

00671



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Desarrollo Habilidades Directivas en la Dirección
Estratégica**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración Industrial

Presenta: Ma. de Jesús Bautista Martínez

Tutor: M.A. José Luis Sánchez Ramos

México, D.F.

Mayo

2004



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.

15200

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Dedico este trabajo al creador de todos mis días
por ser el guía de mi vida.

A mi Madre por su ejemplo, su gran valor y
fortaleza. Así como su gran sabiduría. q. e. p. d.

A mi padre q. e. p. d., por ejemplo de paciencia.

A mi esposo por su apoyo y ayuda.

A mi hija Karina por su amistad y apoyo.
por ser una excelente persona.

A mi hija Viviana quién ha cuestionado
el valor de ser madre.

Al director de tesis por su guía en este trabajo.

A los sinodales por su apoyo.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Ma. de Jesús
Bautista Martínez
FECHA: 11 de Mayo 04
FIRMA: (Ma. de Jesús Bautista)

| ÍNDICE | págs. |
|--|-------|
| INTRODUCCIÓN | V |
| CAPITULO 1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.1. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2. Justificación | 1 |
| 1.3. Objetivos | 5 |
| CAPITULO 2 MARCO DE REFERENCIA | |
| 2.1. Antecedentes | 6 |
| 2.2. Desarrollo de Habilidades Directivas | 9 |
| 2.2.1. Liderazgo | 11 |
| 2.2.2. Comunicación | 17 |
| 2.2.3. Equipo de trabajo | 20 |
| 2.2.4. Toma de decisiones | 22 |
| 2.2.5. Creatividad | 28 |
| 2.2.6. Conflictos | 30 |
| 2.2.7. Administración del tiempo | 34 |
| 2.2.8. Negociación | 36 |
| 2.3. Descripción de la Dirección Estratégica | 39 |
| 2.3.1. Análisis | 44 |
| 2.3.2. Formulación | 48 |
| 2.3.3. Implantación | 50 |
| CAPITULO 3 METODOLOGÍA | |
| 3.1. Tipo de estudio | 55 |
| 3.2. Habilidades directivas desarrolladas | 55 |
| 3.2.1. Características del director Mexicano | 56 |
| 3.3. Desarrollo del Plan estratégico | 58 |
| BIBLIOGRAFÍA | 66 |
| APÉNDICES | 67 |

LISTA DE FIGURAS

| Figura | | págs. |
|--|-------|-------|
| 1. Ciclo de dirección | ----- | 2 |
| 2. Ciclo de dirección adaptado | ----- | 8 |
| 3. Ciclo de dirección enfoque estratégico | ----- | 9 |
| 4. Liderazgo estratégico eficaz y proceso de administración estratégica | ----- | 15 |
| 5. Liderazgo estratégico | ----- | 17 |
| 6. Proceso decisional | ----- | 24 |
| 7. Resolución de problemas | ----- | 26 |
| 8. Pasos para la toma de decisiones | ----- | 28 |
| 9. Esquema de resolución de conflictos | ----- | 31 |
| Cuadro 1 Toma de decisiones y conflicto . Pros y contras. | ----- | 33 |
| 10. Proceso de Administración Estratégica | ----- | 43 |
| 11. Proceso de Dirección Estratégica | ----- | 44 |

| Figura | págs. |
|--|-------|
| 12 Fuerzas que mueven la competencia ----- | 49 |
| Cuadro 2 Análisis FODA ----- | 59 |
| 13 planeación estratégica ----- | 60 |
| 14 Fuerzas y debilidades de las empresas ----- | 61 |
| 15 Selección de una estrategia ----- | 62 |
| 16 Niveles de estrategia ----- | 63 |
| 17 Desarrollo del plan estratégico ----- | 64 |
| 18 Cuadro asertivo A ----- | 67 |
| 19 Cuadro asertivo B ----- | 68 |
| 20 Cuadro asertivo C ----- | 69 |
| 21 Cuadro asertivo D ----- | 70 |
| 22 Cuadro asertivo E ----- | 71 |
| 23 Cuadro asertivo F ----- | 72 |
| 24 Comparación de los diseños de la organización ----- | 73 |
| 25 Capacidad gerencial general ----- | 74 |
| 26 Comparación de los perfiles de la organización ----- | 75 |

INTRODUCCION

La eficacia de la organización depende de su pericia directiva

En este trabajo se trata de conocer las habilidades directivas para desarrollarse como directivo moderno en una empresa que evoluciona debido a los cambios globales y que se ve afectada por la comercialización internacional. así como crisis mundiales que afectan la economía de cada país. Sintetizar las características de los directivos modernos en el contexto de la dirección estratégica.

En el capítulo 1 se hace el planteamiento de los temas a desarrollar, sobre el desarrollo de las habilidades directivas.

Planteamiento del problema

Se plantea la necesidad imperiosa de actualizar la preparación de un directivo que debe desarrollarse en el contexto de la empresa moderna que de respuesta a las necesidades del mercado actual, a un mundo de competitividad y globalización .

Es necesario conocer las habilidades directivas que debe poseer un directivo en contexto de la evolución de la administración moderna. Las cuales deben ser desarrolladas en una empresa que evoluciona de la administración tradicional a la administración estratégica.

En el punto 1.2 se hace la justificación de del trabajo , tomando en cuenta que el directivo dentro de una organización puede adecuarse a su perfil, dependiendo de las condiciones de la organización , lo cual depende de la descripción del puesto, de la selección del directivo, del preparación y desarrollo y del seguimiento eficaz.

Debido al panorama competitivo actual, el papel de los líderes estratégicos se transforma de manera correspondiente, puesto que existen cambios en la competencia y la tecnología , y se otorga cada vez mayor importancia a la satisfacción del cliente y a la globalización de la industrias.

El propósito de éste trabajo es conocer la habilidades directivas que debe tener el directivo, y el cambio en la organización que debe pasar de la administración tradicional al proceso estratégico, conociendo los enfoques de la dirección estratégica y las características y actitudes que los modernos directivos deberán desarrollar para generar el cambio en la organización.

En el Capítulo 2

Se plantean los antecedentes de la evolución del concepto de administración estratégica, así como la necesidad de líderes del siglo XXI, que tengan característica sobresalientes para la dirección de las empresas en el nuevo panorama competitivo

En el punto 2.1., se define el concepto de habilidad por diferentes autores y las características generales de un líder. Se exponen detalladamente cada una de las habilidades directivas y sus características:

- 2.1.1 Liderazgo
- 2.1.2 Comunicación
- 2.1.3 Equipo de trabajo
- 2.1.4 Toma de decisiones
- 2.1.5 Conflictos
- 2.1.6 Creatividad
- 2.1.7 Administración del tiempo
- 2.1.8 Negociación

En éste capítulo también se describe el proceso estratégico , la evolución de la dirección estratégica y cada una de los elementos que la constituyen

Se describen las partes que la componen que son en el punto:

2.2.1 el análisis, el punto 2.2.2. la formulación y en 2.2.3. la implantación.

En el capítulo 3, punto 3.3.1.se presenta el tipo de trabajo monográfico y descriptivo de los temas centrales.

En el punto 3.2.Las habilidades desarrolladas en el ejercicio de la profesión así como las conclusiones a las que llega Carrasco en su tesis para obtener el grado de Doctor en Administración sobre el estilo mexicano de dirigir 3.2.1

En el punto 3.3 se presenta el " plan de desarrollo estratégico".

Capítulo 1

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Es importante señalar que la administración ha tenido evolución, los enfoques administrativos cambian en la medida que se plantean diversas necesidades sociales, en la medida que las empresas deben adecuarse, dado los cambios de la tecnología en las diversas áreas de la empresa.

Toda empresa cambia por estar inmersa en un entorno cambiante, dada la globalización y la competitividad, por ello los directivos deben adecuarse a las empresas modernas, deben desarrollar habilidades que le permitan a la empresa renovarse, crecer y proyectarse en el mercado.

- ¿El desempeño de la empresa depende de las habilidades directivas que debe tener un directivo moderno?
- ¿El director tiene características relevantes en el contexto de la dirección estratégica?
- ¿Es la dirección estratégica una herramienta necesaria que desarrolla habilidades directivas que permitan la continuidad de una empresa?
- ¿Como desarrollar un plan estratégico?

1.2 Justificación

Debido a los cambios que ha generado la globalización, el avance de la tecnología, las empresas se ven inmersas en un cambio turbulento que rebasa la administración tradicional, teniendo que buscar directivos con perfiles muy especiales que puedan dar respuesta a estos cambios generando en la empresa un mejoramiento, un crecimiento que le permita competir en el mercado y avanzar.

“Normalmente la gente asciende a puestos directivos es probable que tengan responsabilidades compartidas de especialista y directivo, durante gran parte de ejercicio profesional y terminan siendo directivos híbridos por desgracia mucha gente puede desprestigiar sus responsabilidades directivas a favor de sus actividades como especialistas. Si es así, sus prioridades personales están en conflicto con prioridades de la organización”.

Existen razones principales por las que surge éste conflicto, las razones son:

- La definición del puesto de trabajo
- La selección del directivo

- La formación y el desarrollo
- Un seguimiento eficaz.

El segundo punto es prioritario en este estudio

Los elementos básicos del proceso directivo se muestran en la figura 1.

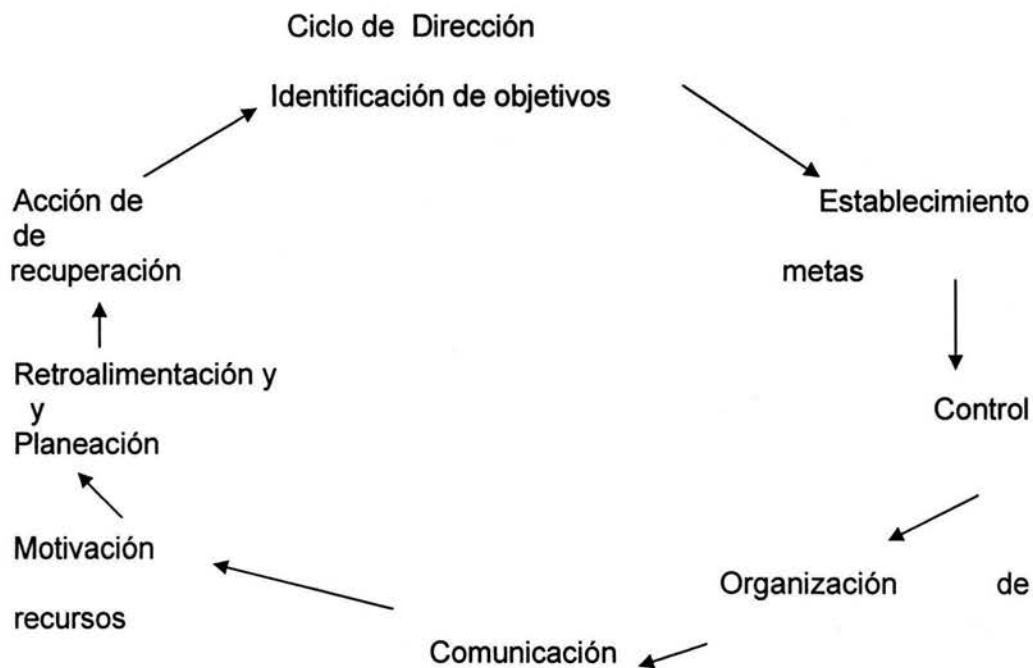


Figura 1

Esto corresponde a un enfoque de la administración tradicional.

El proceso estratégico es dinámico y comprende otro enfoque que engloba la competitividad. Las empresas compiten entre sí por lograr el acceso a los recursos que se requieren para obtener rendimientos superiores al promedio y satisfacer las necesidades de los grupos de interés. La administración estratégica permite elegir la dirección que la empresa seguirá y sus decisiones para lograr la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

Esto fundamenta la importancia de un directivo actualizado bien preparado que practique las habilidades directivas y que constantemente tenga un mejor desarrollo en su puesto.

Ansoff, 1997, por primera vez presentó el concepto de dirección estratégica. Sustancialmente diferente y que cuando ambos comportamientos tienen que convivir en la misma empresa, los dos diseños entran en conflicto. El lector puede interesarse en comparar esta primera percepción.

Es importante conocer la evolución de los sistemas directivos que han conducido al concepto actual de dirección estratégica.

“En la últimas décadas se ha desarrollado interés por cuestiones relacionadas con la llamada “estrategia empresarial” y la necesidad de estudiar y evaluar el conocido como “potencial estratégico o posición competitiva” de la empresa, motivado por la creciente complejidad del entorno que rodea la actuación empresarial (Bueno, 1996:28-30)” .

Ante la ineficiencia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más hostil es posible trasladar el problema de la dirección actual de la empresa hacia la delimitación del tipo de respuesta que deberá dar la unidad económica de producción para sobrevivir o para incrementar su eficacia dentro de este tipo de entorno. La solución a esta necesidad es lo que se pretende a través de la formulación de la llamada estrategia empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la denominación de “dirección estratégica” de la empresa

La importancia y velocidad de estos cambios que algunos autores le llaman turbulencia, son aspectos que definen el propio escenario estratégico en que ha

de desenvolverse la empresa moderna

.Cambios que simbolizan por medio de las amenazas o expresión de los factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia y las oportunidades, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas . Ante esta perspectiva, la empresa cuenta con unas fortalezas o potencialidades externas que trata de desarrollar adecuadamente, así como con unas debilidades o posiciones de inferioridad que intenta compensar, para alcanzar la adaptación perseguida.

“La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por lo tanto una modificación de su conducta. (Menzguato y Renal, 1988).”

La alta dirección de la empresa, a través de las estrategias, elige no sólo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios en que está presente la empresa .

Esto implica que la estrategia competitiva no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa (Porter, 1987).

Es. En esencia , la base fundamental del modelo de Dirección Estratégica , que se ha convertido en un paradigma explicativo de los procesos directivos empresariales .En la actualidad es un elemento clave dentro de la moderna concepción de la Administración de Empresas. Esta falta de conciencia en conceptuar de lo que se

entiende por estrategia ha dificultado y dificulta, al discusión entre autores , su enfoque y su aplicación .(Fernández y Fernández)

Como señala Cuervo (1995:52). La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección (Renal(1995), a partir del esquema evolutivo de Ansoff, identifica cuatro etapas en dicha evolución :

a) Dirección por control:

Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de su eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

b) Dirección por extrapolación :

En este sistema, también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones pasadas. De este modo se pueden fijar nuevos objetivos a largo plazo, así como por medio de la planeación el camino a recorrer-recursos empleados- para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos.

c) Dirección por participación

Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable – finales de los sesenta y principios de los setenta- por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras.

d).Dirección a través de las respuestas flexibles y rápidas “

La presencia de entornos cada vez turbulentos con frecuencia no permiten a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello es necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planeados en cada momento.

A partir de este enfoque integrador del concepto de estrategia, Hax y Majluf (1996) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

Después de considerar que la organización empresarial es muy importante para poder implantar una dirección estratégica, a través del desarrollo de las habilidades directivas, Se expondrán los lineamientos y las necesidades de

recursos humanos que deberá considerarse para que un director pueda ejercer la dirección estratégica.

Este trabajo trata de resaltar las habilidades directivas en la que la mayoría de autores coincide. Se expone como está planteado el cambio que deberán tener las empresas Mexicanas con los directivos modernos que deben estar actualizados y capacitados para desarrollar mejor cada una de las de habilidades directivas.

Darse cuenta de la importancia de que el profesional se actualice constantemente y encontrarse adecuado con los cambios sociales organizacionales que las empresas requieren y así, tengan el personal adecuado para competir en el mercado actual.

Se eligen autores clásicos del tema de dirección estratégica españoles y estadounidenses contemporáneos, de los cuales se derivan todas las teorías modernas de ese tema.

Se hace notar que es muy importante que el directivo se actualice para poder desarrollar con la práctica profesional habilidades que le permitan contribuir al éxito de la empresa.

Se explica un enfoque moderno de los niveles de dirección estratégica y los "stakeholders".

También se exponen una propuesta sobre el desarrollo del plan estratégico.

1.3 Objetivos

El objeto de estudio es describir las habilidades directivas y conocer las etapas que forman a la dirección estratégica.

- * Conocer y analizar el desarrollo de las habilidades directivas
- * Desarrollar las habilidades de un líder estratégico.
- * Describir las partes de las que consta la dirección estratégica.
- * Conocer las bases para elaborar un plan de desarrollo estratégico.

CAPITULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes

La moderna administración nos marca nuevas estrategias en un mundo de turbulencia, donde las empresas modernas han tenido que buscar nuevos horizontes implementando en sus dirigentes habilidades nuevas que anteriormente no eran necesarias para dirigir una empresa, han sobrevivido al embate de tantos cambios y fracasos que se ha tenido que enfrentar a visualizar como debería ser la actuación de la empresa para enfrentar un futuro seguro analizando los distintos niveles como la situación mundial ,área económica, país, región o localidad.

Sistemas de dirección y liderazgo

"Para implantar una estrategia es necesaria, una estructura organizativa que sustente su realización.

Según Menguzzato y Renal (1991), la función de "dirección", establecida por Fayol (1916) , tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización, de modo que se puedan realizar las actividades conducentes al logro de los objetivos".¹

La dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad formal lo que diferencia a la dirección del liderazgo.

El liderazgo en cambio, debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos.¹

Liderazgo estratégico en el siglo XXI

"Debido a los cambios hacia un nuevo panorama competitivo el papel de los líderes estratégicos se transforma de manera correspondientes. Puesto que existen cambios en la competencia y la tecnología, y se otorga cada vez mayor importancia a la satisfacción del cliente y a la globalización de las industrias, las organizaciones enfrentan desafíos significativos de adaptación..Como resultado de ello, los líderes deben manejar este proceso de cambio de manera que facilita el éxito competitivo lo cual requiere algo más que una solución bien diseñada. Necesita un proceso eficaz para la aplicación de soluciones y el compromiso de las personas que integran la organización .Requiere la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles que necesitan utilizarse entre sí como recursos. Al trabajar más allá de las fronteras internas y externas de la organización, los empleados deben aprender a trabajar juntos para encontrar soluciones. Es probable que los empleados recurran al líder

¹ NAVAS LÓPEZ, José Emilio y GERRAS MARTIN, Luis Ángel, Dirección Estratégica de las empresas Teorías y aplicaciones, edit. Civitas 1996, España. p.489.

estratégico a fin de aliviar la presión en los momentos de cambio, pero en vez de desprotegerlos de las amenazas externas, el papel del líder consiste en estimular a sus empleados para que se adapten. En lugar de mantener las normas los líderes deben impulsar a los trabajadores a cambiar de forma de negocio, abandonando prácticas que parecen inmutables por la herencia cultural y la historia.

En vista del esfuerzo adaptador para llevar a cabo una transformación hacia el siglo XXI, muchas empresas eligen directores ejecutivos que no solo provienen del exterior de la compañía sino a menudo del interior de la industria. Por tanto muchos directores ejecutivos tratan de encauzar su carrera fuera de las empresas, en lugar de buscar la promoción interna y carreras que duran toda la vida dentro de una organización.

Muchos de ellos se consideran portátiles porque tienen la estatura emocional para facilitar el cambio en una organización.”²

Las diversas teorías sobre liderazgo, trabajo de grupo y la dirección estratégica; nos darán los diversos enfoques que contempla el mundo actual con tantos cambios sociales, industriales, guerras, los atentados terroristas la globalización, los cambios ambientales la falta de empleo y las diversas causas que toman las tendencias políticas de nuestro país.

La administración moderna ha generado muchas teorías que tratan de explicar las diferentes estrategias que han adoptado las grandes corporaciones internacionales para poder competir en un mercado cambiante, en crisis económicas, en un mundo diversificado, en un entorno lleno de cambios bruscos, en un mercado sumamente competitivo invadido por economías globales que afectan el mercado interno de cada país.

Se desarrollarán las partes de que consta la dirección estratégica, el análisis del entorno, la formulación de las estrategias y la implantación de las estrategias donde se contempla a fondo las habilidades directivas que debe tener un director que forme parte de una empresa; con las características de una empresa moderna que se ha actualizado en los sistemas modernos de dirección.

Enfoques de la dirección en la práctica

Mary Parker Follett ha definido a la dirección como “el arte para que la gente haga las cosas”.

Los elementos del proceso de dirección han sido identificados por Fayol como

La previsión y la planeación, la organización, las órdenes, la coordinación y el control”²

- Rodríguez Valencia afirma que es una función vital de la organización y no se logrará ningún resultado tangible hasta que se tomen las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas”.

² REES David W. y PORTER christine, Habilidades de dirección, edit. Thomson, México. 2003. pp 1-2

Notaremos la diferencia en los siguientes esquemas de un ciclo de dirección tradicional y el otro con enfoque estratégico.³



Figura 2

Segundo Esquema:

³ Op.Cit., David W. REES p.3

CICLO DE DIRECCION(adaptado)

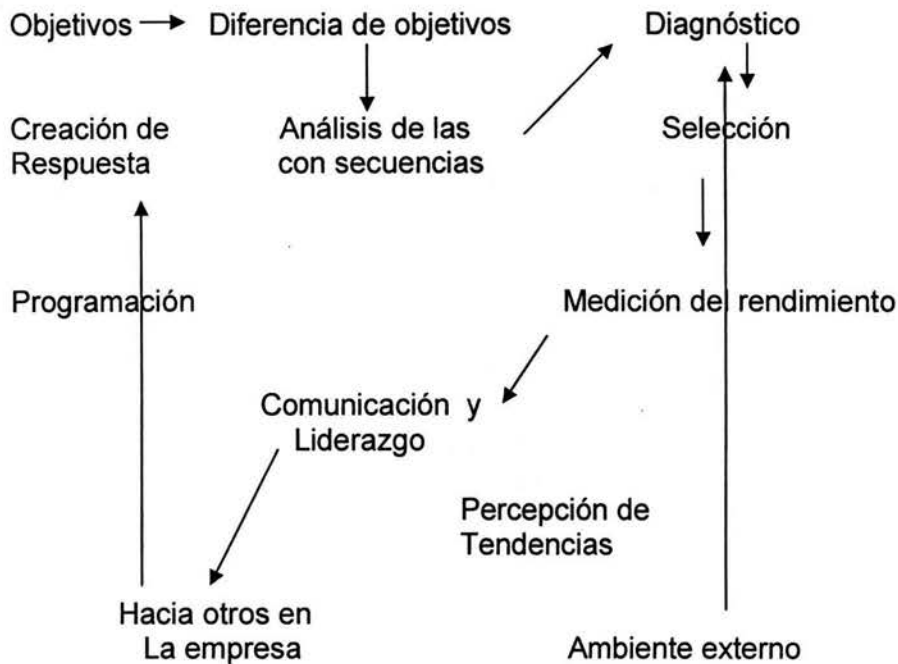


Figura 3

Es de vital importancia desarrollar un liderazgo estratégico eficaz que permita a la empresa lograr su crecimiento y éxito en el mercado, que logre su continuidad y permanencia.

2.2 Desarrollo de habilidades directivas

La habilidad es el talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad.

Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos, son acciones de primera importancia en toda función directiva.

La enciclopedia castellana define la habilidad como la "astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas".

Los sinónimos de habilidad son: talento, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia, tiento. Son habilidades que el directivo va desarrollando conforme va adquiriendo experiencia profesional.

"Todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones como lo exigen los planes a largo plazo. En todos los ámbitos, el directivo tendrá que poseer habilidad técnica laboral. Además, requiere para relacionarse o para ser líder, saber motivar a los demás, comunicarse con ellos, sobre todo saber guiarlos. Asimismo, precisa tener habilidad para tomar decisiones.

Administración y habilidades directivas.

La habilidad es el talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad.

La habilidad es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional.

Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos, son acciones de primera importancia en toda función directiva.

“El directivo realiza y desarrolla actividades directivas.

La administración se define como una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la dirección. Su objetivo es organizar a los miembros del grupo, coordinar, dirigir, guiar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

La función directiva tiene que estar fortalecida con todas las actividades que requiere el hecho de administrar.

Dirección

La dirección es una función vital de la organización hasta que se tomen las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas, esto implica la función de la dirección.

Una persona o líder que busca influir en los demás cuando realizan un trabajo.

La dirección es el proceso de trabajar con y por medio de individuos, en coordinación con los otros recursos (equipo, capital, tecnología) para alcanzar las metas de la organización.

Las definiciones de administración “es el proceso de trabajar con y por medio de individuos en coordinación de los otros recursos, para alcanzar las metas de la organización”.

Tal función no especifica organizaciones de negocios o industriales, instituciones educativas, hospitales, organizaciones políticas y militares, incluso familias⁴.

Habilidad

Habilidad se define como “astucia e inteligencia para tratar con personas “
Sinónimos de habilidad; talento, aptitud, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia, tiento. Son habilidades que se irán desarrollando adquiriendo experiencia profesional.

⁴ MADRIGAL TORRES Berta Emilia, et al HABILIDADES DIRECTIVAS, México 2002. pp14-20

"Habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad".

Guiar liderar. Comunicar dirigir tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier de cualquier.⁵

Las habilidades directivas son capacidades esenciales que el directivo debe desarrollar conforme a los tiempos de globalización que se viven, las nuevas formas de organización, producción, trabajo, hacer negocios, las nuevas tecnologías y el humanismo".⁵

Todo directivo amplia habilidad de conceptualizar de modelo, marco de referencia y amplia referencias y amplias relaciones. El directivo tendrá que poseer habilidad técnica laboral, conocer los aspectos técnicos de su trabajo. Tener habilidad para

relacionarse o para ser líder, saber motivar a los demás, comunicarse con ellos, saber guiarlos, precisa tener habilidad para tomar decisiones.

La habilidad es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional.

El administrador

El administrador es quien trabaja directamente con las personas y emplea otros recursos para alcanzar los objetivos de la organización, coordina las labores de los demás sin ejecutarlas el mismo.

El ejecutivo

Un ejecutivo es un tomador de decisiones. Lo que se espera de él es que tome las decisiones acertadas. Dependerá de la empresa, de su conducción y de sus intereses, tan cambiantes como la coyuntura de la misma empresa y de su entorno".⁵

2.2.1 Liderazgo

Misión y visión

"Todo directivo define su misión y determina su visión".

"La misión es la finalidad específica de una organización que la distingue de otras. Es la finalidad más amplia que cada organización elige para sí misma. La misión es la razón de ser de la empresa, persona u organización. Se responde a preguntas básicas como ¿Cuál es nuestro ramo de actividad?, ¿ Quiénes somos?. En ella se describe a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios, y los mercados que se persiguen en ese momento.

⁵ Op. Cit. B. E. MADRIGAL TORRES pp20-22

Visión

visión es la definición de nuestro futuro construido sobre nuestros deseos más elevados.

“todo lo que somos capaces de soñar, somos capaces de conseguir”, al diseñar una visión asumimos un compromiso por el que debemos luchar”.

Al diseñar una visión asumimos un compromiso por el que debemos luchar. Nos obligamos a conseguirlo. Es responsabilidad del directivo hacer participe al grupo de la visión de la empresa. es compartir la responsabilidad de hacer realidad la visión, de sentir orgullo de pertenencia

Es responsabilidad del directivo hacer partícipe al grupo de la visión de la empresa; compartir la responsabilidad de hacer realidad la visión sentir el orgullo de pertenencia. El ser humano debe dar sentido a lo que hace.

El éxito de una empresa radica en definir claramente hacia donde se dirige. Sueña con aquello que más desee e intente imaginar concretamente esa visión. No importa lo difícil que sea conseguirla.

Los líderes, administradores y ejecutivos tienen valores éticos y morales. Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta. Al hacer referencia a habilidades directivas no se puede dejar hablar de valores. Los principios son la base o esencia que adquiere durante los primeros años de su vida

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

El liderazgo es una condición humana universal. Vivimos una crisis de autoridad y falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen.

La dirección es el proceso que realiza una persona para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz.

- es el don de guiar y dirigir
- es el arte de guiar a los demás
- es la influencia personal ejercida en una situación

la palabra dirección significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra “leader” verbo que indica acción.

“El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de los objetivos en pro del bien común”

James C. Hunter

Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir:

- dirigente autocrático
- dirigente democrático
- dirigente laissez-faire

Funciones del líder y del ejecutivo

- delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados
- establece una visión amplia de la organización y de su propósito
- se asegura de que todo el mundo sabe lo que debe hacer.
- reconoce sus limitaciones.
- crea un entorno que hace que las personas se entreguen a fondo a su trabajo.

Habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, que tenga subordinados a su mando.

- Comunicar
- Organizar
- Integrar
- Dirigir
- Controlar
- Motivar
- Delegar
- Conciliar

Papel del poder y la autoridad en el desempeño del líder

El poder y la autoridad son dos elementos que el líder debe saber manejar:

- Autoridad: significa acrecentar, aumentar, es la función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros.
- Poder: es ser capaz, ser fuerte.

Características del líder

El liderazgo es una relación interpersonal dinámica, la personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión.

- Buen comunicador
- Orientado a la realidad y a la acción
- Positivo, seguro, independiente
- Ambicioso y estimulado por una alta necesidad de logro
- Animoso y valiente
- Intuitivo y comprensivo
- Respetuoso
- Responsable
- Motivador de individuos y grupos

- Auto crítico
- Creativo
- Honesto y sincero
- Receptor y empático
- Consciente
- Alerta
- Tiene confianza en las capacidades creativa

Estilos de liderazgo

Se Manejan 10 estilos de liderazgo;

- Liderazgo estructurado decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego lo comunica.
- Liderazgo entrenador: relación líder subordinado que considera cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria.
- Liderazgo alentador: los colaboradores aumentan su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente.
- Liderazgo delegado es la asignación de tareas al colaborador apropiado, que establezcan sus propias metas para realizar sus tareas y estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos.
- Liderazgo carismático: en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, ser un líder carismático es proyectar una presencia poderosa segura y dinámica, articular una meta alcanzable, comunicar expectativas de alto desempeño y ser sensible a las necesidades de sus seguidores. El líder carismático, también se llama transformacional o estratégico.

Cuatro muletas del liderazgo

El cuerpo del liderazgo tiene cuatro muletas: la iluminación y la virtud, la palabra y la acción, la humanidad y la justicia, la etiqueta y la ley. Las mujeres adoptan estilos democráticos, estimulan mas la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. ⁶

Liderazgo estratégico

"En la actualidad es preciso que los líderes estratégicos sean administradores de la transformación , que no sólo ayuden a las empresas a operar con efectividad, sino que ofrezcan un liderazgo visionario, que no sólo proporcione a los directores buenas ideas de producción , sino que motive a las personas realizar cambios necesarios. Es decir liderazgo estratégico eficaz. Por tanto como lideres estratégicos, los altos ejecutivos deben guiar a las empresas de manera que logren la misión y propósitos estratégicos.

⁶ Op. Cit. B. E.MADRIGAL TORRES pp 38-44

De esta manera, en vez de dar lugar a metas que se reducen, se puede lograr que todos los que participan en la organización mejoren su desempeño.. Además los líderes estratégicos enfrentan el desafío de facilitar el desarrollo de acciones estratégicas apropiadas y de determinar cómo ponerlas en práctica para llevar a la empresa a la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.⁷

Liderazgo estratégico y el proceso de la administración Estratégica (adaptado)

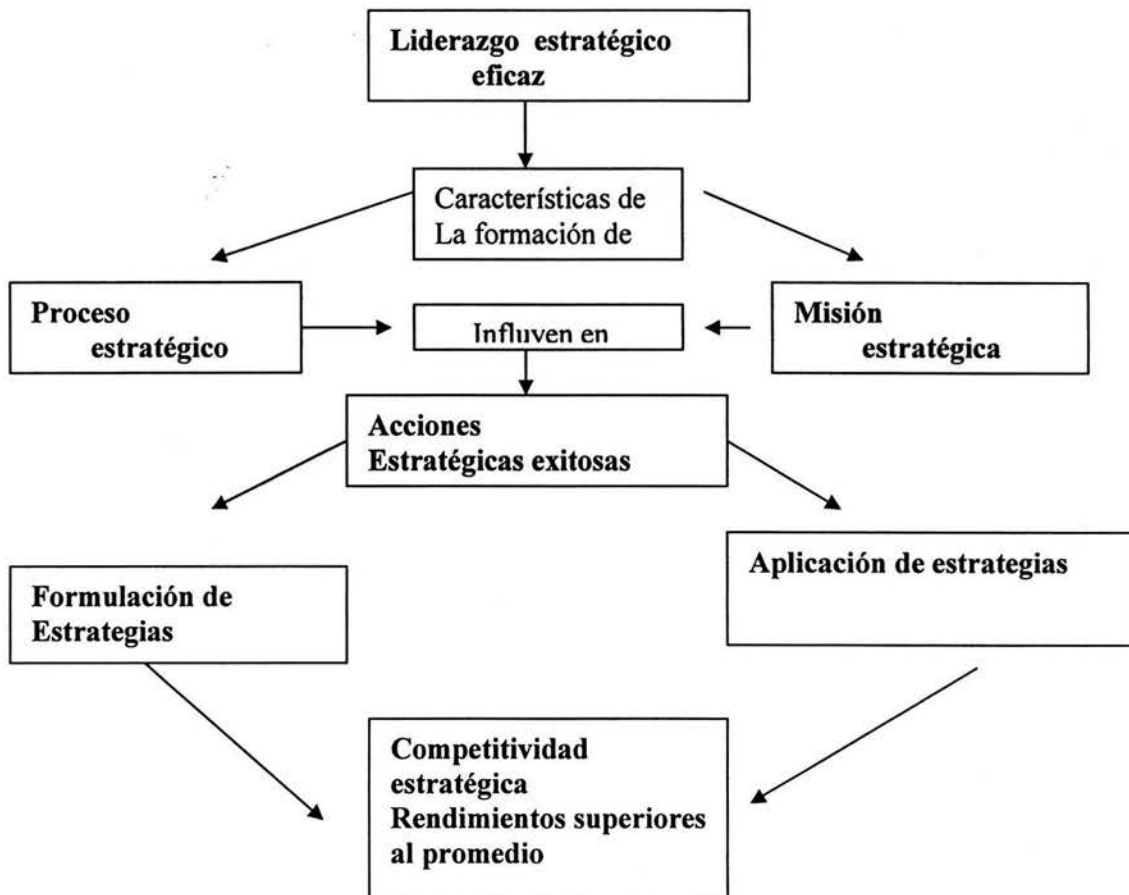


Figura 4

Liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.

El liderazgo estratégico es de naturaleza multifuncional que comprende la administración de una empresa completa en lugar de una subunidad funcional, y el manejo del cambio que adquiere paulatinamente mayor

importancia en el nuevo panorama competitivo. debido a la complejidad y ala naturaleza global de este nuevo panorama, los líderes estratégicos deben aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto..Los líderes estratégicos eficaces influyen en forma significativa sobre la conducta, los pensamientos y los sentimientos de aquellos con quienes trabajan. . La capacidad de administrar el capital humano quizá sea la virtud más importante de un líder estratégico . Capacidad de los líderes para crear arquitectura social capaz de generar capital intelectual. Es decir, conocimientos prácticos experiencia, poder mental innovación ideas. Así, ellos establecen el contexto en el que los grupos de interés empleados, clientes, proveedores) podrán desempeñarse con mayor eficacia.

Las investigaciones señalan que " la competitividad a largo plazo de una empresa depende de la disposición de los directivos para desafiar los marcos de referencia administrativos de manera continua" , y que la competencia global es algo más que un enfrentamiento entre producto o entre compañías ; es también un asunto de " enfrentamiento entre formas de pensar y entre marcos de referencia administrativos".

Los lideres estratégicos eficaces están dispuestos a tomar decisiones sinceras, valientes, aunque pragmáticas decisiones difíciles pero necesarias en vista de las condiciones internas y externas que enfrenta la empresa. Además piden retroalimentación correctiva a sus colegas, superiores y empleados A menudo esta retroalimentación se obtiene cara a cara . La falta de disposición para aceptar la retroalimentación puede ser una razón clave del fracaso de ejecutivos talentosos, lo cual otorga mayor importancia aun ala necesidad de que los líderes estratégicos pidan retroalimentación en forma constante de parte de aquellos que son líderes estratégicos pidan retroalimentación en forma constante de parte de aquellos que son o serán afectados por sus decisiones.

La discrecionalidad (o amplitud de acción) para tomar decisiones estratégicas es una cualidad del líder estratégico,

Los factores que determinan el rango de discrecionalidad administrativa para la toma de decisiones incluyen:

- 1.- fuentes ambientales externas (estructura de la industria, el índice de crecimiento, del mercado en la industria principal de la empresa, y el grado de diferenciación de los productos) .
- 2.- características de la organización (tamaño, edad, disponibilidad de recursos y cultura)
- 3.- características del directivo.(compromiso con la empresa y sus resultados estratégicos, tolerancia ante la ambigüedad, capacidad para trabajar con distintas personas y nivel de aspiraciones.

Los directivos estratégicos desarrollan la estructura organizacional apropiada y los sistemas de recompensa .

El liderazgo estratégico eficaz tiene seis objetivos :

- determinar la dirección estratégica de la empresa
- aprovechar y conservar las aptitudes centrales
- desarrollar el capital humano
- mantener una cultura de organización eficaz
- impulsar las prácticas éticas, establecer controles de organización equilibrados.

El líder estratégico puede ser evaluado con el logro de estos objetivos estratégicos y el desempeño de programas para capacitar al líder estratégico” 7

(Adaptado)

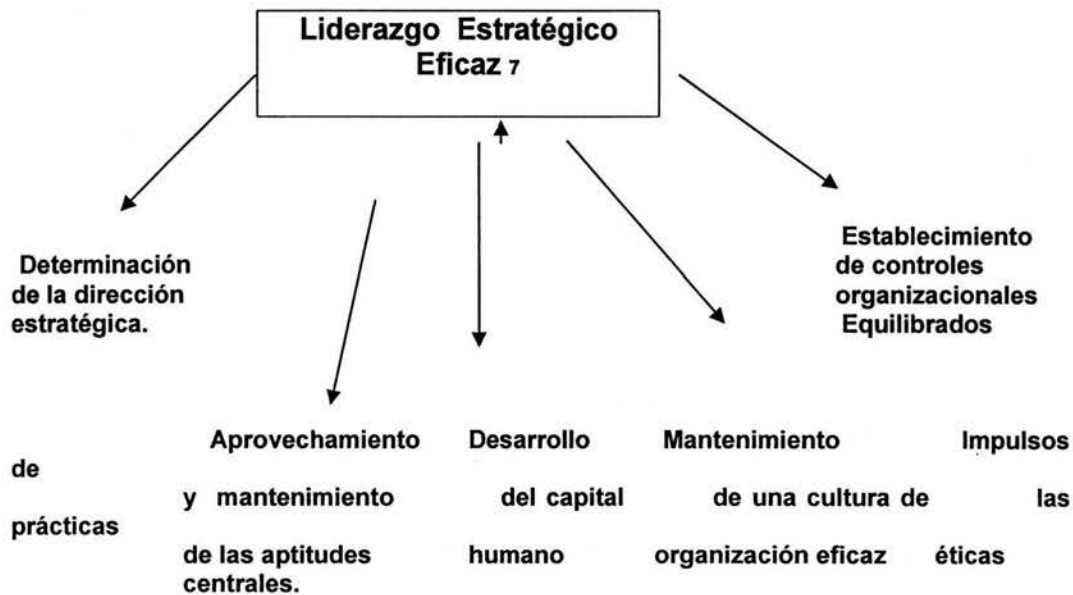


Figura 5

2.2.2 Comunicación

“Tanto la comunicación verbal como el nivel no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los otros al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.

La comunicación no es la mera transmisión o información del mensaje, ni únicamente el significado compartido; debe incluir, tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

7 .HITT Michel A. et al. Administración Estratégica, conceptos de globalización.3ª ed., Internacional Thomson Editores, México, 2000, pp.438-448.

Mediante la escucha activa, el receptor podrá comprender e interpretar con exactitud los mensajes enviados por el emisor.

La comunicación es un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación informal, interpersonal, de grupo o un discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores y retroalimentación.

La comunicación incluye una serie de pasos que van desde la fuente o el emisor del mensaje hasta la recepción y entendimiento del significado. Este proceso está conformado por los siguientes factores:

- contexto
- participantes
- mensaje
- canales
- barreras
- facilitadores
- retroalimentación .

Funciones de la comunicación grupal y organizacional

La comunicación ha permitido al hombre relacionarse; conseguir la satisfacción de sus necesidades, ya sean estas de nivel inferior o superior; sus deseos, sueños, anhelos y sentimientos; participar sus ideas, pensamientos y experiencias, y ser partícipe de las de los demás.

En una organización existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e informativa.

La expresión emocional satisface nuestras necesidades, mantener nuestro sentido de identidad, cumplir relaciones y obligaciones sociales, intercambiar información e influir en otros.

La motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa. La toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de objetivos, a través de jerarquías de autoridad y guías formales.

Comunicación interpersonal, intrapersonal, grupal y organizacional

La comunicación es el eje que nos permite relacionarnos con nosotros mismos y con los demás.

Es importante conocer cómo nos comunicamos con nosotros mismos, y lo hacemos en las relaciones sociales; intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional.

La relación intrapersonal es la que se da consigo mismo.

Los sentimientos se manifiestan de diferentes maneras en cada persona. Los sentimientos, simplemente existen; saber expresarlos, es decir, cómo, cuándo, dónde y con quien hacerlo.

La comunicación interpersonal es el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Responder y escuchar adecuadamente, compartir información, una comunicación eficaz, ampliar y mejorar las relaciones. Ejemplos de comunicación interpersonal, platicar con los amigos, entrevistar a alguien para la realización de una tarea.

Las habilidades de comunicación interpersonal son vitales para obtener el empleo, ascender en una organización, escuchar las necesidades de los otros, solucionar los conflictos de manera adecuada y ser asertivos.

La comunicación grupal en ella participan dos o más personas que se comunican entre si de resolver problemas, tomar decisiones, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo.

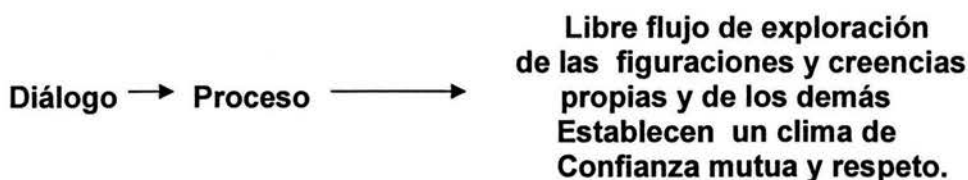
La comunicación organizacional constituye un importante mecanismo de coordinación y le dan vida a la misma.

Las organizaciones son redes conversacionales "conversaciones para la acción", disminuyan los malos entendidos y explícitos los compromisos subyacentes.

Para ello es necesario que las organizaciones tomen en cuenta lo siguiente:

- Que lo comunicado sea entendido por los miembros de la organización.
- La comunicación llegue a todos lo niveles y personas. Esto se logra utilizando circulares y boletines internos transmitiendo oralmente órdenes e información a través de las líneas consideradas en el diseño organizacional; apoyándose en redes electrónicas, los correos electrónicos. Es vital fortalecer las relaciones con los clientes, proveedores e instituciones financieras.
- Que las personas acepten al comunicación recibida, como parte de su decidir y su actuar.

Para mejorar sus habilidades para la comunicación es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente. Favorecer el diálogo, establecimiento de confianza e intereses en común de la condición necesaria para el dialogo es la conducta asertiva".⁸



⁸ MADRIGAL TORRES Berta Emilia, Habilidades Directivas, edit. Mc Graw Hill, México 2002. pp 14-20

“La asertividad es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través de la comunicación intrapersonal e interpersonal.” Asertividad proviene del latín asserere, assertum, que significa afirmar. Implica afirmación de la propia personalidad, confianza en si mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente.

1.- Lo que hacemos sirve como base para formarnos el concepto de nosotros mismos.

Entre mas demandamos nuestros derechos y actuemos de modo que nos respetemos mayor será nuestra autoestima. Así , asertividad es igual a autoestima.

2.-Autoestima es igual a logro de objetivos, nuestros objetivos deben ser acordes con nuestros recursos personales. La consecución de una meta o la realización de un objetivo hará que aumente nuestra autoestima.

Considerar los sentimientos como una parte del individuo que debe integrarse a la personalidad. Tiene como fin unir pensamiento, acción y sentimiento. Que debe ser

capaz de comunicar a la otra persona lo que se siente en el momento mismo de una manera directa, honesta y apropiada.

Características de la persona asertiva

- la persona asertiva se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos , que se siente, piensa y quiere.
- puede comunicarse con personas de todos los niveles.
- tiene una orientación activa en la vida; va tras lo que quiere.
- actúa de un modo que juzga respetable y responsable.
- control emocional”⁹

Ver anexo derechos asertivos y pensamientos distorsionados. p. 67

2.2.3 Equipo de Trabajo

“El equipo de trabajo se ha convertido en una unidad fundamental de la estructura organizacional.”⁹

“Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño, de lo que se responsabiliza”.⁹

Todo equipo es un grupo pero no todo grupo es un equipo. El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartidas , los integrantes de los equipos tienen objetivos o tareas comunes;

⁹ Op. Cit., B.E. MADRIGAL TORRES pp 20-22

Crear una cultura en la que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto.

Cuatro modelos de comportamiento organizacional se determinan la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo.
Se considera grupo a un número de personas no mayor de 25 personas.

Existe una clasificación de grupos:

- por las relaciones externas e internas que se establece
- por su apertura a nuevos estilos de vida y de pensamiento
- por estilo de liderazgo
- por la orientación básica de su actividad.

Las fuerzas individuales se entremezclan combinándose, sumándose o neutralizándose para producir.

Dentro de la dinámica de un grupo se distinguen dos sentidos básicos de relación: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

Cuando se forma parte de un grupo hay un efecto importante en los hábitos y rutinas; el tipo de autoridad, las normas, los reglamentos, los modos de ser, la tensión de todos y el clima psicológico del trabajo.

En el grupo se crea una sutil dialéctica, un sistema dinámico, la agresividad y la ansiedad; el dominio y la sumisión; el poder y el amor.

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que los distinguen de otros tipos de grupos.

Son más participativos y socializan sus experiencias; una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos.¹⁰

La suma de las capacidades individuales de sus integrantes son los resultados de trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo.

Son más participativos y socializan sus experiencias; una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos.

Para un buen desempeño se necesita un proceso de cambio de las actitudes y modos de trabajar tanto de los directivos como de los empleados, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades.

Cuando se habla de una participación en equipo nos referimos a un mayor involucramiento mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo.

¹⁰ Op. Cit., B. E. MADRIGAL TORRES .pp 90-95

Un método diferente para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo, es conocido como el grupo de sensibilización T.

- autoconciencia y percepción de la conducta de si mismos
- sensibilidad ante el comportamiento de otras personas
- habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales.
- Capacidades del participante¹⁰.

Modalidades de los equipos

- equipos funcionales
- equipo interfuncional
- equipos autoadministrados

Ventajas del trabajo en equipo

Con la participación del equipo se logra una sinergia. La sinergia comprende una cooperación creativa, dos manos juntas que trabajan para realizar varias veces la labora de una sola.

En segundo lugar los miembros del equipo evalúan a menudo lo que piensan unos y otros , por lo se evitan errores.

En tercer lugar los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen, bien al mejoramiento e innovación continuos.¹⁰

La efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño :

- innovación /adaptación
- eficiencia
- calidad
- satisfacción de empleado.¹¹

2.2.4 Toma de decisiones

La toma de decisión es un dictamen, una eyección entre varias alternativas, compuesta de dos cursos de acción se hallen a la misma distancia de la verdad.

Solo en raras ocasiones, las decisiones que tomen los directivos llevarán a consecuencias únicas que se conozcan con certeza por anticipados.

Es probable que el resultado final de cualquier opción sea afectado por causalidad y por la habilidad del directivo.

Decisión en latín de-“decidere”, incisión, precisión, conciso, cisura, cesura, inciso y occiso.

¹⁰ Op. Cit., B. E. MADRIGAL TORRES. pp 90-95

¹¹ LUSIER Robert NY ACHUA Christopher F. Achua, Liderazgo, teoría , aplicación, desarrollo de habilidades, ed. Thomson,México ,2002 237pp.

Supone que un individuo ante dos o más posibilidades toma una sola y deja otras.

La decisión implica directamente la voluntad, en tanto que en la conclusión es el término de un raciocinio e implica inteligencia.

Etapas del proceso de decisión

El proceso de la toma de decisiones va a requerir un tratamiento por separado dependiendo de quien decide:

- a) Si es una persona
- b) b) si es un grupo pequeño,
- c) c) una organización compleja.

Este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente organizacional de la empresa, el estilo del directivo.¹²

El líder estratégico adquiere la habilidad de tomar decisiones estratégicas., que van acordes a la dirección estratégica.

¹² Op. Cit., B. E.MADRIGAL TORRES pp 76-85

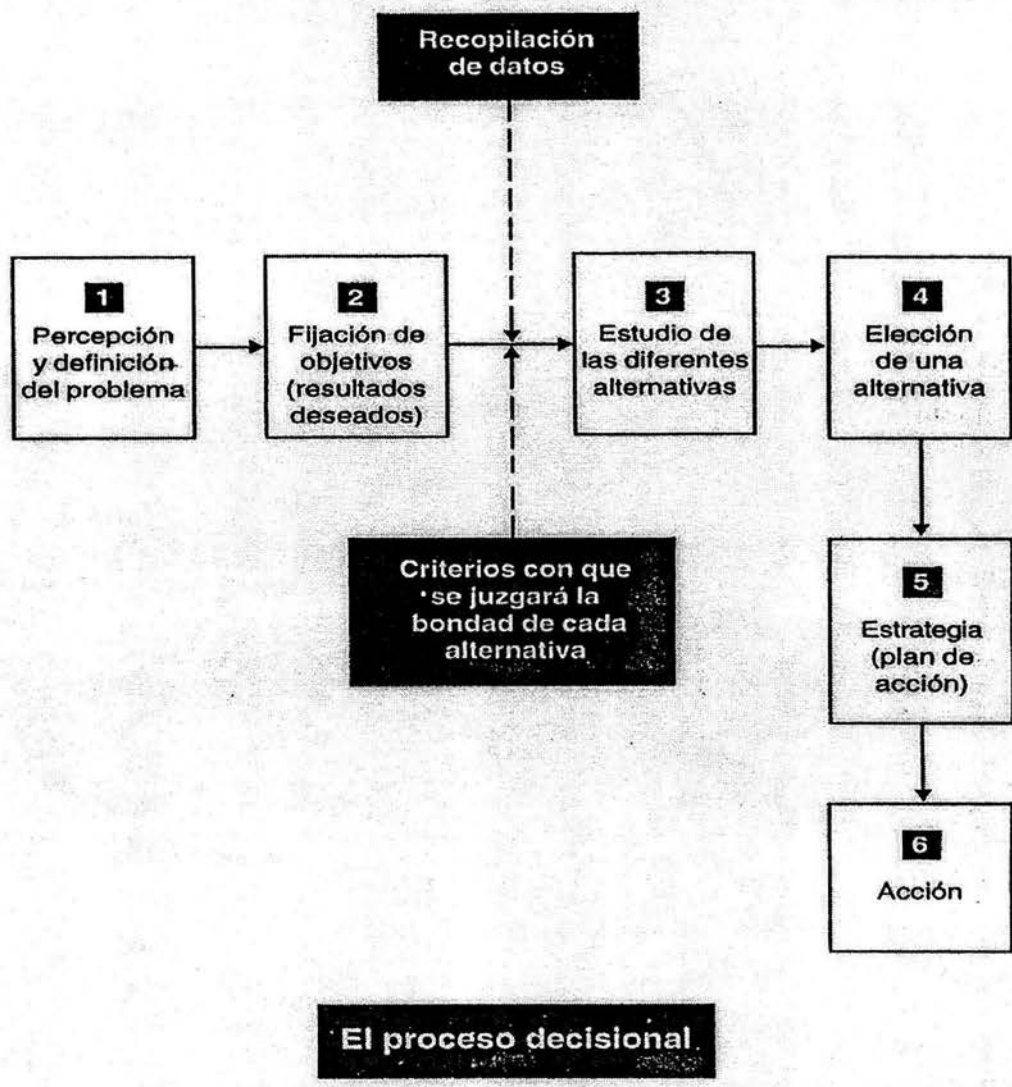


Figura 6

13 RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y MARQUEZ MATEO A.. Manejo de PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES 3 a ed., Manual Moderno, México, 1998. 58p

Descripción de los pasos del proceso de decisión

- 1.- se percibe y define un problema
- 2.- se determina el resultado a que se desea llegar.
- 3.- se forma analíticamente la información.
- 4.- se elige la alternativa que elimine el problema
- 5.- se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; una estrategia.
- 6.- traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y que ésta se aplique y solucione el problema.

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo.

Las matemáticas desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones y están apoyadas en el método científico para abordar o solucionar problemas.

La intuición y la habilidad del directivo no son sustituidas por un razonamiento matemático, pero éste le dará elementos para tomar una decisión más precisa.

El proceso de resolución de problemas implica:

- 1.- identificar y definir el problema.
- 2.- determinar el conjunto de soluciones alternativas.
- 3.- determinar criterios o criterios para evaluar dichas alternativas.
- 4.- evaluar las alternativas.
- 5.- elegir una alternativa.
- 6.- implementar la alternativa seleccionada.
- 7.- evaluar los resultados si se ha llegado a una solución satisfactoria.

Pasos para la resolución de problemas

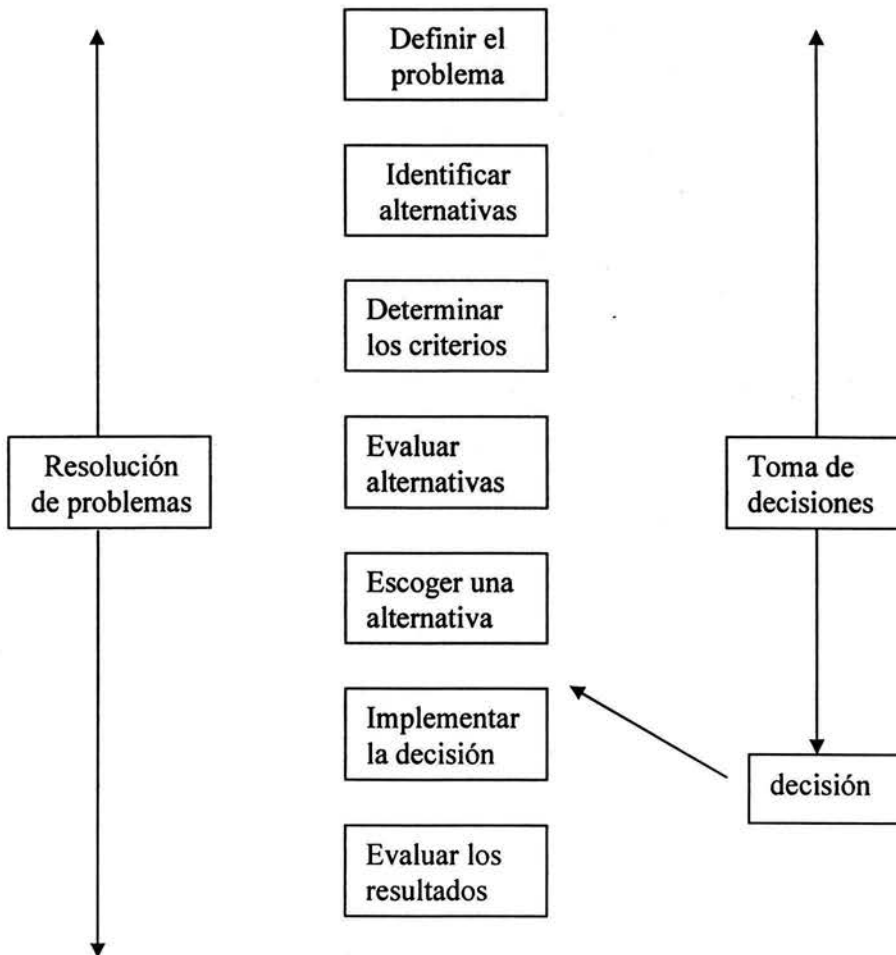


Figura 7

Los problemas mas comunes en la toma de decisiones son:

- 1.- toma de decisiones bajo incertidumbre
- 2.- bajo certidumbre
- 3.- bajo riesgo

El proceso de toma de decisiones lleva 6 pasos:
ver anexo: proceso de decisión: sus fases y etapas

- 1.- Percepción del problema y definición
- 2.- Fijación De objetivos
- 3.- Estudiar las alternativas
- 4.- Elección de un alternativa
- 5.- Estrategia (plan de acción)
- 6.- Acción

La tipología de la decisión es lo más polifacético,

- a). Según el sujeto tenemos:
- Decisiones individuales
 - Decisiones grupales
- b). Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide:
- Decisiones programadas
 - Decisiones no programadas
- c). Según la repercusión
- Decisiones sobre uno mismos
 - Decisiones sobre otros
 -
- d). Según el conocimiento de datos y circunstancias:
- Decisiones de certidumbre
 - Decisiones de incertidumbre
- e) .Según el tipo de autoridad que las fundamenta
- Decisiones técnicas
 - Decisiones ejecutivas
- f). Según el nivel jerárquico
- Decisiones operativas
 - Decisiones tácticas
 - Decisiones estratégicas
- g) Según la participación de los interesados
- Decisiones autoritarias
 - Decisiones por votación
 - Decisiones por unanimidad ¹³

¹³ Ibid.. p 58

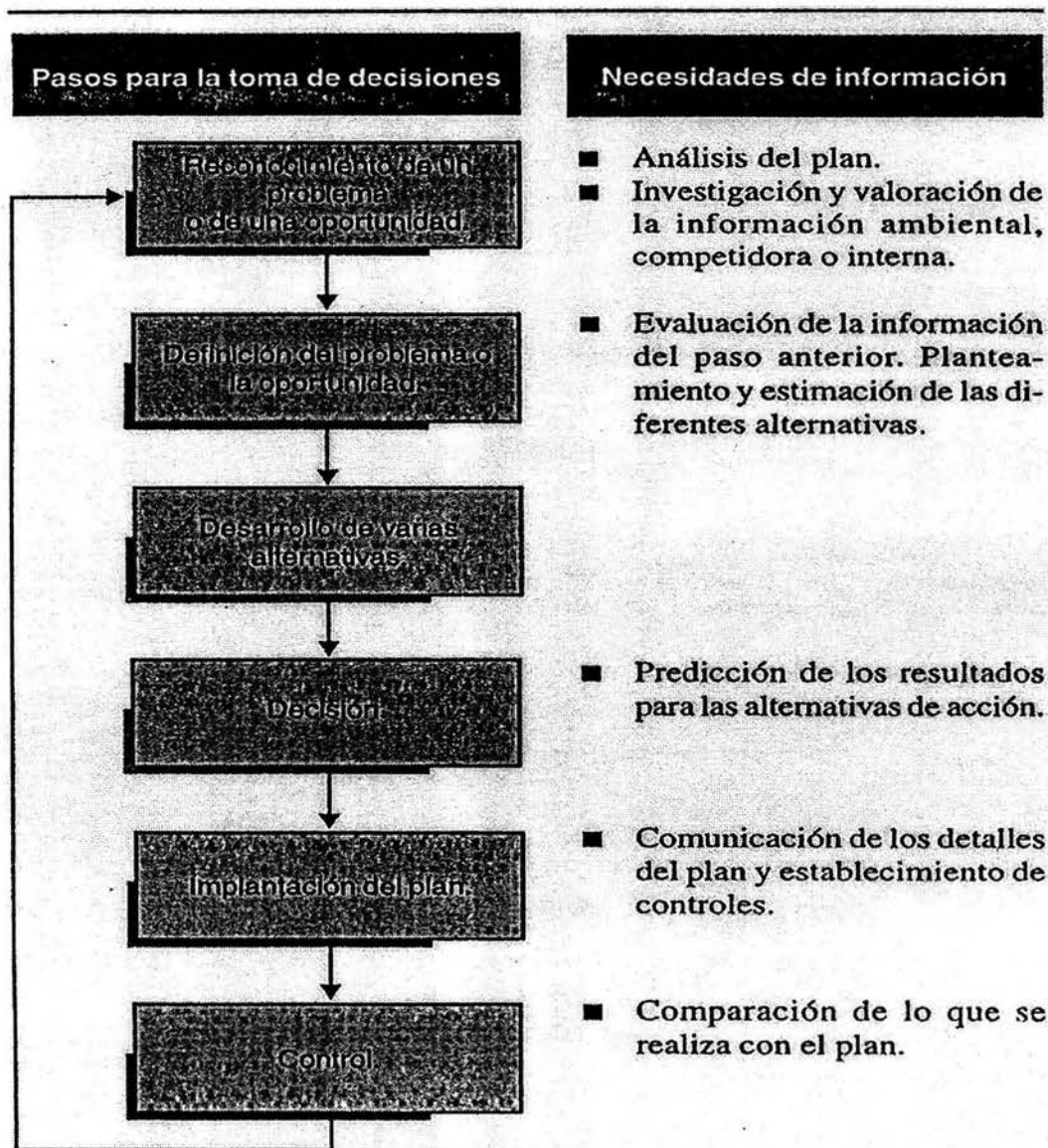


Figura 8

2.2.5 Creatividad

La creatividad es una habilidad imprescindible para crecer, vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades en la familia, el trabajo, la escuela y la comunidad.

Cuando hacemos algo en forma diferente de cómo lo hacíamos antes y nos da resultado estamos usando la creatividad.

13 Ibid. .p. 58

¿Qué se necesita para ser un líder y poder guiar e influir en las personas y los equipos de trabajo?, solo desarrollar la creatividad. Una de las competencias

fundamentales que debe poseer todo directivo actual es el pensamiento creativo.

La creatividad es entendida como algo nuevo, valioso, original útil y significativo. Abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido donde el resto de las personas no lo ven.

Se define como la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas; la capacidad de encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas, la facultad de estructurar la realidad, des estructurarla y reestructurarla en nuevas formas., también se define como la facultad de innovar y brindar soluciones de iniciar el cambio y adaptarse a el, como respuesta a las exigencias cambiantes de sus departamentos.

La creatividad existe en potencia en los seres humanos y que es susceptible de desarrollarse; esta presente en cualquier persona que imagine, transforme y cree algo, sin que necesariamente sea un genio.

Considera al individuo creativo como alguien que regularmente es capaz de resolver un problema, o a quien puede ocurrírsele algo original que se convierta en un producto valorado en un ámbito dado. Estos personajes creativos participaron al menos en cinco tipos:

- Solución de un problema
- Creación de un producto
- Un tipo estilizado de actuación
- Una actuación de alto riesgo

Toda actividad creadora surge primeramente, de las relaciones entre individuos y el mundo objetivo del trabajo. Lo importante es conservar la curiosidad, el asombro y una actitud lúdica, sin importar la edad que se tenga, la creatividad puede restablecerse con la realización de ejercicios y técnicas creativas, la adopción de una actitud mas flexible y abierta ante los sucesos de la vida y el uso de las capacidades cerebrales que poseemos, el pensamiento.

El pensamiento creativo utiliza el pensamiento divergente (caracterizado por la fluidez, flexibilidad y originalidad) para la solución creativa de problemas.

Los estilos de pensamiento inductivo, pensamiento deductivo, lógico, de la fluidez, flexibilidad y originalidad.

El pensamiento divergente desarrolla muchas posibilidades desde un punto de partida.

Características de la persona creativa

Rasgos generales

- Originalidad
- Fluidez verbal
- Inteligencia relativamente alta

Habilidades de pensamiento

- Toma decisiones flexibles
- Piensa lógicamente
- Encuentra orden en el caos

Estilos de pensamiento

- Desafía las suposiciones, pregunta por que

- Extrae ideas nuevas del conocimiento existente
- Prefiere la comunicación no verbal
- Aprovecha el azar

Características de personalidad

- Persistencia en la solución de problemas
- Es curiosa e inquisitiva
- Disciplina y compromiso en el trabajo
- Busca competencia y desafíos
- Reflexivo y preocupado
- Tiene una amplia gama de intereses
- Valora la creatividad y la originalidad
- Es intuitiva

Otra característica es tener una autoestima alta, tomar riesgos y transitar por caminos desconocidos.

El espíritu creativo laboral se descubre reduciendo los niveles jerárquicos de la empresa, fortalece los equipos de trabajo y da libertad a los empleados de jugar y correr riesgos.¹⁴

En el anexo se presenta un cuadro de actitudes asertivas.¹⁵ p.67

2.2.6 Conflictos

Conflicto y política organizacional

El conflicto ocurre cuando los individuos o grupos perciben sus objetivos como algo mutuamente excluyente a los objetivos de otro individuo o grupo. Por lo general puede describirse como una situación de ganar o perder, donde una parte logra sus metas, y la otra falla en alcanzar las suyas.

Una perspectiva que se ha descuidado en los métodos tradicionales de toma de decisiones es la que permite ver surgir muchas decisiones como resultado de intereses opuestos y de comportamiento político en las empresas. En cierto sentido la toma de decisiones se ve como un proceso racional y lógico por encima de aspectos tales como rivalidades departamentales y pugnas por el personal. En la práctica, esta serie de factores frecuentemente tiene una importancia en la toma de decisiones. Como vemos la empresa tiene una tendencia hacia el conflicto y al comportamiento político.¹⁵

¹⁴ Op. Cit. B.E. MADRIGAL TORRES .pp 58-65

¹⁵ AGUILAR KUBLI Eduardo. Como ser tu mismo sin culpas. Edit. PAX , México,1987 pp 25-34

Esquema de resolución de un conflicto

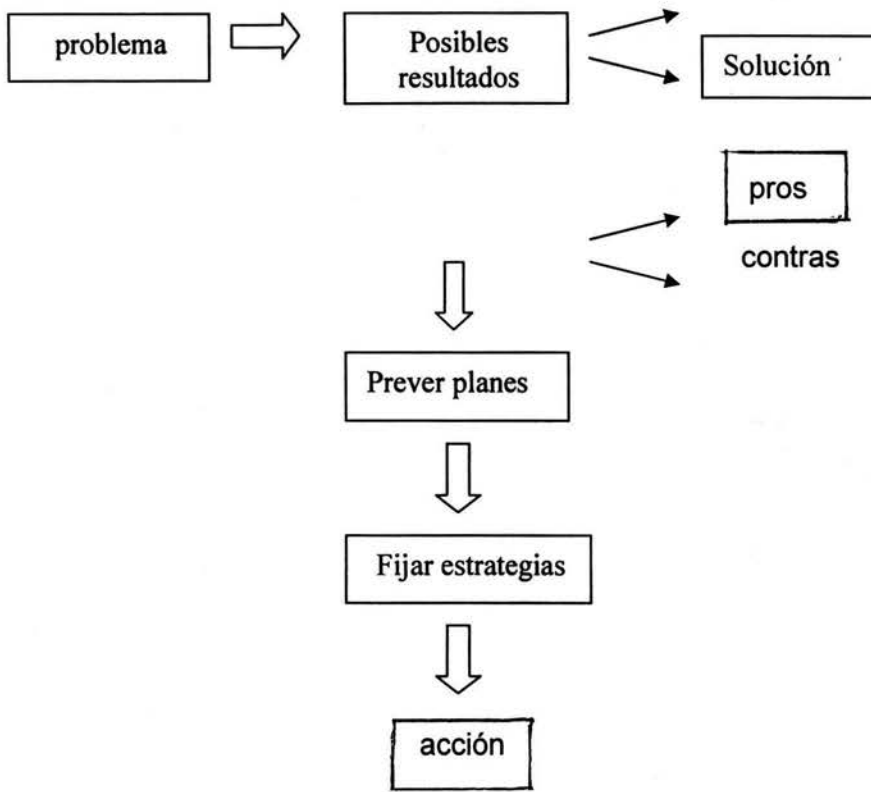


Figura 9

Los conflictos son un proceso que se inicia cuando una parte ha afectado a la otra.

- El conflicto es motivo de ansiedad.
- El conflicto puede impulsar la actividad
- El conflicto puede ser freno de la actividad
- El conflicto aclara las ideas.

El manejo de conflictos requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo.

Conflicto en las organizaciones

El conflicto ocurre cuando los individuos o grupos perciben sus objetivos como algo mutuamente excluyente a los objetivos de otro individuo o grupo..Por lo general puede describirse como una situación de ganar o perder , donde una parte logra sus metas y la otra falla al alcanzar las suyas.

En el contexto de la toma de decisiones el conflicto puede mostrarse de muchas maneras y tomar una variedad de ellas. La siguiente clasificación de de tipo de conflictos ejemplifica como un tipo específico de conflicto puede afectar una decisión .

- 1) conflicto jerárquico

- (2) conflicto funcional
- (3) áreas especializadas/áreas funcionales
- (4) conflicto formal/informal
- (5) conflicto institucional
- (6) conflicto de estatus
- (7) conflicto de estatus.¹⁶

Después de ver las bases potenciales para el conflicto y las diversas formas de que puede tomar, es razonable suponer que surja en la vida diaria de una empresa; es realista verlo como un evento normal..De hecho es algo que debe resolverse

Una preocupación excesiva por el conflicto puede verse como causa de estrés y una distracción de los problemas básicos de la organización

Posteriormente .Se tiene que controlar el seguimiento de cada una de las estrategias elegidas.

Fallas en el manejo de conflictos

*olvidar que es un ingrediente de la vida

* dar salidas de represión o explosión

* hacer de los conflictos algo personal

* hacer mecanismos de defensa como negociación, racionalización, desplazamiento y formación reactiva en lugar de afrontar el conflicto.

Confundir la discusión con la polémica. Dejar que desemboque la emotividad hasta

que se pierda la objetividad.¹⁷

¹⁶ Op. Cit., B. E. MADRIGAL TORRES .pp. 98-101

¹⁷ Op. Cit. M.RODRIGUEZ ESTRADA. pp98-102

Cuadro 1

| Toma de decisiones y conflicto – pros y contras | |
|--|--|
| Beneficios potenciales de conflicto Estimula el cambio y la innovación Identificación de problemas e ineficiencia | Daños potenciales del conflicto Tensión y ansiedad Distracción de metas fundamentales |
| Promover competencia sana Crea cohesión de grupo Incrementa la motivación cooperación | Causa comportamiento destructivo juicios injustos durante la emoción Amenaza el trabajo en equipo y la |
| Eleva los estándares de desempeño Prevenir la competencia | Logra que la coordinación de actividades sea difícil Toma de decisiones demasiado Políticas |
| Todo conduce a mejores decisiones | Todo conduce a peores decisiones |

Los conflictos pueden no solamente ser inevitables, sino benéficos para la toma de decisiones. El conflicto se ve como un mal necesario para estimular el cambio y la innovación.

Los grupos pueden volverse cohesivos y operar de manera más eficaz como equipo, lo cual incrementa la motivación individual y de grupo. Los estándares de desempeño pueden elevarse como resultado de la combinación de estos factores y un compromiso y preocupación para tomar mejores decisiones.

Dirección de problemas Estratégicos

Desde el punto de vista de la administración estratégica existe un sistema para conducir los conflictos. Y por ello nos marca:

¿Porqué utilizar la dirección de problemas estratégicos?

Un problema estratégico es un cambio inminente, dentro o fuera de la organización que probablemente ejercerá un impacto importante sobre la habilidad de la empresa para cumplir sus objetivos. Una empresa puede aceptar el problema, como una oportunidad en el ambiente o una fuerza interna que es posible aprovechar para obtener una ventaja, o puede rechazar, como sucede con una ventaja, o puede rechazarlo, como sucede con un amenaza externa o debilidad interna que pone en peligro el éxito continuo o incluso su supervivencia.

La dirección estratégica contempla todo un sistema en cada uno de los enfoques de la administración, por lo que la empresa debe pasar del sistema de administración tradicional al de la administración estratégica y modificar poco a poco la organización para implantar un sistema. Mostramos a continuación el sistema de problemas estratégicos.¹⁴

Sistema de dirección de problemas estratégicos (SPDE).

Es un procedimiento sistemático para la identificación temprana y la respuesta rápida a cambios por sorpresa tanto dentro como fuera de la empresa.

- Este sistema es actual y se preocupa continuamente por los problemas estratégicos durante un periodo, puede ser anual mensual y actualización de una lista de problemas estratégicos.
- Esto implica una vigilancia, tanto dentro como fuera de la empresa, de problemas rápidos que puedan surgir entre las revisiones; cuando los problemas aparecen una señal roja alerta a la gerencia de la necesidad de una atención inmediata.
- La respuesta rápida a las tendencias puede asegurarse en las formas complementarias que se presentan a continuación

Un grupo de alta dirección asume la responsabilidad de dirigir el sistema y cuenta con los recursos y la autoridad necesario para iniciar una acción rápida sin retrasos inútiles.

Puede utilizarse a través de las líneas normales de organización jerárquica La alta dirección asigna a responsabilidades de problemas individuales directamente a unidades que están mejor capacitadas para enfrentar el problema, esto significa alcanzar varios niveles jerárquicos., se forma un proyecto "ad hoc" compuesto por individuos interesados y expertos; los recursos se asignan directamente al proyecto y éste informa a la alta dirección .

Las responsabilidades asignadas no son para planificar la respuesta, sino para resolverle problema, el SPDE es un sistema de activo de dirección (y no solo un sistema de planeación)¹⁸.

2.2.7 Administración del Tiempo

La administración del tiempo es la administración de si mismo.

Existen cuatro tipos de relaciones:

- importante- urgente
- no importante- urgente
- no importante- no urgente
- importante- no urgente

el individuo debe conectarse con la misión que tenga, revisar sus roles, actuaciones o papeles que desempeña. Ser lo suficientemente abierto, modificar las metas, organizarse a plazos largos, cumplir sus compromisos.

¹⁸ ANSOFF IGOR H, Y Mc. Donel J ., Eduardo. La dirección estratégica en la práctica empresarial, ed. Pearson educación,1998 , México pp 392.

Podemos afirmar que cada rol tiene cuatro necesidades: físicas, espirituales, sociales y mental. Fijar las metas a corto y largo plazo.

Cuatro dones para administrar correctamente el tiempo:

- auto conocimiento
- conciencia
- voluntad independiente
- imaginación creativa

Es importante tener un marco de decisiones para la semana; la perspectiva de la semana

que urge planificar o renovar semanal y diariamente. A esto se le llama renovación equilibrada.

Organización en tres ámbitos:

- organización de las cosas
- organización de las tareas
- organización de las personas

cuando una empresa se encuentra en dificultades, es el momento propicio para reorganizar, reestructurar, movilizar y actuar todos juntos.

Para desempeñarnos efectivamente tenemos que denominar habilidades básicas:

- usar agenda de citas
- listas de asuntos pendientes
- fijarnos metas
- delegar
- organizar
- priorizar

La administración del tiempo es una mezcla de técnicas y habilidades para ahorrar tiempo, apoyada en principios como la organización y la prioridad. Se le llaman enemigos del tiempo a aquellas interrupciones, actitudes, ruidos o sistemas deficientes que perjudican lo planeado.

El tiempo es más fundamental para el directivo y el ejecutivo por unas poderosas razones:

- 1.- alcanzar la eficiencia y obtener resultados.
- 2.- es responsable del tiempo de otros y principalmente de sus subalternos.
- 3.- es la guía o líder a seguir ¹⁹.

¹⁹ Op. Cit. B. E. MADRIGAL TORRES pp 98-101

2.2.8 Negociación

La comunicación y la influencia empresariales son actividades para la solución de problemas que pueden describirse como procesos complejos de información. Por tanto, el papel de un gerente puede describirse por medio de la siguiente serie de actividades relacionadas.

- 1.- establecimiento de objetivos para una actividad específica del área de negocios.
- 2.- percepción de problemas y oportunidades tanto dentro como afuera de la actividad
- 3.- diagnóstico de problemas y oportunidades y su efecto sobre la empresa
- 4.- creación de respuestas a problemas y oportunidades
- 5.- análisis de las consecuencias probables de los cursos de acción
- 6.- selección de la alternativa preferida
- 7.- programación y presupuesto de la alternativa seleccionada
- 8.- liderazgo en la implantación, incluyendo la comunicación y la motivación
- 9.- medición del rendimiento en relación con los objetivos
- 10.- observación de tendencias significativas y posibles discontinuidades tanto dentro como fuera de la empresa
- 11.- repetición de algunos o todos los pasos anteriores.

La empresa del futuro

Las características de la empresa del futuro ha sido objeto de mucha especulación, de la cual se seleccionan cuatro categorías principales de cambio que ejercen un impacto importante en los gerentes.

- 1.- La dirección del futuro operará dentro de una "perspectiva institucional mucho más amplia".

La importancia creciente de la empresa como fuerza, por un lado y el aumento de interés gubernamental por el bienestar social, por otro lado, están obligando a que exista una mayor interacción entre la empresa y la sociedad. Progresivamente, la sociedad planteará problemas y asignará prioridades a la distribución de los recursos que permitirán a la empresa competir y cooperar con otro tipo de organización, incluyendo agencias gubernamentales, universidades, instituciones de beneficencia, lucrativas, surgirán nuevas combinaciones de organización, nuevas presiones sociales, exigencias y restricciones sobre las empresas farmacéuticas que obligarán a la dirección

general a incluir variables sociales en casi todas las decisiones importantes y los objetivos, así como, los valores de éstas empresas serán muy importantes para la gerencia del futuro.

En este renglón el gerente general estadista debe poseer un sentido de la historia, conocimientos sobre política, comprensión de las culturas y estar capacitado para relacionar la empresa con su ambiente social y político, así como para tomar decisiones empresariales dentro de una perspectiva económica, social, política y cultural, debe utilizar la negociación y los acuerdos para obtener beneficios.

2.-Una segunda tendencia importante hacia la empresa del futuro es la explosión de la información

La explosión de la información se produce en parte por la tecnología, en parte por la diversidad de la empresa el alcance mundial de la empresa y en parte por la expansión de las variables de decisión relevantes y la consiguiente complejidad de las decisiones empresariales. La explosión es, tanto en el volumen como en el contenido esencial de la información, necesaria para la gerencia general. La comunicación compleja y los patrones de decisión, requieren un nuevo nivel de habilidades de organización y de diseño de sistemas. Es decir, diseñador de sistemas.

3.- Una tercera tendencia es la creciente complejidad de la empresa como sistema de comportamiento. El tipo de industria, requerirá un número de científicos químicos, ingenieros, y la progresiva dependencia de las empresas en la investigación y el desarrollo, necesitará disminuir las diferencias entre tecnólogos y los gerentes generales. Un sistema de apoyo para la toma de decisiones; la confianza creciente en sistemas de apoyo para la toma de decisiones entre analistas empresariales, staff y los gerentes de línea

La empresa del futuro requerirá personal que dependa de su imaginación, iniciativa, creatividad del ser humano; lo que la población de oficinistas pierda con la automatización se compensará con las contribuciones creativas de gerentes generales científicos y tecnólogos y científicos empresariales.

4.- La cuarta tendencia es la discontinuidad progresiva de los retos del ambiente.

Se requieren respuestas rápidas a cambios de las demandas, acciones competitivas, productos y tecnología. Nuevos productos y los retos del mercado, lograrán cambios sean más discontinuos que en el pasado y la reducción de los ciclos de vida de demanda y tecnología convertirán a la dirección estratégica en un método común, en vez de excepcional, para garantizar el rendimiento futuro de la empresa.

En la actualidad el desarrollo de habilidades en el uso de expertos, depende de la tecnología intensa que la industria farmacéutica requiere ya que esto es una variable esencial para el éxito. Esto se basa en dos índices empresariales: la inversión en la planta y el equipo, y la inversión en investigación y desarrollo. Esto ha crecido considerablemente ya que los gastos de investigación y desarrollo industrial corresponden a dos tercios de los gastos de la planta y equipo de producción y fueron similares al total de los beneficios de producción.

Ambas decisiones de inversión presentan una paradoja. Al aumentar el tamaño de inversión, también incrementa su contenido técnico y su complejidad, con el aumento de de la complejidad la gerencia general es incapaz de mantenerse actualizada en todos los conocimientos técnicos que apoyan las decisiones de inversión.

A través del tiempo los entornos empresariales cambiaron a nivel mundial y esto influyo en el tipo de gerente que requería una empresa, pasando del administrador puro al técnico- administrativo con el avance de la tecnología, al hombre del momento señalando nuevas características,

El arquetipo de gerente ha evolucionado según la etapa específica de la empresa y el tipo de empresa ²⁰.

²⁰ Op. Cit. H. ANSOFF IGOR pp 312-314

2.3 Descripción de la Dirección Estratégica

.Naturaleza y evolución de la dirección estratégica.

“La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. En el análisis del conocimiento pertinente sobre la dirección la tensión se centrará sobre los factores humanos la motivación, el liderazgo y la comunicación”²¹.

Es importante conocer la evolución de los sistemas directivos que han conducido al concepto actual de dirección estratégica.

“En la últimas décadas se ha desarrollado interés por cuestiones relacionadas con la llamada “estrategia empresarial” y la necesidad de estudiar y evaluar el conocido como “potencial estratégico o posición competitiva “de la empresa, motivado por la creciente complejidad del entorno que rodea la actuación empresarial (Bueno, 1996:28-30)”

Ante la ineficiencia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más hostil es posible trasladar el problema de la dirección actual de la empresa hacia la delimitación del tipo de respuesta que deberá dar la unidad económica de producción para sobrevivir o para incrementar su eficacia dentro de este tipo de entorno. La solución a esta necesidad es lo que se pretende a través de la formulación de la llamada estrategia empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la denominación de “dirección estratégica” de la empresa

La importancia y velocidad de estos cambios que algunos autores le llaman turbulencia son aspectos que definen el propio escenario estratégico en que ha de desenvolverse la empresa moderna

.Cambios que simbolizan por medio de las amenazas o expresión de los factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia y las oportunidades, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante esta perspectiva, la empresa cuenta con unas fortalezas o potencialidades externas que trata de desarrollar adecuadamente, así como con unas debilidades o posiciones de inferioridad que intenta compensar, para alcanzar la adaptación perseguida.

“La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por lo tanto una modificación de su conducta.(Menzguato y Renal,).”²¹

²¹ NAVAS LOPEZ José Emilio, GERRAS MARTIN Luis Angel, Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y aplicaciones edit. Civitas España, 1996.pp33-34

La alta dirección de la empresa, a través de las estrategias, elige no sólo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios en que está presente la empresa .

Esto implica que la estrategia competitiva no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa (Porter, 1987).

Es. En esencia la base fundamental del modelo de Dirección Estratégica que se ha convertido en un paradigma explicativo de los procesos directivos empresariales. En la actualidad es un elemento clave dentro de la moderna concepción de la Administración de Empresas. Esta falta de conciencia en conceptualizar de lo que se entiende por estrategia ha dificultado y dificulta, al discusión entre autores, su enfoque y su aplicación. (Fernández y Fernández) Como señala Cuervo (1995:52). La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección (Renal(1995), a partir del esquema evolutivo de Ansoff, identifica cuatro etapas en dicha evolución :

a) Dirección por control:

Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de su eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

b) Dirección por extrapolación:

En este sistema, también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones pasadas. De este modo se pueden fijar nuevos objetivos a largo plazo, así como por medio de la planeación el camino a recorrer-recursos empleados- para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos.

c) Dirección por participación

Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable – finales de los sesenta y principios de los setenta- por lo que nos es posible la extrapolación de las tendencias futuras.

d). Dirección a través de las respuestas flexibles y rápidas "

La presencia de entornos cada vez turbulentos con frecuencia no permiten a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello es necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del

entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planeados en cada momento.

A partir de este enfoque integrador del concepto de estrategia, Hax y Majluf (1996) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

La dirección estratégica está caracterizada por :

- a) la incertidumbre acerca del entorno.
- b) la complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa ,y
- c) los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.(Cuervo), 1991:52).

La dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas:

- 1.- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa
2. Coordinación de los recursos de distinto tipo-materiales, inmateriales, financieros y humanos- para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- 3.- Búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor, lo que supone que la rentabilidad.

“En su función básica de definición de la estrategia de la empresa, la dirección estratégica debe definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas para desarrollar. Así, considerando las la propuesta clásica de Ansoff (1976) sugiriendo los siguientes cuatro elementos o componentes fundamentales de la estrategia:

-El campo de actividad: con él se pretende delimitar el acampo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación “productiva” con el entorno socioeconómico

-Las capacidades distintivas: que incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos etc.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) presentes o potenciales, que posee y domina la empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.

-Las ventajas competitivas : o características diferenciadas respecto de la competencia que reducen los costos de los productos a vender. O posicionan favorablemente a la empresa para obtener rentas superiores, en relación a los otros competidores actuales y potenciales....

-El efecto sinérgico : que implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos habilidades , unidades organizativas, etc. .de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes 22

Definición de estrategia

“Ansoff, presentó por primera vez el concepto de dirección estratégica. en él se afirma que los comportamientos operativo y estratégico exige un “diseño de organización” sustancialmente diferente y que, cuando ambos comportamientos tienen que convivir en la misma empresa, los dos diseños entran en conflicto.

“Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñado para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva.

Una estrategia formulada de manera efectiva dirige integra y distribuye los recursos, capacidades y aptitudes de una empresa a fin de enfrentar con éxito el ambiente exterior .La prueba de efectividad de un estrategia es su capacidad para permitir que la empresa proporcione a sus clientes un buen producto o servicio que ofrezca un valor más alto en relación con el que ofrecen los productos de sus competidores. :

Niveles de la estrategia

Se suelen considerar en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización , a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones .Estos tres niveles son :

- Estrategias corporativas o de empresa
- Estrategias de negocios o divisionales
- Estrategias funcionales”.23

22 Op. Cit., J. E. NAVAS LOPEZ pp.36-39

23 Op. Cit. I. H. ANSOFF pp. 34-38

El proceso de la dirección estratégica abarca el análisis estratégico que se compone de varias etapas como lo muestra la figura:

Esquema de administración estratégica

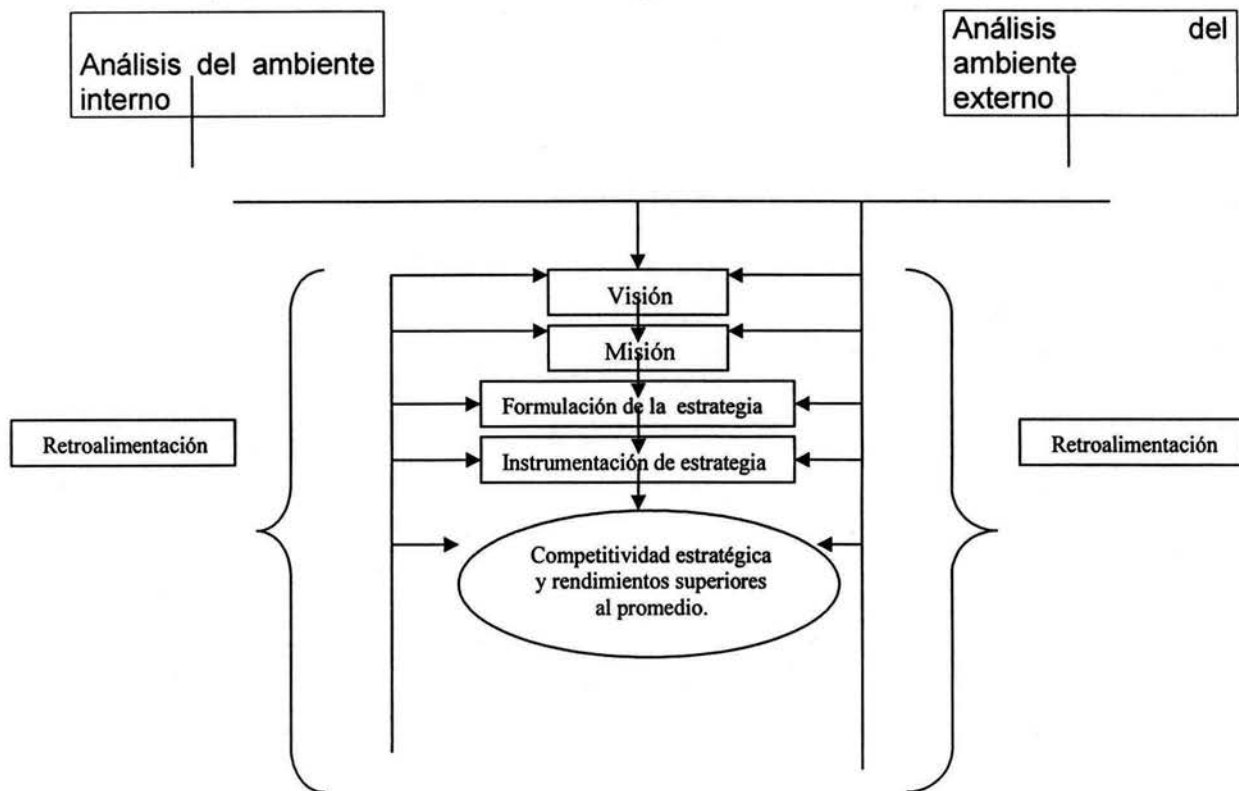


Figura 10

Es obvio que se hace necesario definir el propósito estratégico y la misión estratégica, así como el proceso administrativo estratégico es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores.

Es obvio que se hace necesario definir el propósito estratégico y la misión estratégica, así como el proceso administrativo estratégico es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores.

“El propósito estratégico es el aprovechamiento de los recursos internos capacidades y aptitudes centrales de una empresa a fin de alcanzar sus metas en el ambiente competitivo. El propósito estratégico se consolida cuando las personas creen en su producto y en su laboriosidad, y se enfoca por completo en incrementar la capacidad de la empresa para superar a sus competidores.”

24

24 Op. Cit. M. A.. HITT pp.32.35

La misión estratégica, es la determinación del propósito único de una empresa y el panorama de sus operaciones en términos de producto y mercado.

Los altos ejecutivos desarrollan una orientación estratégica, una predisposición a adoptar cierta(s) estrategia (s) sobre otras. La orientación estratégica es afectada por la cultura nacional del país de origen de los ejecutivos y el ambiente institucional en el que se localizan las operaciones de la compañía.

2.3.1 Análisis

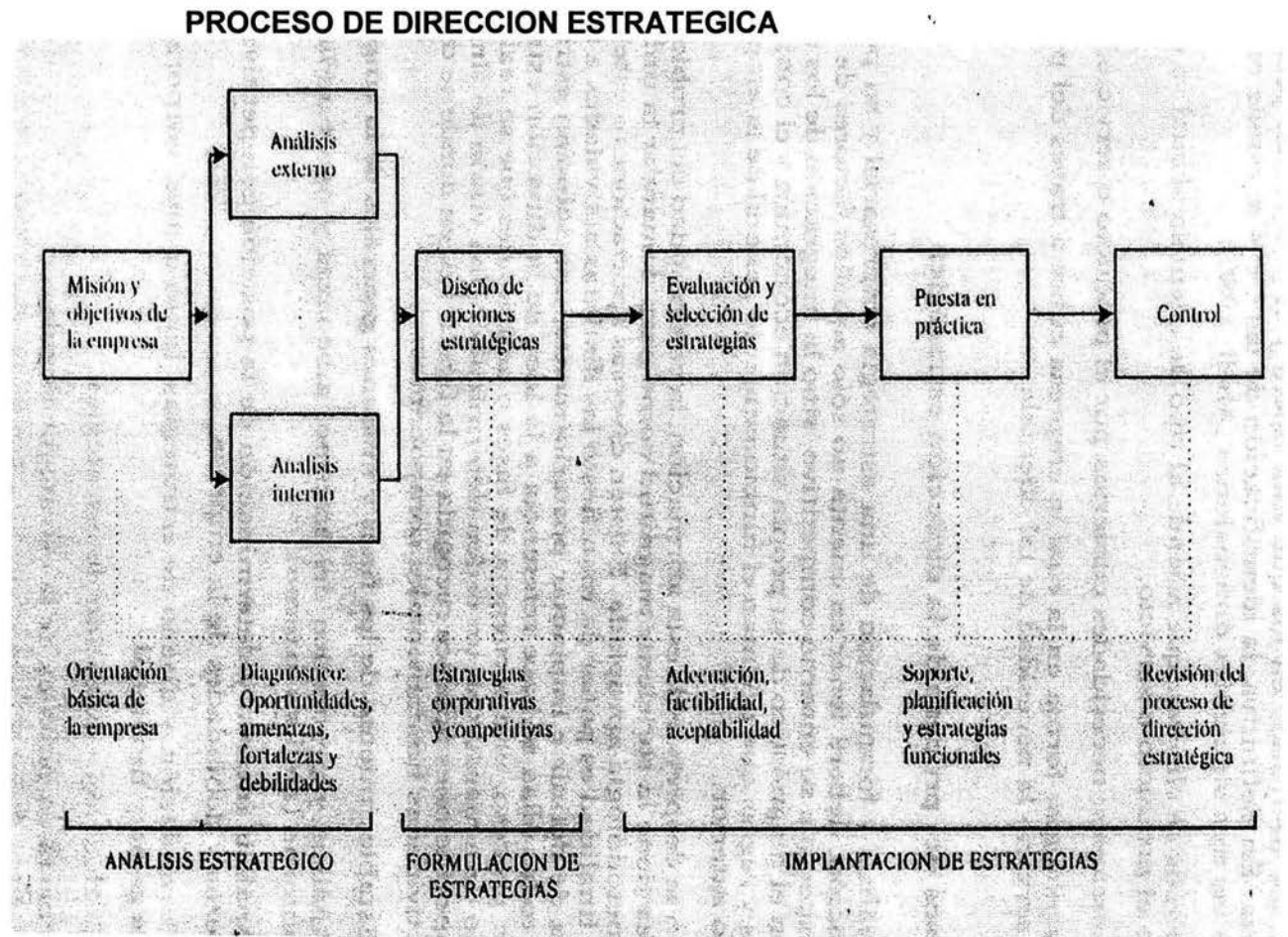
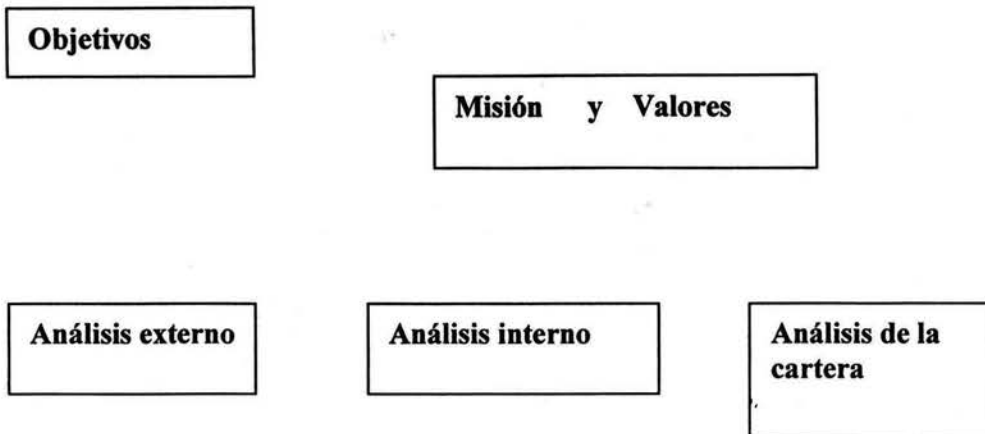


figura 11

El proceso de la dirección estratégica abarca el análisis estratégico que se compone de varias partes como lo muestra la figura 11

EL análisis estratégico esta formada por:



Estrategias de la organización

“Las pequeñas organizaciones suelen tener un solo estratega. En muchos casos, es el propietario de la empresa y participa en sus operaciones cotidianas. En otro extremo las grandes empresas y diversificadas cuentan con varios administradores que son responsables del desempeño de cada unidad de la empresa.

El proceso de administración estratégica.

Este proceso requiere que una compañía estudie su ambiente externo e interno a fin de identificar las oportunidades y amenazas del mercado y determinar como cómo debe aprovechar sus aptitudes centrales en la búsqueda de los resultados estratégicos deseados. Con este conocimiento, la empresa elabora un propósito estratégico a fin de aprovechar sus recursos, capacidades y aptitudes centrales y ganar las batallas en la economía global. La misión estratégica que se deriva del propósito estratégico, especifica por escrito, los productos de una empresa desea fabricar y los mercados que cubrirá al aprovechar sus recursos, capacidades y aptitudes.

La ética de la organización se expresa por medio de su cultura es decir; las decisiones estratégicas de una compañía son producto de los valores centrales que comparten todos o casi todos sus administradores y empleados. Aquellos que toman las decisiones estratégicas enfrentan el reto de reconocer que sus decisiones afectan en forma al mercado de capital, al mercado de productos y a los grupos de interés y de evaluar las implicaciones éticas de sus decisiones.”²⁵

La información estratégica relevante, que proviene de los análisis de los ambientes interno y externo. Por lo tanto. El proceso de administración estratégica se utiliza para que las organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio

²⁵ Ibid. pp.31-32

y conforme a una estructura competitiva en los recursos, capacidades y aptitudes que e evolucionan de manera continua, Las acciones estratégicas son un requisito indispensable para lograr los resultados deseados de competitividad y rendimientos superiores al promedio.

Recursos capacidades y aptitudes centrales

El nuevo panorama competitivo, las condiciones y factores tradicionales , como los costos de mano de obra, el acceso a los recursos financieros y la materia prima, y los mercados protegidos o regulados , todavía pueden ofrecer una ventaja competitiva , pero en menor grado que en el pasado .(10). Una reducción clave de esta reducción es que las ventajas que crean estas fuentes

Capacidades

“Las capacidades representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada.

Por ello , la base de conocimientos de una compañía está comprendida y se refleja en sus capacidades, constituye una fuente clave de ventaja en el nuevo panorama competitivo. Puesto que una base de conocimientos se encuentra en las acciones de la organización que quizá no todos los empleados entienden de manera explicita, las capacidades de una empresa adquieren fortaleza y valor mediante la repetición y al práctica” . 26

Como lo indica la figura anterior la base de primaria de las capacidades de una empresa son las habilidades y los conocimientos de sus empleados y, a menudo, su experiencia funcional. Por lo tanto no debemos subestimar el valor del capital humano en desarrollo y la aplicación de las capacidades y, en última instancia de las aptitudes centrales. Microsoft, por ejemplo, cree que su mejor activo es el “poder intelectual” de sus empleados. A fin de asegurar el desarrollo continuo de esta capacidad y de las aptitudes centrales que le siguen la compañía trata de contratar personas con más talento que el grupo de empleados que tiene en la actualidad. En algunas empresas como Coca cola, GE y General motor, crearon un nuevo puesto administrativo Director ejecutivo de conocimientos o director ejecutivo de aprendizaje.

Las aptitudes centrales son los recursos y capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre su rival .

Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competencia estratégica. Ver Apéndice figura 24 página 72

26 Ibid,pp. 98-99

Liderazgo estratégico

Lograr buenos resultados organizacionales no es fortuito; depende de las decisiones que tomen los líderes. Es responsabilidad de alta gerencia, supervisar el contexto interno y externo de la organización, proyectar o prever lo que será su configuración al cabo de cinco o diez años, y formarse una visión de futuro creíble para los seguidores. Esta serie de actividades constituyen lo que los investigadores llaman liderazgo estratégico, término que algunos consideran sinónimos de liderazgo transformacional.

El liderazgo estratégico es un proceso que consiste en ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e instrumentar una visión, una misión y estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

En el mundo actual, regido por cambios veloces, los líderes son bombardeados con tanta información, a menudo contradictoria, que no hay dos líderes que vean las cosas de la misma manera o tomen las mismas decisiones. La complejidad del entorno y la incertidumbre respecto al futuro hacen que la tarea del liderazgo estratégico resulte más difícil. Los buenos líderes estrategas serán los que supervisen de forma continua el entorno para asegurar una correspondencia competitivamente superior entre la organización y su entorno para lograr los objetivos organizacionales. Aunque se relaciona estrechamente en términos de sentido, la función del liderazgo estratégico es realizar en forma efectiva la administración estratégica.²⁷

La próxima figura **2 4** con el análisis de los contextos internos y externos para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, así como las amenazas y las oportunidades que ofrece el medio. Después vendrá una visión de donde desea y necesita estar la organización en el futuro, en virtud de los resultados del análisis del entorno. La visión conduce al planteamiento de una misión que refleje los valores, las creencias, la cultura y el propósito de la organización. La formulación de la estrategia ofrece una dirección para traducir la misión en acción o en iniciativas que ayuden a la organización a lograr sus objetivos. La fase final, la puesta en práctica de la estrategia, se da a lo largo de la arquitectura organizacional de base (estructura, sistemas, incentivos y gobiernos) que hace que las cosas suceden.

27 Ibid. p.94

2.3.2 Formulación

Es muy amplio el estudio de la dirección estratégica, solo mencionaremos las partes y componentes de la dirección estratégica:²⁸

Esta etapa comprende :

| | | |
|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Estrategias competitivas | Estrategias con base en la industria | Estrategias tecnológicas |
|---------------------------------|---|---------------------------------|

| | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Direcciones del desarrollo | Métodos de desarrollo |
|-----------------------------------|------------------------------|

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Cooperación | Internacionalizar |
|--------------------|--------------------------|

Mencionaremos algo de la estrategia competitiva

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aun que el entorno es muy relevante y abarca fuerzas sociales como económicas el aspecto clave del entorno se define por el tipo de sector industrial que marca las reglas del juego competitivas así como las estrategias disponibles por la empresa.

“La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, como la muestra la figura 12

²⁸ Op. Cit. J. E. NAVAS LOPEZ pp-33-38

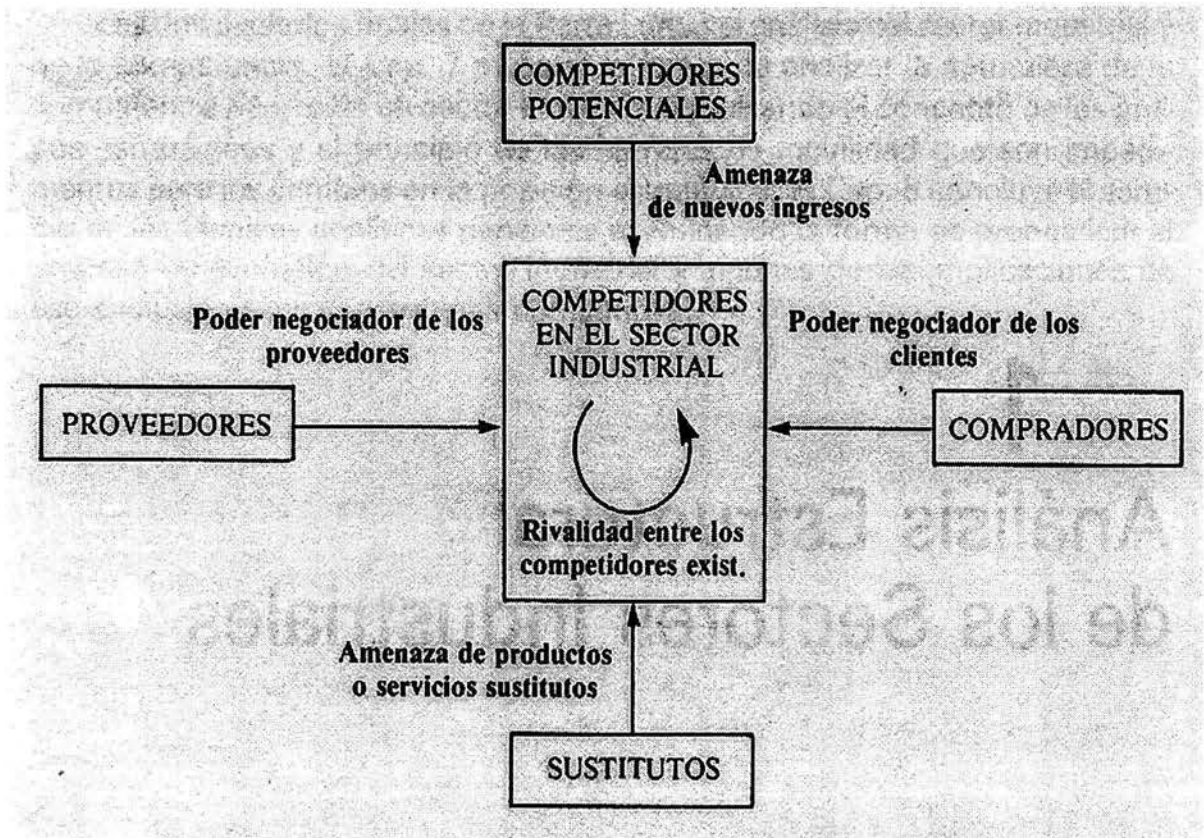


Figura 12

Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Estructuras de la fuerza de la competencia

“La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión del capital hacia la tasa competitiva del rendimiento mínimo, o según los economistas el rendimiento que obtendría la empresa “perfectamente competitiva “

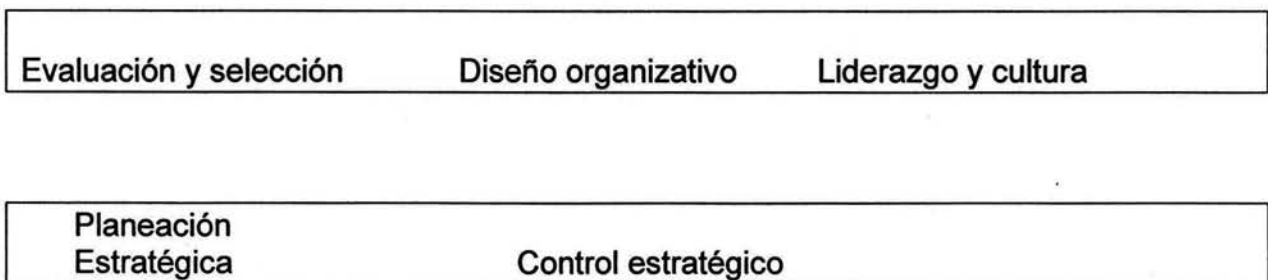
Las cinco fuerzas competitivas – nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores y la rivalidad entre actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia de un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas de un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, devengará bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de costo más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes lo limitará a los rendimientos potenciales.

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria. Por ejemplo, las fluctuaciones en las condiciones económicas durante el ciclo de negocio influyen en la rentabilidad a corto plazo de casi todas las empresas en muchos sectores industriales, lo mismo que la escasez de materias primas, huelgas, aumentos de repentinamente en las demandas y similares. El elemento central de análisis de la estructura de un sector industrial o "análisis estructural", está en identificar las características básicas fundamentales de dicho sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico. Cada una de las empresas puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial y dicha estructura puede cambiar gradualmente con el tiempo. El entender la estructura del sector industrial debe ser el punto de partida para el análisis estratégico."²⁹

La cultura de la organización se refiere al complejo grupo de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda una empresa y que influyen en la forma en que realiza sus negociaciones. Es la energía social que impulsa, o deja de impulsar, una organización.

2.3.3 Implantación.



Como lo indica el esquema de la figura 11., en esta etapa se evalúa la factibilidad. Se adecua el plan de negocios de tal manera que sea funcional, se hace la planeación

²⁹ PORTER Michael E. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia 3ª ed., edit., CECSA, 1992 pp. 24-26

estratégica y se revisa todo el plan estratégico. Para poder llevarlo a cabo y controlarlo.

Diferencia en los perfiles de la organización.

“Una comparación de los perfiles muestra que una organización con un estilo gradual será ineficaz al manejar el comportamiento empresarial y viceversa.

La transición de un perfil a otro incluye cambios con un efecto prolongado, exige tiempo, es costosa, psicológicamente perturbadora y requiere con frecuencia una nueva división de poder. Una pregunta lógica es cual de los dos estilos es adecuado para una organización específica.

La planeación estratégica, es un enfoque sistemática hacia el comportamiento empresarial, ha tendido a producir la impresión de que el comportamiento gradual es conservador e inactivo. El estilo gradual es adecuado para los organizaciones complejas.

Las organizaciones que sirven al ambiente con exitoso en sistemas abiertos; esta característica es necesaria por dos factores: la supervivencia continua de la organización depende de su habilidad para asegurar las recompensas del ambiente que provee los recursos consumidos en el proceso de transformación y el mantenimiento continuo de la legitimidad social de la organización. Las organizaciones producen efectos colaterales en el ambiente.

Dirección estratégica y de operaciones.

Dentro de la organización existen dos corrientes importantes de actividad: el subsistema logístico, y el subsistema gerencial.

El subsistema logístico maneja comúnmente diferentes tipos de recursos, el material de trabajo del subsistema gerencial.

Dentro del subsistema gerencial existen dos sistemas de dirección principales: la dirección estratégica y la dirección de operaciones.

La actividad estratégica se relaciona con le establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permita lograr sus objetivos; sean congruentes con las capacidades de la organización, sean sensibles a las demandas del entorno.

Un resultado de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. En la empresa lucrativa consiste en la capacidad de la gerencia para intuir e interpretar el cambio ambiental junto con la capacidad par concebir y guiar la respuesta estratégica y la capacidad logística para idear, desarrollar, probar e introducir nuevos productos y servicios. Ver figura 24, pag. 72

Estas capacidades respectivas son determinadas en parte, por la estructura de la organización:

- instalaciones físicas, sus capacidades, habilidades y tecnología.
- Capacidades y habilidades de comunicación y procesamiento de la información.

- Tareas de organización asignadas a individuos y grupos de individuos.
- Recompensas y sanciones por el desempeño de tareas asignadas.
- Estructura y dinámica de poder
- Sistemas y procedimientos
- Cultura, normas, valores y modelos de realidad de la organización que guían su comportamiento
- En parte, las características de los individuos que se encuentran dentro de la organización determinan las capacidades las capacidades estratégicas de ésta:
- Actitudes hacia el cambio.
- Tendencias hacia la toma de riesgos.
- Habilidades cognitivas para la solución de problemas sociales apropiadas para efectuar cambios en la organización.
- Habilidades de trabajo (por ejemplo, diseño y desarrollo de productos, manufactura piloto, marketing de prueba).
- Motivación para participar en actividades estratégicas.

En resumen, los intereses del gerente estratégico son los siguientes:

- determinar y efectuar el cambio estratégica en la organización.
- Crear una estructura de organización que conduzca el cambio estratégico.
- Seleccionar y desarrollar individuos (tanto trabajadores como directores) motivados y capaces de crear cambios estratégicos.

Mientras la actividad de la dirección estratégica se interesa en la creación de una posición estratégica que asegure la viabilidad ambiental futura de la organización, la dirección de operaciones se preocupa del aprovechamiento de la posición estratégica actual para lograr los objetivos de la organización. En la empresa lucrativa, el gerente estratégico se dedica a convertir el potencial en beneficios reales.³⁰

Mientras que el gerente estratégico enfrenta el cambio , toma riesgos, soluciona problemas discordantes y posee habilidades para conducir a otros hacia direcciones nuevas y desconocidas , el gerente de operaciones , evita el cambio, toma riesgos con cautela, resuelve problemas congruentes, posee habilidades para el diagnóstico coordina y controla actividades complejas, sus habilidades de liderazgo son diferentes de las del líder estratégico, pues éste último cambia la dirección de la organización .³¹

³⁰ Op. Cit. I. H. ANSOFF pp 258-260

³¹ Ibid. p.260

Perfil De la capacidad de la Dirección general

1. gerentes

- mentalidad
- poder
- competencia
- capacidad

2.- clima

- cultura
- poder

3.- competencia

- * las habilidades y el estilo de la organización para la solución de problemas; se basa en precedentes, en pruebas de ensayo y error, la optimización de las alternativas disponibles o la creación de nuevas alternativas.
- * el proceso para la solución de problemas : si es jerárquico y es llevado a cabo por departamento o se realiza con la participación de toda la empresa y se centra en los problemas
- * la información utilizada para dirigir
- * el proceso de dirección : (sistemas formales e informales) : si se controla el rendimiento pasado , pronostica el futuro .
- * la estructura de la organización
- * recompensas e incentivos
- * la definición del trabajo
- * el apoyo tecnológico en la toma de decisiones
- * capacidad de la organización
- * La dirección o gerencia general es función de organización responsable del rendimiento general de la empresa. Esta responsabilidad incluye el establecimiento de políticas , procesos y procedimientos.³¹Ver figura 25

Originalmente, la dirección general fue una prerrogativa exclusiva del empresario de la alta dirección; sin embargo, con el crecimiento de la empresa, el empresario tuvo que compartir su autoridad y responsabilidad con otros.³¹

Cuando el papel de la dirección general cambio al de un coordinador de funciones, el perfil del gerente general con éxito se transformo en el de un experto en múltiples funciones.

Las habilidades para la solución de problemas desarrolladas por la dirección funcional deben estructurarse y dirigirse hacia el trabajo del gerente estratégico, quien necesita solucionar de manera creativa todos los problemas de estructura, y cuyas habilidades deben incluir la sensibilidad hacia el ambiente y destrezas en el análisis estratégico , así como en el diseño de estructuras de respuesta estratégicas. Sus habilidades y su estilo de liderazgo deben ser, en parte, los de un estadio político.

El director general se percibía cada vez mas como un profesional capaz de proporcionar guía estratégica a cualquier empresa en cualquier industria

³¹ Ibid. pp. 282-283

“La dirección general es la función de la organización responsable del rendimiento general de la empresa. La gerencia general puede evaluarse por medio de dos formas complementarias. La primera es observando las características del comportamiento de la empresa, si la empresa pronostica las discontinuidades del ambiente o reacciona hacia ellas. Respuesta a esta evaluación del enfoque, la otra forma consiste en identificar los perfiles de capacidad de la empresa que producen los diferentes tipos de respuestas.. Denominaremos respuesta a esta evaluación del enfoque . La otra consiste en identificar los perfiles de capacidad de la empresa que producen los diferentes tipos de respuesta.

La fig.25 pag.73, muestra que la respuesta puede describirse por medio de tres características de la capacidad: el clima, competencia y capacidad . Los gerentes, por un lado y la organización en la cual funcionan, por el otro, determinan cada una de las tres características.

- El clima es la tendencia de la gerencia a responder de una manera particular, por ejemplo aceptar , controlar o rechazar el cambio.
- La competencia es la habilidad de la gerencia para responder, por ejemplo, para pronosticar el cambio en un ambiente complejo , la empresa requiere un sistema de vigilancia ambiental complicado , pues sin éste, la tendencia hacia la aceptación del cambio es un propósito sin recursos
- La capacidad es el volumen de trabajo que la gerencia general puede manejar y se relaciona con el tipo de respuesta utilizada, por ejemplo, el número de gerentes generales necesarios para el control del cambio por medio de la dirección por excepción es mucho menor que para la producción de un cambio enérgico por medio del desarrollo estratégico.”.32

Los principales determinantes del clima son la cultura, la mentalidad, así como la posición y la estructura de poder de la empresa. La competencia es determinada por las habilidades de los gerentes, por un lado y las habilidades sistemáticas de la organización.

Para asegurar la efectividad optima del perfil de capacidad, los componentes del perfil deben apoyarse entre si. Ver figura 26 pagina 75 y 76

32 Ibid. pp.280-281

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

El estudio es de tipo monográfico y descriptivo porque se da a conocer las características habilidades directivas y los conceptos de dirección estratégica de autores clásicos, así como los enfoques que los autores seleccionados nos dan a conocer como herramienta para modernizar las empresas y dar respuesta a las necesidades de la empresa.

Se exponen los conceptos de los directivos ejecutivo y operativo.

Se presenta el desarrollo de un plan estratégico que puede usarse en general para cualquier organización.

3.2 Habilidades directivas desarrolladas

En el ejercicio profesional es muy importante ubicarse en el tipo de empresa, si es micro, mediana o hasta un organización de tipo trasnacional.

Las habilidades que se van adquiriendo a medida que se van desempeñando diferentes cargos. Así, se van perfeccionando las habilidades de dirección es sumamente importante la preparación del líder estratégico al mismo tiempo que la actualización en conocimientos modernos administrativos para poder conformar al líder que trata de mejorar y adaptarse las condiciones de la organización de la empresa en la que labora el líder.

Según comentamos en lo expuesto la mayoría de líderes se contratan de afuera de la empresa, es decir, de la industria, pues ello implica que el líder estratégico cuente con una capacidad de adaptación predominante, creando habilidades nuevas en su desarrollo profesional que le permiten ir perfeccionando las habilidades directivas.

Según Carrasco³³, en los estudios consultados por un autor alemán Geer Hofstede y mexicano Alejandro Serralde llegaron a las mismas conclusiones al aplicar una encuesta sobre la forma de dirigir del mexicano, donde se carece de formación en el directivo por lo que existe una necesidad de capacitación en la mayoría de las empresas mexicanas.

Bajo la óptica de estudios de Geelt Hofstede refleja el siguiente perfil:

- 1.- alta distancia al poder
- 2.- Alto índice de machismo
- 3.- Alto índice de colectivismo
- 4.- Alto miedo al cambio

³³ GUILLERMO CARRASCO Acevedo, Tesis Doctor en Administración "Tácticas de influencia de las redes de comunicación gerencial. El caso de la Industria Farmacéutica" en la Ciudad de México. México D. F. Capítulo 3 Estilos de organización. Noviembre 1998.

Según los estudios de Carrasco, "son numerosas las áreas en las que el directivo mexicano debe mejorar, pero quizás las que le traerían mejores dividendos a corto plazo son: planeación, manejo de conflictos y trabajo en equipo".

3.2.1 Características del director mexicano

"El hábito del director mexicano lo lleva más a actuar sin pensar, cuando en las artes gerenciales lo esencial es pensar antes de actuar. Por lo que hace falta una mejor facultad de decisión.

En el terreno de manejo de conflictos, el director mexicano muestra una inhabilidad seria. Primero porque conoce la trascendencia de esta habilidad interpersonal y segundo porque su pasión por la autoridad le llevan a un manejo inadecuado de los conflictos: supresión o ruptura. la mayor de las veces impera la supresión, es decir la sofocación de toda voz o esfuerzo que reclama un orden diferente de cosas, terminando en una simple, pero clara represión.

Al conflicto se le da otra connotación, más en el terreno de los buenos modales que en el del equilibrio social. Así, mucha gente crece con la convicción de que es de mal gusto enfrentarse abiertamente cuando se disiente, y crece reprimida. El sistema organizacional burocrático extiende la represión, con lo que queda reducida al mínimo para el fortalecimiento de esa habilidad.

El trabajo en equipo representa para el director Mexicano el desafío a vencer. Los patrones culturales que rodean al mexicano contemporáneo no favorecen la formación de una mentalidad colectiva, aún cuando existen impulsos genéticos que se manifiestan cuando una afronta, desata una causa común que genera una alianza.

Unido a lo anterior subyace la falta de práctica de las habilidades de trabajo en equipo, porque el sistema jerárquico favorece el florecimiento del individualismo. El gerente mexicano con sus sistemas burócrata-autócrata, niega el escalamiento de los objetivos individuales con los organizacionales, e impulsa más el desempeño individual por su enfoque predominante de dirección de uno a uno, en vez de dirección grupal"

En el ejercicio de la profesión se trabajó en algunas empresas Mexicanas farmacéuticas, coincidiendo en algunos puntos con el Doctor Carrasco quién señala lo siguiente sobre la cultura de la organización:

- 1.- El liderazgo predominante de la organización mexicana es de tipo autocrático
- 2.- Las buenas ideas sólo surgen de arriba
- 3.- Las acciones de reconocimiento al mérito del personal, son consideradas como rasgos de debilidad.
- 4.- El trabajo en equipo rara vez encuentra el foro apropiado, impera el individualismo
- 5.-Las acciones de capacitación y desarrollo se encuentran en las zonas media y baja mientras la alta dirección toca un repertorio muy reducido de alternativas
- 6.-Los jefes no tiene tiempo de enseñar³⁴

³⁴ Op. Cit. G CARRASCO ACEVEDO Capitulo 4 " Mexicanidad y el estilo mexicano de dirigir" Noviembre 1998.

Ubicándonos en el contexto de conflictos, el director de una empresa mexicana que desempeña un puesto operativo –directivo, se encuentra con muchos conflictos para el desempeño de su labor, principalmente:

- 1.- La adaptación para tomar decisiones rápidas
- 2.- Tomar en cuenta los costos de producción y materia prima la cual no puede desperdiciarse
- 3.-Tener capacidad de negociación de diferentes alternativas que puedan tomarse en los procesos productivos con los niveles directivos
- 4.- Plantear programas productivos versátiles que no incapaciten a la planta productora
- 5.- Capacitar al personal en el aspecto técnico como administrativo
- 6.- Trabajar en equipo para el mejoramiento y éxito de la empresa
- 7.- Buscar la proyección futura y crecimiento de la empresa.

En la experiencia desarrollada se puede concluir que hay poco trabajo de equipo, el directivo y las gerencias de áreas funcionales son individualistas, por lo que es muy importante reforzar:

- * El trabajo de equipo,
- * La existencia de un grupo interdisciplinario que pueda enriquecer la experiencia de cada uno y la toma de decisiones estratégica.

.En el país se adolece del instrumento de consultoría y asesoría estructurados de tal manera que las pequeñas empresas podrían apoyarse , aplicar nueva tecnología, resolver problemas técnicos debido a un falta de cultura, pensando que el costo de este servicio es muy alto , sin pensar que a la larga saldrá mas caro el cierre de la empresa.

Muchos pequeños empresas contratan a profesionales que hayan trabajado en una empresa trasnacional asegurándose de que ya poseen, una formación sólida que ayudará a resolver los futuros problemas en otro marco de referencia. Por lo que las habilidades directivas en este contexto se vuelven aún de mayor trascendencia para la empresa.

Las habilidades más desarrolladas fueron:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1.- Liderazgo | 2.- Toma de decisiones |
| 3.- Trabajo en equipo | 4.- Negociación |
| 5.- Administración del tiempo | 6.- Comunicación |

Todas las habilidades directivas se desarrollan dependiendo del tipo de empresa y se fusionan en una habilidad que ejerce un directivo en mayor potencia la toma decisiones de acuerdo a cada ambiente y a cada tipo de empresa o negocio.

Por lo que se sugiere que la empresa evolucione de la administración tradicional a la dirección estratégica siguiendo los pasos teóricos que antes se han señalado.

Cabe mencionar que el perfil del director de empresas tecnológicas debe ser un híbrido operativo-ejecutivo que conozca los procesos y problemas técnicos de la industria y combine la aplicación de una administración moderna, desarrollando un sistema estratégico, diseñando una organización adecuada y propia al entorno así como diseñando una organización que permita el crecimiento de la empresa a futuro.

Logrando formar un grupo exitosos de trabajo que tome mejores decisiones estratégicas en beneficio de la empresa, lo cual redundaría en la existencia de un grupo de expertos de negocios que promueve el éxito de la organización y se tendrían para el futuro personas con experiencia empresarial que le permitiría al país realizar un mayor y mejor plan de negocio en todas las áreas industriales.

3.3 Desarrollo del plan estratégico

Para desarrollar un plan estratégico en la industria describiremos el plan estratégico.

El plan estratégico es el documento que guía las acciones de la organización para que logre lo que desea ser, maximizando los resultados de sus acciones a largo plazo, con base en lo que es su misión.

El plan estratégico de una industria rediseña el futuro de su organización definiendo lo que habrá de hacer y el mercado en el que operará.

En el plan estratégico se analiza la situación actual con las fuerzas y debilidades propias y de la competencia, así como de la industria farmacéutica y del mercado en que se opera; se escudriña el mañana con base en escenarios formulados a partir de supuestos sustentados para fijar las rutas de acción que faciliten a la organización el aprovechamiento de sus oportunidades, y elimina o reduce los riesgos previsibles en su camino hacia el futuro deseado

Aplicando el análisis FODA

Cuadro 2

| Fuerzas | Debilidades | Oportunidades | Riesgos |
|-------------|-------------|---------------|---------|
| EMPRESA | | MERCADO | |
| Competencia | Entorno | | |

El plan estratégico debe presentar tres aspectos:

- 1.- Dónde se encuentra su organización
- 2.- Dónde pretende llegar
- 3.- Qué tiene que hacer para llegar donde pretende.

Para que el plan estratégico funcione, su contenido debe comunicarse a todas las áreas que tengan alguna responsabilidad en su puesta en marcha y operación. Además, el cumplimiento del plan debe revisarse periódicamente; para evaluar los resultados obtenidos.

La planeación se desarrolla en el último nivel:

Planeación estratégica Consiste esencialmente en la planeación relacionada con la definición de la razón de ser o misión de la empresa. En lo que se refiere a qué hace (productos farmacéuticos), para quien lo hace (su mercado), y por que lo hace (para curar padecimientos, y propósitos empresariales).

Misión

Definir la misión que es la descripción de los motivos por los cuales se creó y opera la organización

- ¿ Qué debe producir la empresa?
- ¿ Para que mercado debe producir?
- ¿Cuál es el propósito de esa producción donde se debe comercializar?

Visión

Es la visualización de lo que se desea llegue a ser la organización, para lo cual se formula el plan estratégico.

Es llegar a tener una mayor permanencia en el mercado. Logrando que las empresas mexicanas soporten la crisis económica actual y la competencia de las empresas transnacionales. Así como lograr tener productos nuevos comprando la tecnología, ya que no la pueden desarrollar en algunos casos.

Se presenta una esquema general de la planeación estratégica:

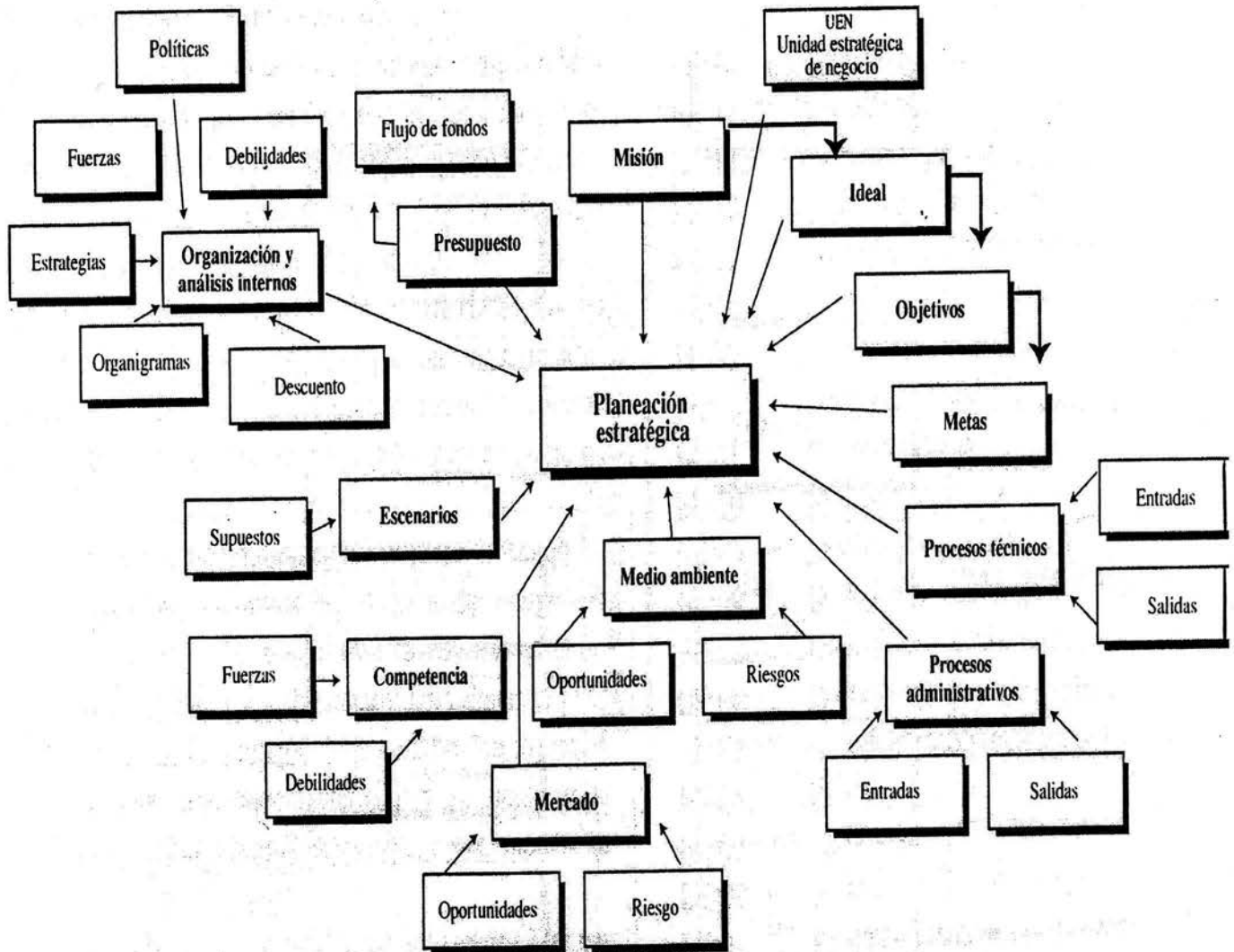


Figura 13

Los objetivos de la organización son los resultados, probables al finalizar el periodo que abarca el plan.

Las metas Son los resultados o situaciones deseadas, correspondientes a un objetivo, cuya realización corresponde a un periodo intermedio del plan, altamente probable de lograr y con definición detallada.

Los procesos, corresponden a los diferentes trabajos secuenciados enfocados a la realización de lo que la organización hace o necesita para hacer lo que es su función básica .35

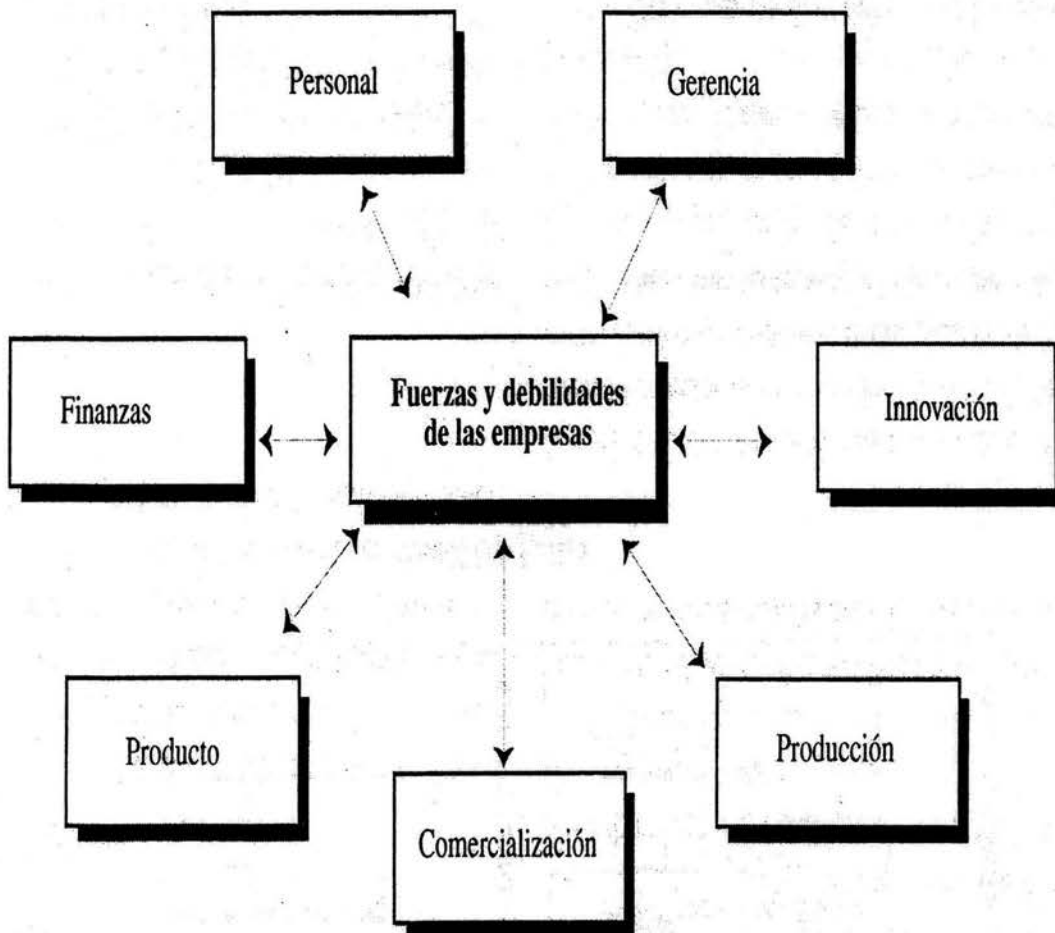


Figura 14

Realizará su plan de trabajo y sus presupuestos

Así en el plan estratégico la empresa analiza sus fortalezas y debilidades ³⁶ según la figura 14

Cada empresa en particular de la industria tendrá que definir su propio plan estratégico, tendrá que analizar sus propios fortalezas y debilidades, de acuerdo a sus objetivos particulares.

³⁶ Op. Cit. A. LERMA KIRCHNER .p. 9

Se realiza la selección de la estrategia según el esquema siguiente

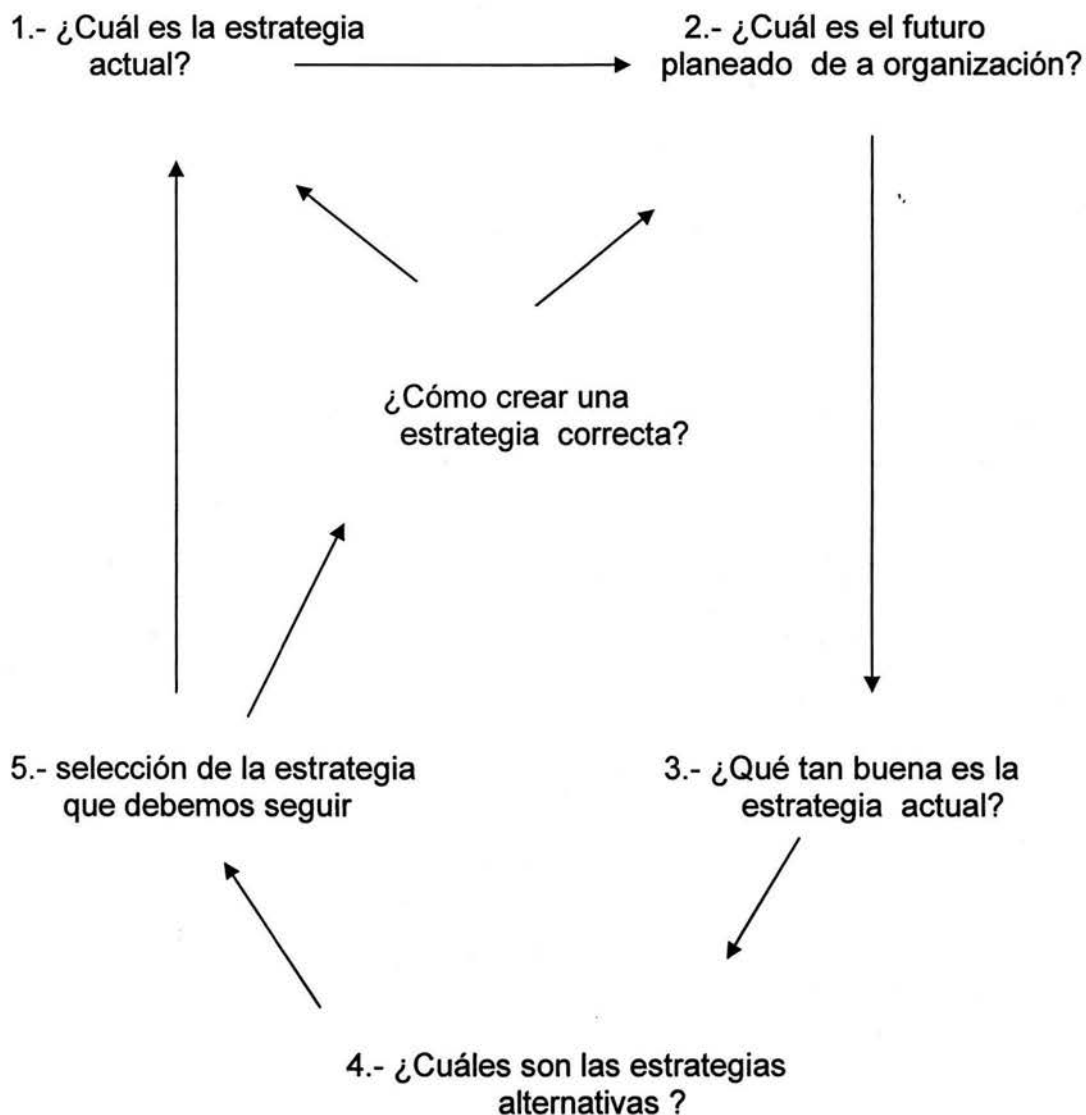


Figura 15

Para continuar se propone el plan estratégico y sus niveles de estrategia.

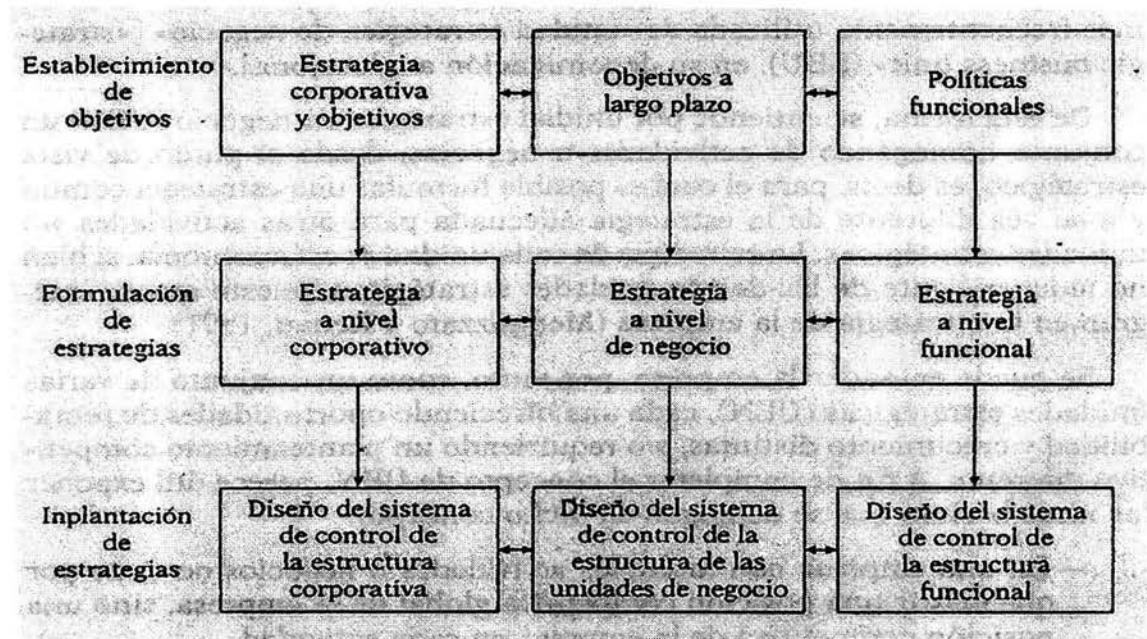


Figura 16

Como ya lo mencionamos antes, esto lo hará cada empresa de acuerdo a su situación particular. Como ya sabemos la empresa elabora sus propias estrategias de acuerdo a sus políticas, formulará sus propias estrategias de negocio, y funcionales. Así como los diversos sistemas que marca el plan estratégico

A continuación mostramos un esquema del desarrollo del plan estratégico. Que resume todo lo expuesto.

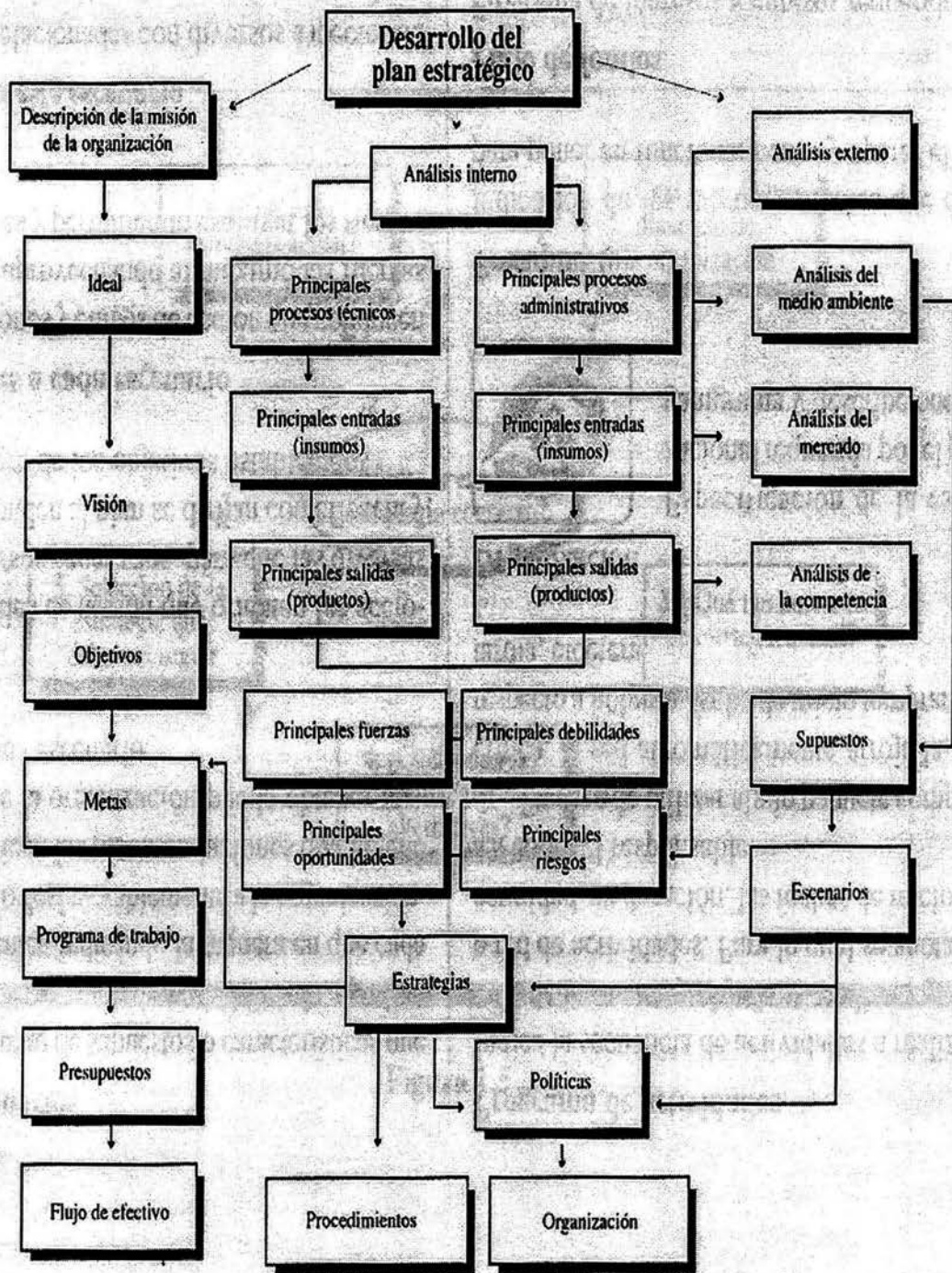


Figura 17

Estructura del documento "plan estratégico" :

Un plan estratégico estándar de negocios usualmente comprende las siguientes secciones:

- 1.- Introducción y propósitos
- 2.- Resumen ejecutivo (Resumen de negocio & la perspectiva para el futuro)
- 3.- Misión
- 4.- Visión
- 5.-Análisis interno general y por cada una de las áreas:
 - Fuerzas y debilidades
 - Procesos
 - La estructura organizacional: áreas, funciones, métodos y procedimientos
 - Políticas
 - Estrategias
- 6.- Análisis Externo:
 - Medio ambiente (entorno)
 - Mercado
 - Competencia
- 7.- Programa de trabajo:
 - Tareas
 - Tiempos
 - Responsables
 - Costos
- 8.- - Presupuesto
 - Flujo de efectivo
 - Anexos ³⁶

Con este enfoque entendemos que la estrategia es la construcción de la "ampliación de" de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades y capitalizarlas.³⁷

³⁶ Op. Cit. A. LERMA KIRCHNER pp.14-21

³⁷ GERRY JOHNSON y KEVAN ACHOLES Dirección estratégica, 5ª ed. edit. Prentice Hall 2003 P. 8

BIBLIOGRAFIA

- 1.- AGUILAR KUBLI ,Eduardo, Como ser tu mismo sin culpas, 8ª. Edi. Edit.,Pax, México,1994.
- 2.- ANSOFF IGOR H. y Mc Donell Eduardo, La dirección estratégica en la práctica empresarial. Edit. Person Educación, México,1998.
- 3.- CARRASCO ACEVEDO G. Tácticas de influencia de las redes de comunicación gerencial.El caso industria farmacéutica en la Cd. de México.
Tesis de doctorado en Administración,F. C.A.-U.N.A-M,México,1998.
- 4.- DELGADO CASTILLO Héctor, Administración estratégica ,.Edit. Pac, México, 2002.
- 5.-- GERRY Jonson y KEVAN, Acholes ,Dirección Estratégica , 5ª. Edic. Prentice may, México., 2001.
- 6.- HITT Michael A., IRELAND Duane R., HOSKINSSON Robert E. , Administración Estratégica. 3ª ed. Internacional Thomson Edits., México,1999.
- 7- LUSSIER Robert N. y ACHUA Christopher F. Liderazgo , Teoría, aplicación , Desarrollo de habilidades , México.2002.
- 8- LERMA Alejandro Kirchner, Planes Estratégicos de Dirección , Serie Planeación Estratégica, Edit. , Gasca Sicco, Mèxico,2002.
- 9.-MADRIGAL TORRES Berta Emilia et al, Habilidades Directivas. Mc . Graw- Hill, México,2002.
- 10.- NAVAS LÓPEZ José Emilio, GERRAS MARTIN Luis angel , Dirección Estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones ,Edit. Civitas, España, 1996.
- 11.- PORTER Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, Edits. Continental , México,1991.
- 12.- REES David W. y PORTER Christine, Habilidades de Dirección , 5ª ed., edit. .Thomson , España,2003.
- 13.- RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro, Manejo de problemas y toma de decisiones. Manual Moderno, México, 1998.

14.-"Gestiópolis" [www.gestiópolis.com/canales /gerenciales/articulos](http://www.gestiópolis.com/canales/gerenciales/articulos)
15/02/04.

APÉNDICE I

Derechos asertivos.

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|--|--|--|---|
| A pedir lo que quieres | Pedir información, ayuda, un cambio de actitud o que se te satisfaga, te hace demostrar que eres humano, no un ser invulnerable y frío que no necesita de los demás. | Tu derecho a pedir no debe confundirse con el querer. Exigir que los demás te den lo que tú quieres. Es importante respetar las decisiones de los demás. | Es importante no desvalorizar lo que queremos; es nuestra responsabilidad señalar en forma directa y con claridad el grado de deseo para no dar lugar a adivinanzas y malos entendidos. |
| A hacer menos de lo que eres humanamente capaz de hacer. | Ejercitar este derecho nos ayuda a no vivir siempre bajo presión, es verdad que hay que hacer las cosas lo mejor posible pero principalmente las importantes. | Puedes hacer tu trabajo agradable, pedir que te ayuden, establecer ambientes cómodos que te faciliten las tareas pero sin justificar por ello acciones irresponsables. | La presión emocional es muchas veces síntoma inequívoco de exigencia desmedida a dar el 100% o más en todo. Para facilitar el cambio personal es clave que las metas sean primero que todo realistas. |

Figura18

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|---|--|---|---|
| A tener éxito. | <p>En ocasiones nos negamos este derecho como si no mereciéramos tener consecuencias positivas por esfuerzos hechos o por no considerar que podemos hacer cosas valiosas o útiles.</p> <p>Existe el miedo al éxito por pensamientos negativos que indican que si lo obtenemos no podremos enfrentar adecuadamente las nuevas responsabilidades</p> | <p>Es conveniente vencer nuestros temores cuando éstos se fundamentan en problemas imaginarios que tienen el efecto de respetarnos capacidad para lograr enfrentar debidamente las exigencias que los éxitos implican.</p> <p>Es mejor hacernos responsables de combatir las ideas de "no voy a poder", prepararnos con el mejor esfuerzo en lugar de culpar a las circunstancias que se presentaron o a la mala suerte que "explica" un fracaso.</p> | <p>Existe el miedo al éxito que muchas veces se forma por la creencia de que no podremos con el "paquete". En otras ocasiones si existen razones objetivas para no emprender una idea. Lo importante es distinguir cuándo es un temor imaginario y cuándo se funda en datos reales. No es adecuado descartar opciones que pueden llevar al éxito antes de hacer claramente esta distinción.</p> |
| A obtener la calidad relativa a lo que pagaste. | <p>Tienes todo el derecho de revisar <i>la cuenta</i> en un restaurant, obtener calidad de un producto o servicio, regresar una mercancía, exigir un cumplimiento puntual de los compromisos. Ser tímido en este derecho puede afectar directa y fuertemente el bolsillo.</p> | <p>Tienes la responsabilidad de expresar tu inconformidad sin agresión pero si puedes hacerlo con firmeza.</p> <p>A veces las fallas en productos o servicios no son intencionales. Más que evaluar a las personas, la meta es defender el derecho que tienes.</p> | <p>Si abusan de ti en este respecto en gran medida se debe a no pedir con asertividad exactamente qué es lo que quieres. Es recomendable que no dejes dudas y exijas claridad en las respuestas.</p> |

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|--|---|---|--|
| A tener y a expresar tus propios sentimientos y opiniones. | <p>Tus sentimientos y opiniones son parte importantísima de ti, negarlos sólo lleva a que explotes después o a que busques formas manipulativas de expresión.</p> <p>Tienes derecho a sentirte como quieras, no conviene reprocharte por ello, sino aprender a conducir tus sentimientos adecuadamente.</p> | <p>Es conveniente hacer esfuerzos para controlar sentimientos negativos que provienen de ideas irracionales que tú alientes en tu pensamiento o expresar opiniones ofendiendo a los demás.</p> | <p>El hacer respetar lo que es propio no nos desliga de la necesidad de ser oportunos en la comunicación.</p> <p>Sentirte culpable por tener un sentimiento sólo complica aún más la situación. El primer paso para manejarlo es aceptar que existe y no pelear contra él.</p> <p>Los sentimientos negativos provienen de pensamientos distorsionados.</p> |
| A rehusar peticiones sin sentirte culpable o egoísta. | <p>Eres un sistema de energía limitado con necesidad de abastecer, eso implica que inevitablemente tienes que poner límites a los demás y establecer prioridades.</p> | <p>Tienes la responsabilidad de respetar también un <i>no</i> de los demás. Tampoco es conveniente que por tu derecho a rehusar se adopten posiciones extremas que afecten la reciprocidad necesaria en una relación.</p> | <p>Rehusar no significa rechazar a la persona, sino poner límites.</p> |

Figura 19

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|---------------------------------------|--|--|---|
| A ser tratado con respeto y dignidad. | En ningún sentido alguien tiene derecho a ofendernos, menospreciarnos o ridiculizarnos, así hayamos cometido errores o actos incompetentes; pensemos diferente o busquemos nuestras propias fórmulas de vida, cualesquiera que éstas sean. | Es importantísimo practicar el respeto a los demás, a sus formas diferentes de manifestarse, a ejercer trato cortés y amable, comprender que el tener un derecho no niega el mismo derecho de la otra persona en la situación. | Las diferencias de los demás no los hacen menos valiosos que nosotros, tenemos el derecho a decir, sentir y actuar como nos plazca, siempre y cuando respetemos a los demás en el proceso. |
| A cometer errores. | Como ser humano puedes equivocarte cientos de veces y no por ello eres un ser poco valioso o despreciable. | Tienes el deber de tratar honestamente de no cometer los mismos errores una y otra vez. | Es mucho mejor aprender del error que condenarte por ello. También es importante respetar a los demás en su dignidad cuando fallan. Los demás tienen derecho a molestarse por tus errores mas no a ofenderte por ello. |

Figura20

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|---------------------------------------|---|--|---|
| A tu privacidad, a que te dejen solo. | Tienes derecho a tu esparcimiento personal, a tener tu lugar de recogimiento para la lectura, reflexión, oír música, etc. | Es conveniente ordenar el tiempo de tal forma que nos permita desarrollar las actividades que se desean ejercer en soledad. No hacerlo así, a la larga nos puede llevar a la agresión o desesperación con los demás. | A veces cuando se vive en espacios reducidos o cambian las responsabilidades se olvida que es necesario tener momentos de soledad y/o privacidad. Por ejemplo, una pareja con hijos que ya no comparten cosas solos y todo el tiempo están con ellos, o el marido que deja de estudiar o leer cosas que le interesan porque no se facilitan esos momentos que son en ocasiones alimentos espirituales muy importantes. |

Figura21

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|----------------------|--|--|--|
| A pedir reciprocidad | Si tú das tienes derecho a pedir, no exigir, actos recíprocos, o tienes el derecho de escoger a las personas que si te correspondan como tú lo desees. | No porque tú des, el otro está obligado a corresponder, ni en la forma ni en la medida de tus deseos. Es importante hacerte responsable de tu decisión de dar, que es independiente de los demás, que pueden actuar como deseen, y no culpar después. | A veces se cree que este derecho no existe por el lema aprendido de "amar es dar sin esperar recibir". Sin embargo, esperar algo a cambio no nos hace, seres interesados o utilitaristas. Por ejemplo una mamá que hace "todo" por sus hijos puede estar activamente formando su irresponsabilidad, ya que la mamá substituye la acción de disciplinas o hábitos que bien les serviría aprender a ellos fomentando además la insensibilidad hacia las necesidades de ella, deshumanizándolos. |

Figura22

| DERECHOS ASERTIVOS | APLICACIÓN | RESPONSABILIDAD | COMENTARIO |
|--------------------|---|---|---|
| A ser feliz. | Parece obvio, pero olvidamos con frecuencia este derecho básico; si tú estás satisfecho puedes dar lo mejor de ti mismo a los demás. Procurar tu felicidad, por tanto, es pensar también en los demás. | No es conveniente que el ejercicio de tu felicidad se contraponga a tus metas responsables de mediano y largo plazo, como tampoco actuar irresponsablemente afectando a otros. Ser feliz no es una meta, es una tarea diaria que requiere esfuerzo y también sacrificios que a menudo canjean el gozo de un corto plazo por uno mayor después. Ser feliz es una responsabilidad personal en la que los demás pueden ayudar, pero en nosotros está el dar la última palabra. | Tienes derecho a disfrutar lo que tienes y lo que te rodea. También es necesario desarrollar la habilidad para saber responder a los embates que la realidad y circunstancias nos presentan para no dejarse vencer ante obstáculos que por no superarlos nos hacen más débiles aún. Puede existir un entorno fabuloso pero al mismo tiempo persistir la incapacidad para disfrutarlo. Hay circunstancias difíciles, también capacidad para atenuarlas. Para ser feliz, también hay que aprender. |

Figura 23

Apéndice II

Comparación de los diseños de la organización y Comparación de capacidades. Figura 24

| | OPERATIVO | ESTRATEGICO |
|---------------------|---|---|
| Cultura | <ul style="list-style-type: none"> *orientación hacia la producción Y el marketing Éxito = competencia intensa + Producción eficiente. | <ul style="list-style-type: none"> * orientación hacia la estratégica y la flexibilidad. éxito = invención + predicción y Creación de necesidades |
| Gerente | <ul style="list-style-type: none"> * obtiene beneficios * lograr metas * controla | <ul style="list-style-type: none"> * empresarial * innovador * líder carismático |
| Sistema de Gerencia | <ul style="list-style-type: none"> * planificación a largo plazo y presupuesto * control de rendimiento histórico | <ul style="list-style-type: none"> * planificación estratégica y SDPE* * dirección estratégica * control estratégico |
| Información | <ul style="list-style-type: none"> * tendencias hacia la demanda y el Rendimiento. | <ul style="list-style-type: none"> * nuevas amenazas y oportunidades |
| Estructura | <ul style="list-style-type: none"> * funcional y divisional * estable | <ul style="list-style-type: none"> * proyecto y matriz * dinámica |
| Poder | <ul style="list-style-type: none"> * descentralizado * en la producción y el marketing | <ul style="list-style-type: none"> * en la gerencia general * en I y D * en nuevos proyectos * en la planeación estratégica. |

Apéndice III
Capacidad de gerencia general.³⁸

Figura 25

| GERENTES | | ORGANIZACION |
|--|---|--|
| Clima (deseo de responder) | mentalidad posición de poder | cultura estructura de poder |
| competencia (habilidad para responder) | talentos habilidades conocimiento | estructuras sistemas conocimiento compartido |
| capacidad (volumen de respuesta) | personal | de la organización |

38 ANSOFF IGOR H y Mc DONELL Eduardo, La dirección estratégica en la práctica empresarial.ed Person Educación . 1998. p 280

Apéndice IV Comparación de perfiles de la organización. ³⁹ Figura 26

| Comportamiento Característica de perfil | Gradual | Empresarial |
|--|--|---|
| Objetivos Metas | Optimizar el rendimiento Extrapolación de metas pasadas | Optimizar el potencial de rendimiento |
| Limitaciones | 1.- ambientales 2.- de capacidad interna | Determinadas a través de la interacción de oportunidades y capacidades. 1.- limitaciones en la habilidad para modificar los cambios del ambiente. |
| Sistema de recompensas y sanciones | 1.- recompensa por estabilidad y eficiencia. 2.- recompensa por el rendimiento anterior. 3.- sanciones por desviaciones. | 2.-Habilidad para adquirir o desarrollar capacidades requeridas. 3.- habilidades para concertar diferentes estilos de comportamiento . 1.-recompensa la creatividad y la iniciativa. 2.- sanciona la falta de iniciativa |
| Información | 1.- interna: rendimiento 2.- externa: espacio de oportunidad histórica. | 1.- interna: capacidades 2.- externa: espacio de oportunidad mundial |
| Problemas enfrentados liderazgo | Frecuentes conocidos 1.- popularidad 2.-habilidad para desarrollar consenso | desconocidos, novedosos 1.- carisma 2.- habilidad para infundir en las personas la aceptación del cambio. |
| Estructura de la organización | 1.- estable o en expansión 2.- actividades agrupadas de acuerdo con el proceso de transformación de recursos. | 1.- fluida, estructuralmente cambiante 2.- actividades agrupadas de acuerdo con los problemas. |
| Solución de problemas de la gerencia : | 1.- reactivo en respuesta a los problemas 2.- retardo después de la aparición de los problemas. | 1.- búsqueda activa de oportunidades. 2.- previsor. |
| a) reconocimiento de la necesidad de acción. | | |
| b) Búsqueda de alternativas | 1.- basada en la experiencia pasada. | |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| c) Evaluación de las alternativas. | <ul style="list-style-type: none"> 2.- se aparta del statu quo. 3.- genera alternativas únicas. | |
| d) actitud hacia riesgos | <p>Acepta la primera alternativa satisfactoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.- minimizar los riesgos. 2.- relación con la experiencia pasada | <p>Selecciona la mejor serie de alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.- enfrenta los riesgos. 2.- equilibra la cartera de riesgos |

Figura 26

39 ANSOFF IGOR H y Mc Donell Eduardo, La dirección estratégica en la práctica empresarial.ed Person Educación . 1998. p 257

Apéndice V
Palabras claves de internet

1.-<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

1.- DIRECCIÓN INTEGRAL

2
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

C. *Funciones del empresario*

3
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

D. *Papeles del Director integral*

4.-
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

E. *Rasgos del empresario*

F. *Los empresarios se interesan en:*

5.-
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

2. LIDERAZGO

6.-
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

A. *Actitudes del líder*

B. *Valores del líder.*

C. *Características del líder.*

7.-<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

D. *Capacidades directivas del líder*

8.-
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
Fecha: 15/02/04

E. *Funciones del líder*

9.-

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

F. Liderazgo como factor esencial para:

10.-

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

G. *El líder nace o se hace?*

11.-

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

H. Tipos de líder

12.-

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

I. *Formación del líder*

13

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

14

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha 15/02/04

J. Estrategia Michael Porter : Competitive Strategy, Free Press , 1980

K. Líderes no sólo directores

L Estrategia G Gamel y C.K. Prahalad, Competitive for the future, Harvard Business Review press 1994

15.-<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

M. Auto líderes

16.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

N. Estrategias para adquirir el auto liderazgo

17.-

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

3. MOTIVACIÓN

3. Motivaciones del trabajador mexicano

18.-<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

4. ÉTICA Y MORAL

A. Ética

19.-<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/04

B. Moral

1. ¿La ética es rentable?
2. La ética y la empresa
3. Ética y las clases de empresa:
 - a) Empresas pequeñas y medianas:
 - b) Sociedades anónimas:
 - c) Empresas familiares:
 - d) Empresas multinacionales

20.-<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

Fecha: 15/02/045.

5. CREATIVIDAD

1. Niveles de creatividad
2. Términos a fines a creatividad
3. Creatividad y los hábitos
4. Fases del proceso creativo
5. Como desarrollar la creatividad.
6. Facilitadores y obstáculos de la creatividad



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María de Jesús Bautista Martínez** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración Industrial, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

| | |
|--|------------|
| M.A. Luis Eduardo López Castro | Presidente |
| M.A. Luis Enrique Hernández Ruíz | Vocal |
| M.A. Rafael Rodríguez Castelán | Vocal |
| M. en C. Ma. Amalia Belén Negrete Vargas | Vocal |
| M.A. María Magdalena Chain Palavicini | Secretario |
| M.A. José Luis Sánchez Ramos | Suplente |
| M.A. Alberto Navarrete Velez | Suplente |

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 22 de abril del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez

c.c.p. Ing. Marcelino Gómez Velasco.- Representante Académico de la Maestría en Administración (Industrial).- Presente.
c.c.p. Sra. Patricia Vargas Valencia.- Jefe del Depto. de Control Escolar de la División de Estudios de Posgrado.- Facultad de Química.- Presente.
c.c.p. Archivo.