieren vivir en un proceso de cambio continuo, adaptación y descubrimiento continuo de nuevos modos de actuar. El conocimiento estaba en dos clases de actividad; la primera en la obtención del know-how, enfocado a resolver problemas específicos y la segunda se orienta en establecer nuevas premisas, paradigmas, esquemas, modelos mentales o perspectivas.

Por otro lado Bateson clasificó estos dos tipos de conocimiento como *Aprendizaje uno* y *dos*. Dé la misma forma que Argyris y Schon como *single-loop learning* o *double-loop learning*. ⁽⁹⁾

Capítulo IV

4.1.8 *La Organización Inteligente*

Para Senge existen muchas empresas que sufren de "incapacidad para aprender" Propone a la organización inteligente como un modelo de solución para poder curar esta enfermedad y promover el aprendizaje. Una organización que aprende y tiene la capacidad de ser sujeto activo y pasivo del conocimiento además de generarlo y adaptarse adquiriéndose una ventaja competitiva

Los directivos deben considerar los siguientes pasos para hacer que una empresa aprenda:

- Adoptar sistemas inteligentes o que piensen.
- Impulsar la maestría personal en la vida de cada uno.
- Proporcionar los modelos mentales, prevalecientes y hacerlos salir a la superficie efectuando cambios eventuales
- Construir una visión compartida.
- Facilitar la integración de equipos que aprenden.

A partir de estas cinco disciplinas Senge enfatiza la importancia de los sistemas inteligentes o pensantes como una disciplina que fusiona en ella un coherente cambio de mentalidad. El conocimiento organizacional es un lugar donde la gente está continuamente descubriendo como ellos crean su realidad. ⁽¹⁰⁾

Capítulo IV

4.1.9 Teoría del Desarrollo de Habilidades

Frente a la planeación que se basa en los recursos, surge un nuevo enfoque que se basa en las competencias, capacidades y habilidades o activos estratégicos como una fuente sostenible de ventaja competitiva para la empresa. Dentro de esta corriente podemos encontrar a Prahalad y Hamel con sus estudios sobre "Core Competence" a Stalk, Evans y Shuman sobre la Competencia basada en capacidades y a Penrose con teoría de la empresa como colección de recursos productivos transformados en servicios. En los noventa serán enfoques obsoletos ya que el esquema habrá cambiado dramáticamente.

4.1.10 "Core Competence"

Prahalad y Hamel proporcionaron una definición de la esencia de la competencia entendida como el aprendizaje colectivo, especialmente al coordinar las diversas habilidades dentro del área de la producción y la integración de múltiples corrientes de la tecnología. Enfatizan los aspectos relativos a la conducta y se centran en la tecnología dentro de la corporación y en las habilidades para la producción sin olvidar aspectos relativos a la conducta. Lo que se puede interpretar como la búsqueda y dominio de diversos mercados basados en una habilidad esencial.⁽¹¹⁾

Capítulo IV

4.1.11 Dinámica del comportamiento

Stalk, Evans y Schulman tuvieron una visión más amplia dentro del concepto de habilidades, concentrándose en el proceso de negocio que se compagina con la cadena del valor. En un mundo que se caracterizaba por productos durables la necesidad del consumidor era estable, los mercados, naciones y regiones estaban favorecidos y la competencia estaba claramente identificada, era una guerra de posiciones. En la que las empresas ocupaban los espacios de competencia. Hoy en día todo ha cambiado, se libra una guerra de movimientos en la que el éxito dependerá de anticipar las tendencias del mercado y en la rapidez de respuesta ante los cambios en las necesidades del consumidor. En este entorno, la esencia de la estrategia no es la estructura de productos y mercados sino la dinámica del comportamiento. ⁽¹²⁾

La naturaleza dinámica de la estrategia fue también enfatizada por Teece, Pisano y Shuen, los cuales desarrollaron el concepto de capacidades dinámicas o la habilidad de una organización para aprender, adaptar y renovarse con el tiempo lo que incluye los conceptos de buscar o investigar para localizar posibles problemas y encontrar su solución.

4.1.12 La empresa inteligente

James B. Quinn bajo la influencia de una economía basada en la reestructuración enfocada en la importancia de concentrarse en lo que la empresa sabe hacer. Propone dejar en manos de terceros las demás actividades, siempre y cuando no implique una ventaja competitiva (outsourcing). Su nuevo paradigma está acuñado en la expresión

Capítulo IV

"empresa inteligente", que busca una dirección profesional, un ambiente innovador y un uso masivo de la inteligencia para conseguir altas tasas de productividad

La forma de generarla es a través de su capacidad para lograr un profundo conocimiento sobre sus habilidades básicas y de la manera como las lograrán mantener, incrementar y desarrollar

4.1.13 *La Organización Inteligente*

Griffor y Pinchot se esforzaron por encontrar un modelo que disminuyan los problemas de una organización. Desarrollando e involucrando la inteligencia, la prudencia en los negocios y un amplio sistema de responsabilidades en todos los niveles de la empresa, de tal manera que cada uno de los involucrados en ella pueda responder de manera efectiva a los clientes, accionistas y competidores. Enfocándose en la transformación hacia modelos plenamente participativos como la horizontalización de las decisiones, equipos de trabajo, apertura del mercado interno en la propia empresa y adicción de valor al trabajo.

4.1.14 *La Organización Trébol*

La empresa se conceptualiza como un trébol, cuya primera hoja del trébol representa el alma de la empresa: los empleados que trabajan en el núcleo de la empresa. Esta debe estructurarse de manera reducida poniendo en marcha los proyectos y estimulando a las otras dos hojas para asegurar el crecimiento o la producción. La segunda hoja está formada por personas y empresas que se subcontratan para cumplir con una parte de las

Capítulo IV

actividades de la empresa recurriendo a ellas solo cuando las necesitan. La tercera agrupa a los encargados de la mano de obra a la que la empresa "trébol" recurre de modo temporal. Y por último existe una hoja que representa a los clientes, aquellos que dan la oportunidad. Este modelo simplifica la organización interna ya que todos los elementos se encuentran fuera. ⁽¹³⁾

4.2 Teoría de la Administración de los Recursos Humanos

4.2.1 *Un intento de síntesis*

Barnard en un intento de unificar las teorías de la mecánica racionalista y la del factor humano detecto que la importancia de la organización en la administración de empresas es de vital, y aunque no hizo del conocimiento la pieza central de su teoría si se refirió a ella de la siguiente manera, "el conocimiento no es sólo lógico o formulado lingüísticamente. También puede ser brindado por el comportamiento". ⁽¹⁴⁾ Es decir los líderes establecen valores, creencias e ideas en orden a mantener el sistema de información o conocimientos enfocados a administrar la organización como un sistema cooperativo. El aspecto básico durante el proceso de ejecución es el sentido de la organización como un todo y su relevancia. Trascendiendo las capacidades intelectuales y las técnicas de discriminación de factores, haciendo uso de los sentimientos, juicios, sentidos, proporción, equilibrio y conveniencia. Barnard establece la necesidad de integrar los procesos lógicos a los empíricos, así como el conocimiento científico al común y las cualidades administrativas con las morales.

Capítulo IV

4.2.2 *Cultura Organizacional*

En el inicio de los años ochenta algunas empresas y corporaciones se vieron afectadas por el llamado "síndrome de la parálisis por análisis", lo que les ocasionaba perder el dinamismo y competitividad. Se reconsideraron los factores sociales y humanos en la empresa retomando las ideas de Barnard y Weick.

4.2.3 *Excelencia*

Peters y Waterman propusieron una visión más humanitaria en lo que respecta a la dirección de la empresa. Observaron que las empresas excelentes habían establecido y desarrollado procedimientos para que todos los empleados compartieran los mismos valores dentro de la organización. Desde el punto de vista de estos autores cada empresa establece su propia cultura corporativa con sus propios valores y creencias. ⁽¹⁵⁾

4.2.4 *Comportamiento Organizacional*

Pfeffer, hizo notar la importancia de las creencias en el momento que las organizaciones son consideradas como "sistemas de creencias y significados compartidos" cuya actividad administrativa resulta crítica o esencial para construir y mantener el sistema de valores asegurando una continua conformidad, compromiso y efecto positivo en los participantes.

⁽¹⁶⁾

Capítulo IV

4.2.5 Las relaciones humanas

Mayo y Roethlisberg profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard iniciaron un experimento conocido como "Experimento de Hawthorne" (planta de Western Electric). Mostrando que los factores sociales como la moral, el sentido de pertenencia para trabajar en grupo o las habilidades interpersonales para entender la conducta humana, lograban aumentar la productividad.

En base a estos conocimientos Mayo desarrolló una teoría de relaciones humanas en colaboración con otros; criticando al taylorismo porque se trataba al hombre como un ser meramente económico y clasificaba a los trabajadores como individuos automatizados. Se postulo que los seres humanos son sociales y por ello deben ser considerados como parte de un grupo. Mayo postuló que los administradores deberían desarrollar la "habilidad humana social", para facilitar la comunicación entre las personas, los grupos formales e informales de la organización laboral. En la práctica se observo que los trabajadores pueden ser tratados como máquinas con capacidad de respuesta a los estímulos, pero con una limitada capacidad para producir conocimiento. ⁽¹⁷⁾

4.2.6 Cultura y Liderazgo.

Schein argumentó que para lograr que un conocimiento fuera inherente a una experiencia y visión compartida durante un largo periodo de tiempo, hasta que se tomara como algo inherente. La cultura es un producto que se aprende a partir de la experiencia del grupo hasta el grado de volverse un acto inconsciente. Dentro de este enfoque se describe a la cultura de la siguiente manera, "como un modelo de postulados básicos inventados,

descubiertos o desarrollados por un grupo y aprendidos para hacer frente a los problemas de adaptación externa y de integración interna". Cuando una cultura funciona adecuadamente es posible enseñarles a nuevos miembros, la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas que se presentan ⁽¹⁸⁾

4.2.7 La Teoría X y la Teoría Y

De acuerdo con Mc Gregor la organización tradicional se centraba en la pirámide superior-subordinado, basándose en supuestos sobre la naturaleza y las motivaciones humanas para controlar externamente el trabajo. Surgiendo la teoría X, argumentando que la mayoría de la gente prefiere ser dirigida y no está interesada en asumir responsabilidades buscando solamente la seguridad personal. Paralelamente se trabaja sobre el postulado de que la gente se motiva por el dinero, las prestaciones y teme a ser castigada. Por lo que la estructura de trabajo era muy estrecha, controlándose y supervisándose constantemente a los trabajadores, considerados como sujetos de poca confianza, irresponsables e inmaduros.

Después de postular la Teoría X, Mc Gregor se preguntó si ésta opinión sobre la naturaleza humana era correcta y si las prácticas administrativas basadas en ella eran apropiadas al mundo actual. Desarrollando una teoría alterna del comportamiento humano que llamó la Teoría Y. Esta teoría supone que la gente por naturaleza no es floja y poco digna de confianza, pudiendo ser autodirigida y creativa en un trabajo si se le motiva de una forma adecuada. Por lo tanto para los directivos este potencial en los individuos debe ser una tarea especial. La gente motivada correctamente lograr mejor

Capítulo IV

sus metas, dirigiendo sus propios esfuerzos para alcanzar las aspiraciones de la organización. Comparando ambos casos se puede afirmar que la diferencia medular entre ambas teorías es que la Teoría Y apoya y da oportunidad a los empleados, sin que exista una intención de estrecho control.

4.3 Administración por Recursos Financieros

4.3.1 PIMS

General Electric desarrollo en 1960 el "Profit Impact of Marketing Strategy2 (PIMS), con el objeto de mejorar los modos de anticipar y prever los resultados de un negocio. El Profit Impact of Marketing Strategy se basa en los factores obtenidos a partir de un estudio realizado sobre los negocios de GE, contribuyendo a n lograr una alta tasa de retorno de la inversión (ROI, Return on investment). ⁽¹⁹⁾

4.3.2 Presupuesto Base Cero

Fue desarrollado por la empresa Texas Instruments con la finalidad de cubrir las necesidades de la empresa en ese momento, respetando los patrones de ventas pasajeras y el frecuente cambio en la combinación de medios de negocios. La bondad de éste método radica en su flexibilidad para adaptarse a condiciones económicas fluctuantes ya sea de indigencia o de prosperidad. Su propósito es reducir los costos durante periodos de expansión y la asignar recursos óptimos. En pocas palabras es una serie de datos estructurados que permiten asignar recursos a las áreas con mayor

Capítulo IV

potencial, asegurando un grado de confiabilidad. Involucrando a todos los niveles dentro de todos los niveles de la empresa, por este motivo es un proceso análogo al de la planeación estratégica por involucrar todos los niveles de la empresa.

El proceso es empleado durante el desarrollo de labores administrativas de apoyo, de *mercadotecnia*, de investigación, de ingeniería, de manufactura y de presupuesto para gastos de capital. No por ello no cubre todas las áreas ya que no está diseñado para cubrir las áreas de gastos generales directos, la mano de obra y el material debido a que se usan métodos de costos estandarizados. Al utilizar este método es posible una reducción del 20% sin que interfiera en la calidad. Es un método sumamente adaptable como mecanismo de asignación de recursos aunque también presenta problemas como la resistencia a los planes y a la toma de responsabilidades.

4.4 Administración por Dirección

4.4.1 BCG: *Planeación Estratégica y Curva de la Experiencia*

La teoría de la estrategia se inicia con el concepto de "la curva de la experiencia" o "efecto de la curva de la experiencia" postulada por el Boston Consulting Group (BCG). En 1960 se postuló que la estrategia del negocio no tenía que ver solo con el costo de producción sino que dependía del costo total. Para reducir rápidamente el costo total, la empresa deberá producir utilizando la máxima capacidad e incrementar simultáneamente su participación en el mercado. La idea del BCG se redefinió y se trasladó al Product

Capítulo IV

Portfolio Management PPM. El cual consiste en determinar el flujo de fondos necesarios para un producto, obtenido por una combinación de tasas de crecimiento del mercado en sí y de la participación del producto en él.

La curva de la experiencia puede ser graficada utilizando las horas de trabajo por unidad de peso vs una medida acumulativa. Este tipo de curva es típico y muestra la manera progresiva como se mejora la productividad. Para una empresa puede ser de gran utilidad la curva de la experiencia para realizar una evaluación futura de las condiciones económicas usándose como parámetro de medición el valor del dinero en función del tiempo se convierte en un ingrediente esencial al efectuar un análisis a futuro.

4.2.2 Planeación Estratégica

Ohmae considera que al establecer la visión dentro de la empresa es necesario contar con un alto grado de creatividad, por ello que los planes que surgen de esta base no solo pueden ser analizados en términos cuantitativos sino que tienden a incorporar otras dimensiones. Mintzberg vio a la planeación estratégica como la formalización de los sistemas al ser estratégicamente mejores que los seres humanos y que la objetividad que postula esta teoría no puede conciliarse con la realidad.

Los puntos débiles surgen desde la perspectiva de un enfoque centrado en el conocimiento, ya que:

- No presta atención a los valores, creencias y creación de conocimiento.

Capítulo IV

- Supone un estilo de dirección dominante, monodireccional en el que la alta dirección es la única que piensa o que puede manejar el conocimiento existente. Los conocimientos que pudieran existir en los niveles inferiores de la empresa permanecen dormidos.
- No se presta atención al conocimiento como fuerza competitiva. ⁽²⁰⁾

4.4.3 *El Modelo Envase*

March señala que las preferencias dentro de una empresa pueden emerger debido a una acción en vez de una guía para que se desarrollen las acciones. Este modelo visualiza la estructura que da sentido a eventos del pasado en vez de servir como un sistema para planear o generar decisiones. En este modelo no se llega a plantear la idea del conocimiento organizacional ya que únicamente se establecen las actividades dentro de un rango delimitado de acción generado solo por los que la producen. Este modelo divide los problemas como la basura y las soluciones para establecer en otras palabras que los primeros son el contenido en tanto los otros son los envases.

4.4.4 *Organización matricial*

Es una clase de departamentalización, para administrar por proyecto o producto. Radica en la combinación de patrones funcionales y de proyectos dentro de la estructura organizacional. Es un modelo muy prometedor que logra la cooperación e integración de esfuerzos para resolver problemas cruciales dentro de un negocio. Su estructura se basa en las personas que representan todas las funciones administrativas relacionadas al problema en cuestión, cada uno de los miembros tiene la misma responsabilidad y el

Capítulo IV

mismo poder para resolverlo, con el fin de lograr una unidad cohesiva. Cuando se concluye el problema puede asignarse un nuevo proyecto o desintegrar el equipo. Los problemas que surgen al existir resistencia por parte de los individuos por explorar a fondo las ideas, debido a la desconfianza hacia las contribuciones de los demás; protegiendo sólo su propia función siguiendo planteamientos a corto plazo. Esto implica que las decisiones no sean atrevidas cubriendo periodos a largo plazo, buscando más bien la supervivencia en vez de la integración de esfuerzos para alcanzar una decisión sólida.

Al instruir este modelo es imperante comunicar a la gente que la organización matricial no es una ampliación de la estructura piramidal tradicional ya que están implícitas tendencias casi opuestas.

4.4.5 Organización Horizontal ⁽²¹⁾

Durante las últimas décadas las organizaciones han tendido a adoptar una estructura más bien del tipo piramidal con una base muy ancha de individuos que se encuentran en estrecho contacto, pero que se encuentran totalmente desligados de la cúspide. Es decir los elementos que se encontraban en la base estaban totalmente desligados de las decisiones importantes, mientras que la persona ubicada en la cúspide estaba en total desligue de las operaciones de negocio.

El modelo horizontal elimina el enfoque hacia las funciones verticales, producción, ventas, finanzas, etc., abriendo campo a los procesos horizontales. Los ejecutivos enfrentan una

Capítulo IV

dificultad y resistencia al querer establecer este tipo de estructura ya que por costumbre se quiere tener siempre una posición importante dentro del organigrama. Sin embargo no solo se requiere cortar de tajo niveles intermedios para alcanzar la horizontalidad ya que sigue existiendo una gran distancia ente la cabeza en sueldos, signos de status, pero sobre todo por la injerencia de los de arriba y los de abajo.

La manera para que se logre tener organizaciones horizontales, sin que exista tanta resistencia es primeramente cambiar las antiguas consideraciones como: la existencia de personas que deben dirigir y otras distintas que deben operar de acuerdo a las reglas de acción que dispuso el primero. Se debe de crear un tercer nivel, aquellos que establezcan la unión entre ambos. Aunque sería preferible si todos dirigieran en su nivel; la característica de los elementos que conforme este tipo de organización es el grado de autonomía de decisión sobre ellos mismos y en cierta medida sobre los demás. Es posible que por un exceso de trabajo se genere un cuello de botella y una pérdida de control.

4.4.6 7s De Mackinsey

En los 70s, surge un enfoque innovador para el análisis administrativo. Su desarrollo estuvo a cargo de la firma de consultoría "Mackinsey & Company" La popularidad de este enfoque radica en que es la base para la investigación de dos grandes libros; "The art of Japanese Management" y "In Search of Excellence" Este modelo ha sido sometido a intensas pruebas de estudio por un sin número de compañías; sin pasar desapercibido en instituciones educativas como Harvard y Stanford. Esto indica que ha

Capítulo IV

sido evaluado en la teoría y la práctica, en lo que se refiere a este método se encuentra en una aparente alineación.

La estructura respalda casi en su totalidad a las funciones administrativas medulares; planeación, organización, integración, dirección y control. En la siguiente tabla se presenta una definición mas detallada de las 7s (strategic, structure, systems, style, staff, shared).

- Estrategia ⇒ Es la acción de la asignación sistemática de recursos para lograr los objetivos de la compañía
- Estructura ⇒ Es el bloque formado por las relaciones de autoridad / responsabilidad
- Sistemas ⇒ Son los procedimientos y procesos que conforman toda la empresa; p.e, proceso de fabricación, sistemas de información
- Estilo ⇒ Es la manera en que se comporta la administración, utilizando colectivamente el tiempo para alcanzar las metas
- Staff ⇒ Son las personas que integran y apoyan la empresa
- Valores compartidos ⇒ Valores que comparten y creen los miembros del staff
- Habilidades ⇒ Capacidades que son distintivas e inherentes a una compañía

4.4.7 Grupos de Sensibilización

Uno de los primeros modelos administrativos utilizados fueron los grupos, por definición se compone de dos o más personas que trabajan recíprocamente de manera estable o previsible, compartiendo ideologías, valores, creencias, responsabilidades y normas. Estas últimas son la base para que un grupo funcione conviniendo ciertos puntos para ejercer un control. Un grupo requiere de un alto grado de cohesión para cumplir con los siguientes puntos:

- Educación
- Supervigilancia
- Prevención
- Acción disciplinaria o de recompensa

Es necesario sensibilizar a los miembros sobre ciertas características que optimizan los posibles resultados. Al existir una red centralizada, el problema se puede resolver más rápido ya que la comunicación es elemental, conforme aumenta la complejidad, se puede hacer uso de otros factores como la creatividad y flexibilidad, no importando el tipo de problema que se presente será más sencillo de resolver si la información fluye libremente. Los grupos de sensibilización también son conocidos como grupos "T", haciendo referencia al término en inglés "training". Aunque se popularizaron durante la década de los 60, han perdido popularidad como enfoque administrativo. Esto no implica que se haya eliminado en su totalidad el concepto, aún es útil para unificar esfuerzos y crear equipos.

Capítulo IV

Una característica general de estos grupos es que las personas interactúan, recibiendo una retroalimentación sobre su comportamiento por parte del entrenador y otros miembros del grupo, de manera libre y abierta. Una organización optimiza sus recursos al hacer que sus empleados se sientan parte de un grupo y no actuando de manera individual, de esta forma se alcanzan durante el desempeño altos índices de rendimiento.

El proceso de sensibilización e innovación dentro de la organización generalmente ocasionan conflictos, que no son más que desacuerdos entre los integrantes ya que se involucran emociones. La mayoría de conflictos sustantivos se dan alrededor de las metas, la distribución de los recursos, la distribución de recompensas, las políticas, los procedimientos y la asignación de tareas.

4.4.7 Estrategia Competitiva.

En 1980, Porter desarrolló un marco conceptual para entender cómo las empresas crean y sostienen una ventaja competitiva. Existen según él dos opciones para mantener un estrategia competitiva: como industria atractiva con una posición competitiva; presentando así su famoso modelo de "cinco fuerzas": barreras, negociaciones del poder de los compradores, negociación del poder de los proveedores, amenaza de sustitutos de productos o servicios y rivalidad entre los competidores existentes²².

Para 1985 surge otro marco de referencia, la llamada "Cadena de valor", tiene como propósito llegar a determinar cuál es la fuente de las ventajas competitivas. Examinando

Capítulo IV

las tareas y la forma de realizarlas, al mismo tiempo que se establece la forma en que unas tareas se vinculan con otras, para conseguir el valor económico agregado.

4.4.8 Reingeniería

El término de reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, para poder definir correctamente el término, basta con limitar su ubicación dentro de un rediseño en un proceso de trabajo. Dentro de la reingeniería se intenta rediseñar los procesos de negocios para luego implantarlos de una manera rápida y radical brindando un valor agregado (tareas, responsabilidades, secuencias). Los cambios producidos deben ser significativos para el tiempo que se revisa y responder a las necesidades de los clientes y mercados.

La mejora del proceso se enfoca a eliminar la variación de las actividades que no generen valor agregado y resolver problemas. Un proceso requiere ser mapeado, que quiere decir esto, el mapear un proceso es usar una herramienta esquemática que permita visualizar y analizar la contribución de cada departamento para que un proceso sea ejecutado. El primer criterio que se debe de tomar en cuenta para decidir si se debe de analizar y mejorar una variable crítica (determinada mediante la auditoría de clientes), es decir que el resultado del proceso va a tener un impacto directo sobre el nivel de satisfacción del cliente. Una vez seleccionado el proceso que se desea mejorar, se debe designar una *persona que será directamente* el responsable del cumplimiento de todo el proceso en cuanto a tiempo, costo y calidad. La finalidad de identificar la variable crítica es saber en

Capítulo IV

dónde se estaba antes y en donde se está ahora medir el resultado del proceso que se esta mejorando, utilizando la variable crítica.

4.4.9 Unidades Estratégicas de Negocio

Una Unidad Estratégica de Negocios tiene tres características:

- Es un negocio o grupo de negocios relacionados entre si planeados por separado y que en principio pueden manejarse aisladamente del resto de la compañía
- Tiene sus propios competidores, a los cuales deben de tratar de superar
- Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y del desempeño redituable, que controla a su vez todos los demás factores importantes dentro de la organización.

Es necesario identificar una unidad estratégica de negocios para asignarle objetivos de planeación estratégica y los recursos adecuados. A partir de estos planes es que se decide cuales unidades deben ser estructuradas, mantenidas, recompensadas o inclusive finalizadas. Para cada UEN se designa una persona responsable de guiar y promocionar *el producto o servicio desde el inicio de la operación mediante el uso de la ingeniería, la investigación & desarrollo, el mercado, la marca, etc.* Cada unidad tiene asignada su propia misión y metas que dentro del grupo asignado lo cual permite poner en práctica planes estratégicos y operativos.

Capítulo IV

En la actualidad dentro de las empresas se ha perdido de vista que el objetivo de la misma es el uso de recursos propios para invertir, fabricar y fijar metas. Cuando se fomenta la creación de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), se crea para contrarrestar el espíritu emprendedor que suele diluirse en organizaciones extremadamente grandes, puede contrarrestarse. Es aconsejable que este tipo de organizaciones se dividan en pequeños negocios para optimizar recursos, mejorar la capacidad estratégica y competitiva de los diversos negocios

La técnica que aplica a las UEN es una técnica que permite conservar la atención y el espíritu empresarial que pudieran tener una compañía pequeña. Estas unidades constituirán "Pequeñas empresas autónomas", es decir tendrán sus propios medios de investigación, fabricación y ventas; su administrador será totalmente responsable de los resultados. Dando un marco de referencia para tomar decisiones y proporcionar acciones para incrementar la competitividad, en este momento la empresa se encuentra lista para crecer y prosperar. Con la finalidad de asegurar que se promueva y maneje un cierto producto o línea de producto como si fuese un negocio independiente. El beneficio principal es asegurar que el producto seleccionado no se perderá entre los demás. Es una técnica para conservar la atención y el espíritu que tiene una compañía pequeña.

Para poder asignarle a cada UEN su posición dentro de una cartera de negocios, existen dos modelos muy conocidos el "Boston Consulting Group" y el de "General Electric". El primero se basa en una matriz de crecimiento-participación. Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un diferente tipo de negocio. El segundo se basa en que

Capítulo IV

la simple asignación de una posición dentro de una matriz. Cada negocio deberá de ser clasificado en términos de dos dimensiones principales: la atracción del mercado y la posición competitiva. El éxito del negocio dependerá directamente de la medida en que penetran en el mercado atractivo y de la mezcla de fuerzas competitivas de negocio, para lograr resultados sobresalientes

CONCLUSIONES

El cambio dentro de una empresa es algo inherente al hecho de organizarse para conseguir un conjunto de metas. No se trata de un proceso eventual y circunstancial, sino que es un fenómeno continuo y permanente que va de la mano con el movimiento de una empresa. Recordemos que una empresa no se trata de una unidad estática ya que el dinamismo del entorno la afecta directamente.

Los cambios en una organización se introducen si se busca un beneficio, generándose una confrontación de intereses que producen una resistencia. Dentro de una situación de trabajo que altere el esquema establecido, los participantes van a estar sometidos a un proceso casi permanente de adaptación. Este puede consistir desde el aprender e implantar una nueva técnica hasta en ocupar un puesto de distinta categoría, lo que generalmente provoca una alteración en el sistema de relaciones establecidas en función del entorno.

El cambio constante de las teorías se debe a las innovaciones en las técnicas y la ciencia. Una vez que se cuenta con una teoría su sucesión es inminente, ya que se le revisa y mejora generando una nueva teoría al mejorar las fallas estableciéndose un círculo.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

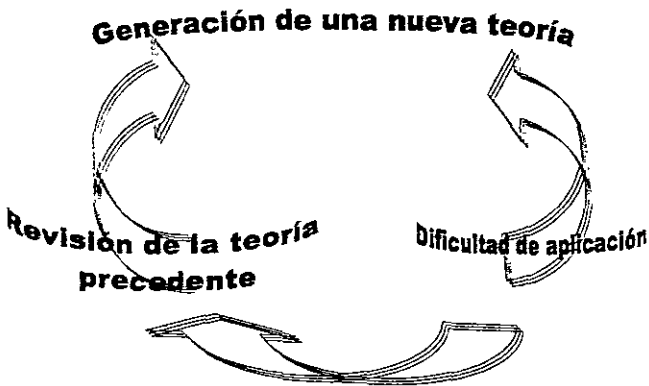


Figura 5.1

Una nueva teoría implica un cambio en el comportamiento, el modelo de dinámica del comportamiento muestra que los valores, actitudes y conductas dan como resultado la cultura de la empresa. Para ajustarse a una nueva cultura se debe seguir un proceso penoso y largo ya que es necesario adaptarse, aunque exista un cierto grado de resistencia. Un cambio también implica la imposición de aspectos técnicos desconocidos y más complejos, exigiendo un esfuerzo por parte de los involucrados prolongado y sostenido para consolidar su manejo.

Ahora sí podemos definir que el cambio es la capacidad de supervivencia de la organización en el tiempo para poder cumplir con los objetivos impuestos para con ello

Capítulo V

alcanzar la maximización de la utilidad y crecimiento. Pero no solo se debe buscar el cambio, además se requiere de la capacidad de adaptación de la empresa a las modificaciones del entorno y para ello contamos con la gestión. En otras palabras se puede ver como la capacidad de movimiento, flexibilidad y agilidad.

La empresa debe hacer uso de la gestión del cambio para poder contar con la capacidad de adaptarse ante las modificaciones del entorno. El tamaño de la empresa, la cultura y el individuo son los factores que pudieran afectar el proceso. El más complicado de modificar es el tercero ya que involucra.

- La pérdida de prestigio y posición.
- La variación desfavorable de ingresos
- La incertidumbre sobre nuevas capacidades.
- La separación del grupo habitual de trabajo.
- La modificación de hábitos.

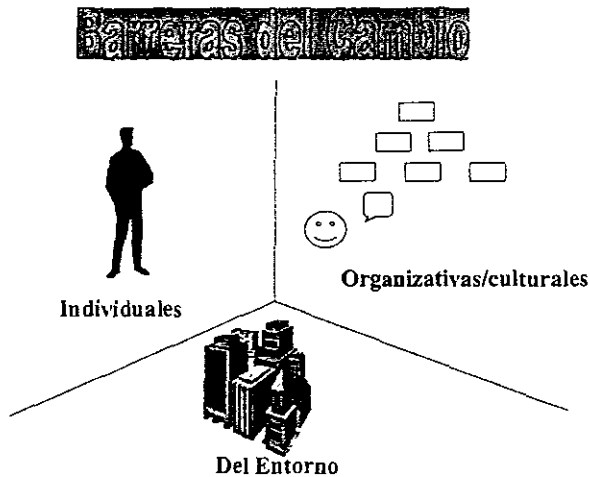


Figura 5.2

En nuestro país, los problemas económicos han desencadenado un atraso en el desarrollo de los centros de trabajo, repercutiendo en su productividad. El individuo en este caso se niega en aceptar el cambio y le será más fácil aceptarlo si los directores actúan congruentemente entre el pensar y el actuar.

Es importante desarrollar los símbolos y rituales que se enfoquen al desarrollo y crecimiento de las personas.

Si a esto se le suma la promoción de nuevos valores alineados a los procesos de socialización y se cambia el sistema de permiso se favorecerá la aceptación.

Es vital trabajar personalmente sobre la aceptación de los valores y la cultura para evitar conflictos que lo único que generaran serán desacuerdos que debilitarán el proceso. Pero no hay que pensar que una resistencia al cambio es un aspecto negativo, si se maneja como una señal oportuna de alarma sobre algún aspecto que marche mal es posible trabajar justo a tiempo.

El proceso de ajuste suele ser penoso y largo ofreciendo resistencia a cualquier situación que altere el perjuicio de las relaciones humanas que se mantengan en ese momento. Pero una empresa como entidad de negocio tiene como objetivo principal al generarse un cambio sobrevivir en el tiempo. Si no se cuenta con el apoyo de las personas, estas deberán ser eliminadas por lo que podemos concluir diciendo:

Nada cambia si

No cambiamos

Pero si no cambiamos

Nos cambian

BIBLIOGRAFÍA

CONSULTADA

1. Morns D., Brandon J., Reingeniería, *¿Cómo aplicarla con éxito a los negocios?*, Mc Graw Hill, México 1995.
2. Peters T., *Liberation Management*, Atlántida/Promexa, Brasil 1993.
3. Draft R. L., *Management 2º ed.*, The Dryden Press, Estados Unidos 1994.
4. Van Fleet, *Contemporary Management*.
5. Barra R., *Círculos de Calidad*, Mc Graw Hill, México 1987.
6. Steiner G., *Top Management Planning*, The Macmillan Company Anarkville Pressbook, Estados Unidos 1969.
7. Koontz H., Wehrich H., *Administración, una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México 1994. ^{1, 2)}

CITADA

- ³⁾ Drucker P., *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.
- ⁴⁾ Marshall, A. *Principles of Economics*, Macmillan, Londres 1965.
- ⁵⁾ Winter, S. G., *Competence and the Corporation*, Journal of Law, Economics and Organization, 1998.
- ⁶⁾ Penrose, E.T. *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- ⁷⁾ Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York, 1911.
- ⁸⁾ Weick K. E., *The Collapse of Sensemaking in Organizations*, Administrative Science Quarterly, 1993.
- ⁹⁾ Argyns, C. *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978.
- ¹⁰⁾ Senge, P.M., *The Fifth Discipline, The Age and Practice of Learning Organization*, Century Business, Londres 1990
- ¹¹⁾ Prahalad, C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review. 1990.

- ¹²⁾ Prahalad, C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990.
- ¹³⁾ Handy C., *The age of the Unreason*, HBS Press, 1989.
- ¹⁴⁾ Barnard, C.I., *The functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Ma., 1938, p. 235.
- ¹⁵⁾ Peters, T J., y Waterman, R.H., *In Search of Ecelence* Harper & Row, New York, 1982.
- ¹⁶⁾ Pfeffer, J. *Management as Symbolic Action* En Reserch in Organizational Behaviour, Greenwich., CT., 1981, Vol 3, p.1.
- ¹⁷⁾ Mayo E, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1953.
- ¹⁸⁾ Schien, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San. Francisco California , 1985
- ¹⁹⁾ Buzzell, R.D. y Gale, B.T., *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. The Free Press. New York, 1987.
- ²⁰⁾ Ohmae, K , *The Mind of the Strategist*, Mc. Graw Hill, New York , 1982.
- ²¹⁾ Llano C., *Idea y Soluciones*, Foro Empresarial, México, 1998.
- ²²⁾ Silva F., *¿Por qué no cambiamos?*, Ejecutivos de Finanzas, México, 1997.