



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN
ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA EL ÉXITO
DE UNA EMPRESA COMERCIAL”**

TESIS

**Que para obtener el título de
Licenciado (s) en Administración**

Presentan:

IXCHEL CAMARILLO LEE

ALEJANDRO FLORES RODRÍGUEZ

Asesor: M.T. Regino Quiroz Solís

Cuatitlán Izcalli, Edo. Méx. 2010



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.

AGRADECIMIENTOS

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO Y EN PARTICULAR A LA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN.**

Por habernos abierto las puertas y nuestro reconocimiento por la labor que realizan en formación de tantos jóvenes que son el futuro de nuestro país.

**CON ADMIRACIÓN Y RESPETO A NUESTROS
PROFESORES Y SINODALES.**

Que nos brindaron sus conocimientos y experiencias.

A NUESTRO ASESOR REGINO QUIROZ SOLÍS.

Por tener la vocación de guía,
por entender la misión de ser
decano en el tiempo y por todo

Su saber y entendimiento:

Verdaderamente Gracias: Maestro.

AL GRAN ARQUITECTO DEL UNIVERSO.

Por colocar en mi camino a todas aquellas personas que directa o indirectamente han contribuido en mi formación tanto profesional como personal.

Ixchel Camarillo Lee.

A MI FAMILIA.

Porque gracias a su cariño, guía y apoyó he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, fruto de inmenso cariño, amor y confianza que en mi se deposito y con las cuales he logrado terminar mis estudios, que constituyen el mejor regalo que me pudieron dar en mi vida; y a todas las personas importantes que me ayudaron a realizarme como profesional por lo cual siempre les viviré agradecido.

Alejandro Flores Rodríguez.

ÍNDICE

Introducción.	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.	
1.1 Antecedentes Históricos de la Administración.	3
1.2 Orígenes de la Administración en México.	5
1.2.1 Época Precolombina.	5
1.2.2 México Independiente.	6
1.2.3 La Revolución Industrial en México.	7
1.3 Escuelas o Enfoques Administrativos.	7
1.3.1 Escuela de la Administración Científica.	8
1.3.2 Limitaciones de la Teoría de la Administración Científica.	9
1.3.3 Escuela de la Teoría Clásica de la Organización.	10
1.4 Escuela Conductista.	13
1.4.1 El Movimiento de las Relaciones Humanas.	13
1.4.2 De las Relaciones Humanas al Enfoque de la Ciencia Conductista.	14
1.5 Escuela de la Ciencia de la Administración.	14
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	
2.1 Antecedentes de la Administración Estratégica.	16
2.2 Definición de Administración Estratégica.	19
2.3 Objetivo e importancia de la Administración Estratégica.	19
2.3.1 El objetivo de la Estrategia.	20

CAPÍTULO 3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

3.1 Valores Estratégicos.	22
3.1.1 Importancia de los Valores Estratégicos.	22
3.2 La Misión de una Empresa.	22
3.2.1 Importancia de la Declaración de la Misión.	23
3.2.2 Preparación del Enunciado de la Misión.	24
3.3 La Visión Estratégica.	26
3.3.1 Importancia de la Visión Estratégica.	27
3.4 Formulación de la Visión.	28
3.5 Análisis Externo.	30
3.5.1 Estructura Ambiental.	33
3.5.2 Ambiente General.	33
3.5.3 Ambiente operativo.	34
3.5.4 Proceso para Realizar el Análisis Externo.	34

CAPÍTULO 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

4.1 Naturaleza de la Planeación.	36
4.2 Importancia de la Planeación.	37
4.3 Definición de la Planeación.	37
4.4 Conceptos Básicos.	38
4.5 Estrategias.	41
4.5.1 Importancia del Estudio y elección de Estrategias.	41
4.5.2 Identificación de las Estrategias.	41

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

5.1 Relaciones entre la Formulación e Implementación de la Estrategia.	47
5.2 Marco para la Implementación de la Estrategia.	48
5.3 ¿Quiénes son los Implementadores de Estrategias?	50
5.4 Las Tareas Principales en la Implementación de la Estrategia.	50
5.4.1 Tareas Implicadas.	51
5.5 Analizar el Cambio Estratégico.	52
5.6 Analizar la Estructura Organizacional.	53
5.7 Tipos Básicos de Estructura Organizacional.	54
5.8 Analizar la Cultura Organizacional.	56
5.9 Implementar la Estrategia y Evaluar los Resultados.	58

CAPÍTULO 6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

6.1 Conceptos de Dirección Estratégica.	61
6.2 Liderazgo Estratégico.	61
6.3 Liderazgo Estratégico Eficaz.	63
6.4 Motivación.	68
6.5 Comunicación.	70
6.5.1 El Proceso de la Comunicación.	70

CAPÍTULO 7 CONTROL ESTRATÉGICO.

7.1 Control Organizacional y Control Estratégico.	73
7.2 Definición de control Estratégico.	74
7.3 Sistema de Control Estratégico.	75
7.3.1 Objetivos del Control Estratégico.	75
7.3.2 Características de un control Estratégico.	76
7.4 El Proceso de control Estratégico.	77

7.5 Tipos de Control.	80
7.6 Importancia de la Información en el Control Estratégico.	81
7.6.1 Sistemas de Información.	82
7.6.2 Sistemas de Información Administrativa (MIS).	82
7.6.3 Sistemas de Apoyo de la Decisión Administrativa. (MDSS).	82
7.6.4 La Dirección Superior y el Control Estratégico.	83
7.7 Enfoque del Control Estratégico.	84
7.8 Estrategias de Control Comparada.	86
7.8.1 Control de Personal Centralizado.	86
7.8.2 Control Burocrático.	87
7.8.3 Control de la Producción.	87
7.8.4 Control Cultural.	88
CASO PRÁCTICO.	89
CONCLUSIONES.	99
BIBLIOGRAFÍA.	104

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de nuestras vidas estamos inmersos en una red de organizaciones, desde que nacemos hasta que morimos nos movemos dentro de toda una trama de organizaciones que, de una u otra forma, se ligan permitiendo el desarrollo de los individuos dentro de la sociedad y que esta se reproduzca.

La organización es un tema muy importante para el estudio de la sociedad, sobre todo la moderna, pues algo inherente a la vida humana es que las personas vivamos de forma organizada, por medio de instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Nos permiten vivir de forma civilizada y lograr objetivos como sociedad. Las organizaciones sirven a la sociedad haciendo del mundo un lugar mejor, más seguro, económico y agradable donde vivir.

El mundo está plagado de organizaciones: la educación, el deporte, la religión, la producción, etc. De todas estas, la más estudiada es, sin lugar a duda, la forma de organización dedicada a la producción de bienes y servicios, la cual se conoce como empresa. La empresa es la unidad económica por excelencia, de ahí su importancia, y el por qué ha provocado a lo largo del tiempo, un intenso y esmerado estudio en la comprensión de los principios que la rigen. Han surgido diversas teorías con el fin de evitar que los negocios fracasen. Una de esas teorías, enfocada al estudio del éxito organizacional, es la ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; la cual, es un conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La ciencia administrativa ha visto nacer en los últimos años una infinidad de teorías encaminadas a resolver los problemas de las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de ellas son solamente teorías aplicables únicamente en casos muy específicos o muy generales, y no alcanzan a cubrir satisfactoriamente los temas que manejan. Una excepción a este respecto lo constituye la teoría de la Administración Estratégica; pues es considerada una de las más completas y de mayor importancia de las últimas décadas. La Administración Estratégica destaca la importancia de realizar periódicamente diagnósticos empresariales, ya sea de tipo general o específico, para conocer la situación productiva, laboral o financiera de la

organización. Esto ayuda a los directivos a evaluar el funcionamiento de los sistemas operativos de sus empresas y analizar sus perspectivas de crecimiento.

La estrategia competitiva es una técnica que puede ser utilizada por la empresa para ejercer su ámbito de competencia. Los administradores deben ser capaces de pronosticar los posibles resultados de sus decisiones estratégicas.

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Concepto de Administración.

Definición Etimológica

La palabra "Administración" se forma del latín "ad", que significa hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología de la palabra Administración, nos ofrece la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Es decir, servicio y subordinación son pues, los elementos principales obtenidos.

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva histórica de su disciplina, los acontecimientos que forjaron esta actividad como una ciencia de suma importancia y trascendencia para la organización del ser humano en sus actividades cotidianas. A su vez, necesitamos hacer una remembranza sobre las diferentes experiencias que se han suscitado en el pasado en cuanto a la administración y relacionarlas con otras experiencias y conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente, pues nace como una necesidad que tiene el ser humano de organizarse para poder alcanzar un objetivo, ya que los individuos necesitan reunirse y organizarse en grupos a lo largo de la vida para protegerse y cubrir sus necesidades dentro del medio ambiente.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Pues el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, partiendo en la época prehistórica, por ejemplo, en las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, después, con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades. Es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos

realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. En esos actos hubo planeación y organización; además, siempre hubo líderes que guiaran a otros. Ya con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales más complejas, hasta alcanzar el estado actual.

Si repasamos la historia de la humanidad, encontraríamos que los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). Diversas personas han escrito a lo largo del tiempo, sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes; incluso, tiempo antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido. Por ejemplo, Sócrates fue el primero en afirmar que "todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por imperfección de los mismos", es decir, genera conocimiento subjetivo, no objetivo como el basado en los hechos. Hoy podemos decir que en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor que los directivos, aunque estos últimos tengan una visión global más precisa.

Para Epicuro, existen dos clases de verdad: a) las verdades de existencia, y b) las verdades de juicio. Respecto a las primeras afirmó que son verdades objetivas, ya que radican en la naturaleza misma de las cosas u objetos, mientras que las verdades de juicio, son nuestras propias conclusiones, sin importar como llegamos a ellas. Lo que cambia nuestra percepción de la realidad son nuestros juicios u opiniones. Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo. Pero sin duda, la Revolución Industrial transformó los modos de producción del

mundo, de tal manera, que se tuvo que enfatizar en el estudio del acto administrativo para poder hacer eficientes a sus organizaciones.

Los primeros estudios iniciaron en Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia.

1.2 ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

1.2.1 ÉPOCA PRECOLOMBINA.

Los principios administrativos son de carácter universal, sin embargo, los aspectos culturales determinan algunas acciones administrativas.

En México, el cultivo del maíz empezó hace más de 4000 años, ocasionando la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo los productos de trabajo agrícola y fabril llevaron al surgimiento de la especialización y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores, etc., provocando guerras por el dominio de unos sobre de otros.

Los olmecas son la civilización más antigua de México, tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Los mayas vivieron en el sur de nuestro país. Dominaron la astronomía, gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario, era más exacto que el conocido por sus contemporáneos europeos. Desarrollaron ciudades de gran vitalidad y arquitectura, como por ejemplo Uxmal, Chichen- Itza, Tulum, Palenque y Tikal.

Los aztecas fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán. La sociedad estaba dividida en nobles, sacerdote, militares, pueblo y los siervos. Tenían un sistema de impuestos desarrollado a través de impuestos en especie. El tecuhtli, era el funcionario de gobierno encargado de juzgar los litigios, cobrar las gabelas y vigilar los trabajos colectivos. Por otro lado, el calpulli era un consejo formado por ancianos, los cuales, delegan autoridad ejecutiva y sus funciones principales era la distribución de trabajo, atención a los miembros caídos en desgracia y organización de fiestas religiosas; buscaban la autosuficiencia alimenticia (aunque producían diversos alimentos, instrumentos, utensilios y vestido, solo comerciaban sus excedentes).

El lugar físico donde se vendían e intercambian los productos eran los tianguis, entre los principales estaban Tlatelolco, Tacuba, Texcoco. Los comerciantes (pochtecas), en la jerarquía social eran poderosos y reconocidos asesores del emperador. Por ello, eran considerados promotores de cultura. Entre sus funciones estaba el fijar los precios de las distintas mercancías, cuidar el orden y evitar el abuso; eran conocedores de todo el territorio.

Las calmecac eran instituciones educativas, dedicadas a formar el carácter y una férrea voluntad. Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal y como ejercer el mando, aunado a capacitación física y moral. Se les enseñaba oratoria, lectura, escritura jeroglífica, así como medios de conteo (sistemas contables). Por ello, se les considera como antecedentes de las escuelas de contaduría, geografía, astronomía, botánica y zoología.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal desarrollada, ya que contaba con administración jurídica, ejército, caminos, políticas y sistemas de educación. Su organización político-administrativa evolucionó desde una oligarquía hasta una monarquía absoluta.

1.2.2 MÉXICO INDEPENDIENTE.

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad de los gobiernos, pues entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder al no haber un plan nacional de organización claro. Lucas Alamán fue el impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe, tanto la creación del Banco de Avió, como las primeras industrias textiles en México. También fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura, que lo llevaron a ser reconocido como un gran administrador público y privado.

Otro personaje, Esteban de Antuñano fue un industrial poblano; en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que facilitaron la organización de la hacienda pública. Escribió ideas vagas para un Plan de Hacienda Pública, en la cual establece cuatro principios importantes:

1. Administración de gastos públicos. Los gastos públicos son necesarios para la existencia de la sociedad civil, como los domésticos para una familia. No hay independencia sin sana administración de finanza.

2. Fomentar la industria de sus súbditos. (se refiere a los habitantes de la nación) “...sus afanes no sólo se dedican a ahorrar todo lo superfluo o no muy necesario, sino al mismo tiempo trabajarán continuamente en reparar el deterioro de su caudal, cultivando cuidadosamente la propiedad que la constituye”.
3. Pedir prestado para pagar a largo plazo. (cuidar financiamientos del extranjero) “...con el fin de que los pagos inmediatos no afecten contrariamente los progresos de su industria productiva, la nación no debe aceptar anticipos de pago inmediato ni intereses excesivos.
4. Fomentar tesoro con base en industria, minería, agricultura y ganadería.

1.2.3 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO.

La Revolución Mexicana, iniciada en 1910, trajo como consecuencia la creación de una Constitución, en la cual, se establece en el artículo 123 las nuevas estructuras de las relaciones laborales, dando origen al sindicalismo mexicano. En 1938 Lázaro Cárdenas, logra expropiar las compañías petroleras del capital extranjero, adquiriendo así, el país una independencia económica. En aquella época ocurrieron hechos que impulsaron la industrialización del país, a saber:

- La expropiación petrolera.
- La llegada de intelectuales españoles exiliados.
- La Segunda Guerra Mundial.

Estos acontecimientos contribuyeron a formar parte de lo que hoy se conoce como “Revolución Industrial” mexicana.

1.3 ESCUELAS O ENFOQUES ADMINISTRATIVOS.

El pensamiento administrativo ha sido agrupado por las diversas tendencias existentes, en el orden cronológico de su aparición.

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

1.3.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos, en especial, había poca oferta de mano de obra, y la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conoce como la teoría de la administración científica.

FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915). Es considerado el padre del movimiento científico por haber investigado, en forma sistemática, el trabajo humano y haberlo aplicado al estudio de las operaciones fabriles. Taylor tomaba como punto de partida la afirmación de que la administración como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones. Fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración.
2. La selección científica de los trabajadores.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor pensaba que, tanto obreros como patrones, tenían el mismo interés en elevar la productividad. Fundamentó su sistema de producción en estudios de tiempo en la línea de producción. Y estableció el sistema de tasas diferenciales.

HENRY L. GANTT (1861-1919).

Fue colaborador cercano de Taylor. Escribió “Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación”. Entre sus principales aportaciones, está la gráfica de balance diario, mejor conocida como gráfica de Gantt. Esta consistía en que cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria, obtendría una bonificación de 50 centavos. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono, si todos los trabajadores lo hacían.

El avance de cada uno de los trabajadores, era calificado públicamente y registrado en columnas individuales de gráficas.

FRANK y LILLIAN MOLLER. LOS GILBRETH (1868-1924 y 1878-1972).

Lograron combinar, de un modo único, sus conocimientos, tanto los psicológicos de Lilian Moller, como los de Frank Gilbreth en ingeniería, para llevar a cabo un trabajo en el que se incluye la comprensión del factor humano; tanto el conocimiento de los materiales, herramientas, maquinas e instalaciones. Con ello, desarrollaron la ergonomía, que es el estudio de las métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las maquinas, los materiales y demás medios de producción, incluyendo el espacio físico del lugar de trabajo.

Colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano. Según ellos, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Afirmaban que el estudio de los movimientos, mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y, porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

1.3.2 LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que a trabajar más y a mayor velocidad, agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

La importancia concedida a la productividad, y por extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores. Aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron, y reforzaron el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

1.3.3 ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Sus principales exponentes son: Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet y Chester I. Barnard

HENRI FAYOL (1841-1925)

Suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no por ser el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. Antes de Fayol, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. Insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

En 1916 publicó su famosa obra “*Principios de administración general*”.

Sus principales aportaciones son:

La universalidad de la teoría administrativa.

El proceso administrativo:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Coordinación.
5. Control.

Los principios generales de la administración:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y Responsabilidad.

3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al bien común.
7. Remuneración al personal.
8. Centralización vs Descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo.

Importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.

Las áreas funcionales de la administración:

1. Técnica.
2. Comercial.
3. Financiera.
4. Contable.
5. Seguridad.
6. Administrativa.

Perfil de habilidades de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos.

MAX WEBER (1864-1920)

Desarrolló una teoría de la administración de burocracias, que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida, en términos muy estrictos y regidos, por reglamentos y líneas de autoridad con toda claridad.

La burocracia es una forma de organización con una estructura jerárquica y formal establecida; y que también, se refiere al proceso de estructuración formal dentro de una organización. También pensaba, que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

MARY PARKER FOLLETT (1868-1933)

Fue iniciadora de tendencias, las cuales, se desarrollarían mayormente, en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa, a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias, a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones; afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”.

CHESTER I. BARNARD (1886-1961)

Su tesis principal fue: una empresa solo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir, si las metas de la organización, guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella.

Postuló la tesis de la zona de indiferencia de los empleados. Estableció que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan en forma de grupos, a su vez, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

1.4 ESCUELA CONDUCTISTA.

Este es un grupo de estudiosos de la administración, con estudios de sociología, psicología y campos relacionados, que usan sus conocimientos interdisciplinarios, para proponer formas más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones.

1.4.1 EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El término se suele usar, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

Los experimentos de HAWTHORNE. (El efecto)

Los empleados trabajarían con más tesón, si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Además, los grupos informales tienen una influencia positiva en la productividad.

Elton Mayo y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, eran de la opinión que el concepto del “hombre social” -movido por necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo- era complemento necesario del viejo concepto del “hombre racional”, movido por sus necesidades económicas personales.

1.4.2 DE LAS RELACIONES HUMANAS AL ENFOQUE DE LA CIENCIA CONDUCTISTA.

Abraham Maslow y Douglas McGregor determinaron que las personas, pretendían obtener algo más que recompensas o placer “al instante”. James March y Herbert Simon aplicaron a finales de 1950, los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, estas como entidades globales.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas, tienen forma de pirámide. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la “persona compleja”. Distinguió dos hipótesis básicas que llamó:

La Teoría X, posición tradicional de la motivación que sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las alabanzas.

La Teoría Y, el supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien.

1.5 ESCUELA DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

En la segunda guerra mundial, los Estados Unidos constituyeron los equipos de Investigación de Operaciones, que eran técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración. A través de los años, los procedimientos de I.O. Se formalizaron, y ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración.

Obtuvo popularidad con el desarrollo de las computadoras, representó una forma nueva de concebir el tiempo. Los modelos matemáticos y la computadora hicieron que el pronóstico del futuro, con base en el pasado y presente, sea una actividad popular.

Estas teorías parten de puntos de vista diferentes, surgieron de manera independiente y sus principios permanecieron vigentes hasta hace algunas décadas, dominando el entorno administrativo de las organizaciones.

En décadas posteriores aparecen nuevas teorías administrativas con base en las teorías pioneras, entre estas últimas destacaremos a la Planeación Estratégica: “la llamada Planeación Estratégica surgió a mediados de los 60s con una gran fuerza, proporcionada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: Estrategias Corporativas, publicado en 1965” La idea central de esta teoría, es la de lograr que las empresas lleven a cabo procesos de planeación, tomando en cuenta, horizontes temporales de largo plazo.

El enfoque de Planeación Estratégica continua vigente hasta la década de los 90s, aunque su mejor época ha quedado atrás; pero la administración no se detiene, sigue evolucionando y continúa desarrollando métodos alternativos, que permitan el cumplimiento de las metas organizacionales. Uno de estos nuevos enfoques, es sin duda la Administración Estratégica, aunque este término se ha utilizado, en forma similar, a lo que es Planeación Estratégica desde

la década de los 80s, en la actualidad es cuando se le ha dado verdadero realce. La Administración Estratégica busca de manera más específica, y a su vez detallada, la explicación del porqué del éxito empresarial, no como un conjunto de estrategias a aplicar, si no como el factor principal del triunfo (éxito).

2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

El concepto de estrategia es muy antiguo, la palabra se deriva del griego “strategeia”, que significa “arte o ciencia”. Los griegos sabían que estrategia era más que lidiar, tenían que saber dirigir a sus ejércitos, conquistar y conservar territorios; así como administrar las relaciones de estos con los ciudadanos, políticos y diplomáticos.

Desde la época de los griegos la estrategia estaba ligada a la planeación lo que con lleva a una toma de decisiones o de acciones. La planeación es determinar con anticipación que se debe hacer y cuales son los objetivos que se deben alcanzar.

Cuando se planeaba conquistar algún territorio se iniciaba con la definición de la misión del reino, luego se formulaba las estrategias, analizaban los factores del medio ambiente los comparaban y los combinaban con los propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Ambos conceptos (estrategia, planeación) constituyen la base del plan estratégico general.

La Administración Estratégica es relativamente nueva, surge en los años 60s. La idea central de esta teoría, es la de lograr que las empresas lleven a cabo procesos de planeación, tomando en cuenta, horizontes temporales de largo plazo.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de los 60s y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores la planeación estratégica surge formalmente en los años 70. Taylor manifiesta que el papel esencial de administrador exigía la planeación de las tareas que los empleados realizarían, que el gerente debía pensar el que, como y cuando debían ejecutarse.

Esto origino un cambio estructural multidivisional. La necesidad de atender esta realidad derivó en una ansiosa búsqueda de soluciones, que en ocasiones se presentaron bajo la forma de nuevos enfoques.

En la década de los 70 el término planeación, se utilizaba pero solo a largo plazo. La evolución de los sistemas de planeación y la aparición de la administración estratégica combinan la planeación estratégica con la administración en un solo proceso. La planeación estratégica ya no se realiza solo una vez al año de manera apresurada, para finalmente archivarse, sino que es inseparable del sistema administrativo propiamente dicho.

La administración estratégica tuvo sus inicios cuando Ford y la Corporación Carnegie patrocinaron una investigación en el plan de estudios a finales de los 50s principios de los 60s de la escuela de negocios. Una sinopsis de esta investigación, el Reporte de Gordon-Howell, recomendó que la educación de negocios fuera impartida al natural y que incluyera una especialización en política de negocios.

Esta especialización debía tener características distintivas: en lugar de presentar a los alumnos problemas de negocios, se enfocaría a desarrollar habilidades para identificar, analizar y resolver los problemas mundiales reales. Con esto los estudiantes tendrían la oportunidad de practicar cualidades para juzgar. Esto tuvo mucha aceptación, y en 1970, casi todas las escuelas de administración incluían materias del área de política de negocios.

Con el tiempo el enfoque Gordon-Howell se amplió al incluir consideraciones sobre la organización y su ambiente. Esta perspectiva ocasionó que los líderes en la materia decidieran cambiar el nombre de política de los negocios a la de administración estratégica.

En 1962, Chandler definió la estrategia en las empresas y subrayó tres elementos fundamentales:

- a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- b) el proceso de búsqueda de ideas clave, y
- c) como formular la estrategia, y no solo como resultaría de ella.

El concepto de este autor evoluciono y surgieron dos factores: la planeación estratégica era prometedora en el mundo de las actividades comerciales, pero la función del gerente para

implementar dicha función no era clara. En 1978, Shandel y Hofer¹, crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esta se basaba en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse solo si agrega el logro de objetivos a política y la estrategia, como factores clave en el proceso de administración estratégica.

Estos autores, se concentraron en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica:

1. Establecer los objetivos
2. La actividad de la formulación de la estrategia, basada en los objetivos de las organizaciones.
3. Implementación de la estrategia.
4. El control estratégico proporciona a los administradores una retroalimentación en cuando a su progreso.

Durante los años siguientes se intensifico la búsqueda de nuevas propuestas de administración. Peter y Waterman revolucionaron la administración tradicional y generaron una polarización entre defensores y agresores del enfoque de la excelencia. Ellos describen claves del éxito de las empresas estadounidenses al realizar una investigación en empresas excelentes, y consideraron parámetros y su superioridad a largo plazo.

A partir de la década de los 90s se acentuaron las tendencias que ya se visualizaban en años atrás, en lo referente a la globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad.

Durante esta época las economías se encuentran reguladas y cerradas con alta protección, comenzó un ciclo de diversas políticas arancelarias. Esto puso de manifiesto que las ventajas competitivas dinámicas son decisivas para la supervivencia y crecimiento, aunque se comenzó a operar en una nueva dimensión estratégica, la de alianzas y asociaciones públicas.

¹ D.Shandel y C.hofer, Strategy formulation, analytical concepts, West Publishing

Como podemos darnos cuenta, constantemente estamos cambiando, en la actualidad, es poco probable que los administradores con mentalidad tradicional puedan llevar a una empresa a la competitividad estratégica. Deben optar otro enfoque, uno que conceda, flexibilidad, innovación, integración y demás requerimientos que nacen en condiciones de cambio continuo, las cuales dan por resultado un mundo peligroso para los negocios; pero sin duda, hasta este momento la teoría de la administración estratégica es la que engloba todos los requerimientos que llevan a una empresa al éxito y supervivencia de la misma.

2.2 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Todas las empresas poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructura. Las empresas se dirigen hacia algún rumbo, por ello, requieren de una estrategia formal. Sin embargo para que sea útil, debe ser consistente con sus objetivos y con su misión.

Veamos algunas definiciones:

Certo S. la define así: "Es el proceso que se sigue para asegurarse de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

Con las definiciones anteriores podemos decir que La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos, identificando metas, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.3 OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración estratégica ayuda a las organizaciones no solo alcanzar el éxito, sino también a mantenerlo. Su propósito principal reside en el manejo efectivo del cambio, el punto de interés se encuentra en invertir en estrategias y no solo en aprobar proyectos de inversión de capital. Los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fechas, prioridades y contextos para desplegar o movilizar los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) para alcanzar el alcance de los objetivos de crecimiento y utilidades de la empresa.

2.3.1 EL OBJETIVO DE LA ESTRATÉGIA.

El objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en el entorno competitivo.

El objetivo de la estrategia proporciona a los empleados la única meta que merece su esfuerzo y sus compromisos personales: desplazar a los mejores o seguir siendo los mejores. El objetivo de la estrategia resulta efectivo cuando los empleados creen en la empresa y en su trabajo con la finalidad de alcanzar un desempeño mejor que el de la competencia, es decir, se ponen fervientemente la camiseta.

El éxito de una empresa también depende del conocimiento de los objetivos de la estrategia de los clientes, los proveedores, los socios y los competidores.

3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de administración estratégica comienza con la identificación de valores, misión y visión de una organización. Este es un punto de partida lógico, pues tales conceptos pueden contener ciertas estrategias opcionales y más aun, dar lugar a nuevos cursos de acción. Toda organización posee valores, misión y visión, aunque no hayan sido diseñados comunicados o escritos formalmente para una organización.

Parece extraño en preguntarse quienes somos o que es la organización, se vive en ellos todos los días y debería saberse desde hace mucho tiempo que toda empresa debe tener un registro en el que se consigne su saga.

Por ejemplo ¿De qué se ocupa? Aquí debe de identificarse cuál es el estado actual de la empresa, cual es la especialidad básica, la tecnología, profesionalismo y cualidades. Es necesario analizar bien cuál es la propia especialidad y discernir la habilidad que las distingue de las demás.

¿Qué imagen pregunta? La imagen y la identidad de la empresa están ligadas a su especialidad, por ello es indispensable. Conocer la imagen que tiene la organización ante propios y extraños.

¿Tiene valores? Cuáles son esos valores que tiene la organización, su ética, su cultura etc. Los valores más comunes son: los morales y filosóficos que, por obra de la dirección, comparten todos los miembros de la empresa.

Los valores guían la acción e inspiran un mínimo de adhesión. Aunque hay situaciones en que la misión y visión de una empresa varían de manera súbita, es posible que llegue a pasar en un periodo de muchos años antes de que se disipen los efectos de este hecho. Para una empresa es vital identificar estos tres elementos: 1. valores, 2. misión, 3. visión, con el propósito de formar, ejecutar y evaluar futuras estrategias en forma frugífera.

3.1 VALORES ESTRATÉGICOS.

Es muy importante que grupos de administradores examinen los principios y valores de su organización y de lo que deberían ser, antes de plantear la perspectiva sobre un futuro. Toda organización genera su propia personalidad, es decir, refleja los valores y las convicciones de los administradores encargados de llevar a la organización al éxito.

3.1.1 IMPORTANCIA DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS.

Los valores representan las creencias filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito. Al observar inicialmente y por separado los valores se obtienen un beneficio. Tener una conceptualización clara y abierta sobre los valores organizacionales estratégicos ayudará a determinar su importancia y al comprenderlos nos ayudará a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la organización.
- Establecer en cuáles negocios la empresa debería intervenir más y en cuáles no.
- Fijar las expectativas y como comunicarlas a los demás.
- Integrar el personal que trabaje con eficiencia en la empresa.
- Determinar cómo se va a administrar la empresa.
- Establecer la prioridad con significado.

3.2 LA MISIÓN DE UNA EMPRESA.

La exposición de la misión es el primer indicador de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito es establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. La misión es definida por diversos autores:

HILL Y JONES la definen así: “la misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer”.

GANNON la define como: “el propósito o razón de existencia de una organización, y en relación con la operación define el nicho de mercado en que se supone debe operar la organización”.

MORRISEY la define como: “una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el porqué se está en él, a quien sirve y los valores bajo los que pretende funcionar”.

La misión de acuerdo con MORRISEY debe comprender los siguientes elementos:²

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio de la empresa.
- La razón de la existencia de la empresa.
- La gente a la que el sirve.
- Los principios y valores de los cuales pretende operar.

Se puede decir que la misión es: “la expresión de los propósitos que distingue a una empresa de otra empresa”.

La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda una organización recae en la gerencia general y en los miembros del equipo administrativo en tanto a la responsabilidad secundaria corresponde a los subgerentes del área.

3.2.1 IMPORTANCIA DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.

La misión representa el propósito de una organización o nicho (s) de mercado (s) en que piensa operar, por ejemplo: el sector salud su misión es dar atención medica a todas las personas que sean derecho habientes a este sector con una buena atención en general.

Por lo tanto, la expresión de la misión es importante para ayudar a:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad de los propósitos en cualquier organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de la administración estratégica.
- Lograr el compromiso de todo el personal mediante una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa.

² G. MORRISEY, op cit, p.35

- Captar la comprensión y el apoyo de gente externa que sea importante para el éxito de la organización.

3.2.2 PREPARACIÓN DEL ENUNCIADO DE LA MISIÓN.

Un método para plantear el enunciado de la misión o para analizar el que ya exista, es determinar qué preguntas debemos formular. A continuación se presentan algunas preguntas genéricas básicas y las implicaciones que ayudarán a identificar que deben incluirse en la declaración de la misión:

1. ¿En qué negocio está la empresa? El punto de arranque debe expresar de manera específica hacia dónde se enfoca los esfuerzos; por ejemplo, la venta de ropa al menudeo para hombres y mujeres, o a la fabricación de los muebles para la oficina.
2. ¿En qué negocio podría estarse? Analizando capacidades y recursos que se tengan o que puedan adquirirse en que negocio valdría la pena explorar un futuro.
3. ¿En qué debería estarse? Aquí es donde la realidad necesita tomar su lugar. Tal vez, mantener y probablemente, crecer en un futuro previsible; por lo contrario quizás haya un mercado en descenso para el negocio de la actual empresa y se requiera incursionar en otras áreas para sobrevivir.
4. ¿En qué negocios no debería estarse? Esto es otra comprobación de la realidad. Algunos negocios que se estén considerando podrían presentar riesgos importantes para el negocio principal.
5. ¿Por qué existe la empresa? Ya que muchas empresas obtienen ganancias en función de su razón de existir (objetivo económico), rara vez esta es su única motivación. Pueden existir otros objetivos; el servicio a clientes, la contribución a la tecnología, el reconocimiento entre otros.
6. ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa? Para que una empresa sea exitosa, necesita tener una o más características que la diferencien de otras organizaciones comprometidas en un negocio similar.
7. ¿Quiénes son o deberían ser los clientes o consumidores? Las empresas tiene diversos clientes cuyas necesidades deben satisfacerse antes de que sus bienes o servicios lleguen al consumidor final.

8. ¿Cuáles son o deberían ser los bienes o servicios principales, presentes y futuros? Es necesario identificar las mercancías primarias que los clientes o consumidores esperan recibir. Pensar en términos de grupos de productos más que unos artículos individuales.

9. ¿Cuáles son o deberían ser los principales mercados o canales de distribución, presentes y futuros? Es necesario identificar cómo se llega a los consumidores, puede ser mediante ventas directas, representantes, comisionistas, distribuidores, telemarketing, correo directo, almacenes, ventas al menudeo, etc.

10. ¿Cuánto ha cambiado la empresa entre tres o cinco años? Habrá que identificar los cambios fundamentales que se han llevado a cabo en la organización, en los mercados que atienden, en la economía, la industria, la tecnología, servicios, etc.

11. ¿Qué es probable que cambie en el negocio de la empresa entre tres y cinco años? Es necesario identificar lo que es inevitable, como cambios económicos, demográficos y tecnológicos, así como los que se pueden propiciar y a los que deben prestarse mayor atención como la posición del mercado o capacidad de la producción.

12. ¿Cuáles son o deberían ser las principales preocupaciones económicas y cómo se medirán? Para sobrevivir y ser exitosa, toda empresa tiene preocupaciones específicas que deben quedar satisfechas. Si la empresa genera utilidades, la declaración de su misión debe incluir un compromiso para la productividad o el crecimiento.

13. ¿Qué tema, valores y prioridades filosóficos son o deberían ser importantes en el futuro de la empresa? Es necesario identificar en la declaración de la misión, los valores estratégicos que necesitan expresarse de manera especial convirtiéndolas en afirmaciones claras de mayor confianza que afecten directamente la manera en que la empresa conducirá su negocio.

14. ¿Qué consideraciones especiales se aplican a los empleados importantes? El propósito de esta pregunta es asegurarse de que, al dar respuestas a las preguntas anteriores, no se haya pasado por alto ningún factor importante que afecte a grupos que mantengan un interés definido el futuro de la empresa.

Para iniciar el planteamiento de la declaración de la misión (o para revisar la que ya exista), se convoca al grupo administrativo a una reunión de trabajo. La elaboración efectiva de la declaración requiere una atención total, se requiere una concurrencia de los integrantes del grupo administrativo para que se logre una interacción efectiva.

EJEMPLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN.

Está proporciona bienes y servicios de sector salud, para las personas que son derechohabientes. Nuestra misión es proporcionar atención médica para personas que tienen algún tipo de enfermedad en general, dándoles un servicio de calidad y una buena atención médica.

Comprometiéndose a:

- Tratar cordialmente a las personas que soliciten atención médica.
- Ser de los primeros en atención médica.
- Ser un buen lugar para el desarrollo de nuestros empleados.
- Darles capacitación a nuestros trabajadores para desarrollarse y mejorar el trato de nuestros clientes.
- Tener limpias nuestras instalaciones para generar un ambiente sano y de confianza.

3.3 LA VISIÓN ESTRATÉGICA.

La definición de algunos autores es:

- MORRISEY: define la visión como: “una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes”.
- ANSOFF: la define como: “se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Qué futuro tiene la misma. Qué quiere que la empresa sea en el futuro”.

Se puede decir que la visión es: “el enunciado que expresa hacia donde se desea llegar la organización en el futuro”.

Por tanto, la definición clara de la visión para una empresa indica cuáles negocios mantendrá, qué negocios eliminará, en qué negocios nuevos entrará, etc. Esta visión se complementará con una visión profunda y clara del ambiente local, regional, nacional e internacional.

3.3.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso mental que caracteriza a la visión se enfoca en los aspectos intuitivos. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo, por tanto, una declaración bien elaborada de la visión es importante por los siguientes aspectos:

- Inspira y establece retos para su logro.
- Es creíble y consistente con los valores y la misión estratégica.
- Sirve como punto de consenso del personal administrativo.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una empresa.
- Permite la creatividad y la flexibilidad en ejecución.

A continuación se exponen los comentarios sobre el concepto de visión y su importancia de algunos autores. Redding y Catalanello afirman:

Las empresas de aprendizaje organizacional buscan establecer una dirección estratégica clara que sea lo suficientemente flexible como para permitir la libertad de expresión y la creatividad en la ejecución. Tiene una visión que está emergiendo y desarrollándose constantemente. Una visión que da forma a la esencia de en qué se debe convertir la empresa para sobrevivir en el futuro. Una visión que cuando sea comprobada con todas las realidades actuales, necesite continuar con su búsqueda de mejores caminos. Una visión que demuestre que la empresa no está indefensa a las fuerzas incontrolables, sino un agente activo que tiene poder sobre su destino. Una visión que sea mantenida amplia y abierta para permitir con el tiempo la alteración del curso y el compromiso de la empresa en la creación de la visión.³

Los autores Hamel y Prehalad afirma que: Para competir con éxito en el futuro, una empresa debe ser capaz de ampliar su “horizonte de oportunidades”. Esto requiere que la alta administración considere a la empresa como una cartera de competencia.

Cualquier empresa que se defina en términos de un conjunto específico de mercado de productos terminados limita su destino al de tales mercados en particular. Los mercados maduran pero la competencia se desarrolla.⁴ De lo anterior se deducen algunos ejemplos de

³ J.Redding y R. Catalanello, The makin of the learning organization, Jossey- Bass 1994, p.179

⁴ Hamel y Prehalad, Competing for the future, Harvard Business Scholl Press, 1994, p 83

competencias nucleares que manifiestan una particular promesa para el futuro de una empresa, éstos son:

- Reacción rápida.
- Adaptabilidad.
- Conocimiento tecnológico.
- Amigabilidad con el usuario.
- Confiabilidad.
- Servicio personalizado.
- Medios financieros.
- Acceso instantáneo.
- Liderazgo en el mercado.
- Mercadotecnia en red.

3.4 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.

El punto de partida para generar la visión de una empresa, al igual que la misión, consiste en evaluar los valores estratégicos. Si se ha terminado con esa actividad, debe revisarse las prioridades que se han colocado sobre estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados nuevamente.

Cada integrante del equipo administrativo debe contestar una serie de preguntas que indican cómo debería ver el futuro.

1. ¿Qué es lo que se considera como aspecto clave para el futuro de la empresa?
2. ¿Cuál es la contribución única que se debe hacer en el futuro?
3. ¿Qué valores necesita acentuarse?
4. ¿Cuál debería ser el modo central de competencia de la empresa?
5. ¿Cuál se considera como la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?

EJEMPLOS DE MISIÓN Y VISIÓN DE ALGUNAS EMPRESAS.

BIMBO.

MISIÓN: Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder nacional en la industria de la panificación, con la visión a largo plazo.

VISIÓN: Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos. Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas. Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos son nuestra razón de ser. Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente, orientados permanentemente a aprender.

SABRITAS.

MISIÓN: Nuestra misión es ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo, centrada en la producción de alimentos y bebidas convenientes. Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación a nuestros empleados, socios comerciales y comunidades en las que operamos. En todo lo que hacemos actuamos con honestidad, imparcialidad e integridad.

VISIÓN: Cuidar a nuestro clientes, consumidores y el ambiente en el que vivimos. Nos impulsan un intenso espíritu competitivo en el mercado, orientado hacia las soluciones que logren un triunfo para nuestros accionistas y para nosotros. Nuestro éxito depende de un total de conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. Ocuparnos de ellos significa darles un valor extra. Sembramos para después cosechar, no arrebatar.

Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos. La mejor prueba de nuestros estándares es la capacidad de recomendar personalmente nuestros productos y consumirlos sin ninguna reserva. Este principio aplica a todas las partes de la compañía, desde la compra de ingredientes hasta el producto final con el que llegamos a las manos del consumidor.

Hablar con honestidad y franqueza. Balancear el corto y el largo plazo. Tomamos decisiones que equilibran los riesgos y los beneficios de corto y largo plazo a través de tiempo. Sin este equilibrio no podemos alcanzar las metas del crecimiento sostenido.

Ganar con la diversidad y la inclusión.

Respetar a los demás y obtener éxito juntos. Esta compañía está construida sobre la excelencia individual y la responsabilidad personal, pero nadie puede lograr los objetivos si actúa solo. Necesitamos personas extraordinarias que tengan capacidad de trabajar en equipo, ya sea en grupos formales o en colaboración informal con otros. El éxito conjunto depende totalmente de tratar con respeto a quienes se relacionan con la empresa, dentro y fuera de la corporación.

SONY.

MISIÓN: La misión de SONY es producir algo nuevo, original e innovador para el mejoramiento de la vida de las personas.

VISIÓN: La visión de SONY es expandir su posición de líder mundial en los mercados de productos electrónicos para llegar a ser la empresa con mayor y más eficiente tecnología en la industria, a través de la innovación y del talento de las personas que trabajan dentro de la organización.

3.5 ANÁLISIS EXTERNO.

¿Qué es el análisis ambiental?

La información siempre ha sido un activo organizacional clave, aunque sólo recientemente se ha reconocido como una herramienta estratégica poderosa. En los últimos años, la calidad y cantidad de información ambiental disponible han aumentado dramáticamente, debido a los avances tecnológicos (las computadoras, la telecomunicación, el desarrollo de aparatos de almacenamiento y acceso de datos en línea, la programación) que han creado un amplio espectro de nuevas oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Por tanto, este componente del proceso de administración estratégica consistente en un análisis del ambiente operativo externo de la organización.

En seguida se presentan algunas definiciones particulares, con la finalidad de comprender el sentido de análisis ambiental:

- Certo y Meter lo definen como “el proceso de revisar el ambiente organizacional para identificar amenazas y oportunidades, presentes y futuras que pueden influir en la habilidad de la empresa para alcanzar sus objetivos”.
- Hill y Jones lo definen así: “es el análisis que consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de una organización”.

El futuro probablemente anunciará un nivel de incremento de cambio en todos los aspectos del ambiente organizacional, porque en futuras organizaciones será más complejo y más dependiente de sus ambientes realizar análisis ambientales, y será más importante para los administradores del futuro que para los de hoy.⁵ Una de las razones por la que debe realizarse un análisis ambiental es que está basado en la teoría general de sistemas. De acuerdo con ésta, las organizaciones modernas son sistemas abiertos, reciben influencia del resto mediante un flujo de entrada (insumos) e influyen sobre el medio a través de un flujo de salida (producto). Por tanto, las organizaciones están influidas e interactuando constantemente con su ambiente. Estas organizaciones son sistemas abiertos, y los factores ambientales, inevitablemente los influyen: los gerentes deben asegurar que esta influencia esté encaminada a una dirección positiva y contribuya al éxito organizacional.⁶

Un análisis ambiental bien aplicado puede ayudar a asegurar el éxito de una organización. Las funciones específicas organizacionales que el análisis ambiental asume para asegurar el éxito,

⁵ E.Seger, How to use enviromental analysis in strategy makin, 1997, p 4.

⁶ P. Thomas, Enviromental analysis for corporate planning, B. H., 1994, p 27

pueden variar drásticamente de una empresa a otra. Sin embargo dichas funciones, de acuerdo con Miller y Friesen, son las siguientes:

1. Orientación política. El principal propósito de un análisis ambiental es mejorar el funcionamiento organizacional, manteniendo informada a la dirección de los mayores riesgos que han surgido en el ambiente. En general, aquellos que realizan este tipo de análisis se enfocan en la organización considerándola como un todo y tiene acceso inmediato a la dirección. Esta función hace énfasis en la temprana detección y reacciones de alta administración apropiadas para emitir asuntos estratégicos como: actitudes, normas y leyes, que son las que comúnmente afectan a la organización como un todo.
2. Planeación estratégica integrada. El propósito de este tipo de análisis ambiental es mejorar el funcionamiento organizacional, concientizando a los gerentes y subgerentes de área de los asuntos que surgen en el ambiente de la organización, teniendo un impacto directo a la planeación (uniendo la planeación corporativa y divisional). Lo que está ligado dicho análisis ambiental, opera ya sea en el nivel corporativo o divisional y reporta y opera como parte del equipo de planeación organizacional.
3. Orientación a la actividad. Su principal propósito es mejorar el funcionamiento de las organizaciones suministrando la información de los ambientes, concerniente a la realización efectiva de áreas funcionales específicas. Este tipo de análisis ambiental es normalmente emprendido para mejorar la ejecución de una actividad en particular o una actividad principal organizacional, para incorporar el nivel divisional. Tales actividades pueden ser muy amplias (mejorando prácticas de reclutamiento organizacional) o muy específicas (complementando con regulaciones del estado de un determinado tiempo).

3.5.1 ESTRUCTURA AMBIENTAL.

La manera de realizar un análisis ambiental eficiente y efectivo por un administrador es saber entender completamente como están estructurados los ambientes en una organización, generalmente está dividido en tres niveles el general, el operativo y el interno.⁷

⁷ P. Thomas, op, cit, p 27

Los administradores deben tomar en cuenta estos niveles ambientales, conocer qué factores incluyen con cada factor y su interrelación con los demás.

3.5.2 AMBIENTE GENERAL.

Es el nivel del ambiente externo de la organización, integrado por componentes que son normalmente amplios en un campo y tiene poca aplicación inmediata para administrar una organización.

ECONÓMICO. Indica cómo son distribuidos y usados los recursos dentro del ambiente. Algunos ejemplos de este componente son la renta nacional, las tasas de inflación, la productividad, la balanza de pagos, el poder adquisitivo, las deudas y gastos y las ganancias organizacionales.

SOCIAL. Describe características de la sociedad en la cual existe la organización.

POLÍTICO. Comprende aquellos elementos que están relacionados con los asuntos de gobierno.

LEGAL. Consiste en la legislación aprobada. Este componente prescribe las leyes que todo miembro de la sociedad debe seguir. Por ejemplo: Código aduanero, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la Ley del Seguro Social, la Ley del IVA, el Código fiscal, entre otras.

TECNOLÓGICO. El ambiente general incluye nuevas aproximaciones para producir bienes y servicios. Un ejemplo es el uso de robots para mejorar la productividad.

3.5.3 AMBIENTE OPERATIVO.

Este es el nivel del ambiente externo de la organización, formado por componentes que por lo general tienen relatividad específica e implicaciones más inmediatas para la administración de la organización.

CLIENTE. Refleja las características y comportamientos de quienes compran bienes y servicios provistos por la organización. Esto ayuda a la dirección. a idear cómo mejorar los productos para que estos sean aceptados por los clientes.

COMPETENCIA. Este ambiente se refiere a aquellos con los que una organización debe competir para obtener los recursos. El análisis de la competencia es un reto fundamental para la dirección. Básicamente, el propósito del análisis es conocer y apreciar sus fortalezas y debilidades, capacidades de exigencia y competidores potenciales para predecir cuáles estrategias son las mejores para adoptarlas.

PROVEEDORES. Incluye a todos quienes proveen recursos a la organización.

INTERNACIONAL. Comprende todos los factores implicados en las operaciones internacionales de una organización. Po ejemplo: leyes, ambiente cultural, políticas y ambiente económico en otros países.

3.5.4 PROCESO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS EXTERNO.

No existe una manera estándar para realizar el análisis y determinar los problemas presentes y futuros que se presentan para obtener los objetivos organizacionales. De acuerdo con las guías, un administrador debe determinar que tan relevantes son los diversos niveles ambientales y asuntos estratégicos para una organización, aplicando en proceso de análisis externo y utilizando las técnicas apropiadas para el análisis ambiental.

La información es considerada una herramienta importante, en la actualidad con la ayuda de la tecnología ésta se facilita y se accede a ella con mayor rapidez. La tecnología de la información está cambiando la naturaleza de muchas industrias, por medio de la alteración de ciclos de vida del producto, incrementando la velocidad de la distribución, creando nuevos bienes y servicios. Esto altera las economías, los créditos, clientes y competidores. Para realizar cualquier auditoría se debe comenzar por seleccionar variables clave. Las variables ambientales suelen clasificarse en fuerzas: económicas, sociales, culturales, demográficas y geográficas, políticas y jurídicas, tecnológicas y competitivas.

Una vez seleccionadas las variables claves, se deben escoger fuentes clave de información, se pueden obtener de fuentes inéditas, como por ejemplo investigaciones y encuestas del mercado, conferencias de profesionales, artículos en revistas especializadas, entre otras. Ya que se tiene las variables clave y se ha ubicado la fuente específica de información, se debe predecir las variables ambientales clave, como por ejemplo los cambios en la política, las innovaciones tecnológicas, los cambios culturales, los nuevos productos, etc.

Cuando se cuenta con la información suficiente, se puede dar paso a analizar dicha información, esto se puede realizar a través de la utilización de técnicas y herramientas de predicción; las cuales se pueden clasificar en técnicas cuantitativas y cualitativas. Las técnicas cuantitativas se basan en relaciones históricas sobre variables clave. A medida que las relaciones históricas se vuelven menos estables, las proyecciones cuantitativas se tornan menos exactas.

Las técnicas cualitativas son especialmente útiles cuando no hay disponibilidad de datos históricos o cuando se espera que las variables implicadas sufran un cambio de manera significativa en el futuro. Una vez realizado el análisis ambiental se debe resumir y evaluar toda esa información, utilizando juicios de tipo subjetivo para finalmente emitir una respuesta del análisis del ambiente externo.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Hablar de planeación es hablar del futuro, es decir, es algo que se encuentra en la mente, pero que difícilmente se puede conocer con certeza. Algunos seres humanos suelen recurrir a videntes, adivinos o profetas con el fin de conocer lo que les depara el futuro. Seguramente ellos podrán decir algo referente al futuro, pero sin la seguridad de que sucederá de acuerdo a sus predicciones. Los políticos toman el presente para prometer prosperidad en el futuro, y los empresarios invierten su capital pensando que el futuro traerá beneficios muchos mejores. En estos casos, como la salvación, la prosperidad y la rentabilidad solo son expectativas que nadie parece garantizar, precisamente por el incierto.

Es así que las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más razonable de predecir el futuro; no obstante, la planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más puedan aproximarse a esa realidad futura que se desea; desde luego que la planeación empleada, como una técnica que diseña escenarios, no tiene que ver con lo que podrá tener la adivinación, las profecías, las videncias o la clarividencia.

4.1 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación es un proceso que afecta a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, que se distingue por tres peculiaridades:

1. Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.
2. Es necesaria, cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones. Es por eso que se habla de un proceso y no de decisiones independientes.
3. Por lo tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto.⁸

⁸ Ackoff,R.L(2000). Un concepto de planeación de empresas. México :Limusa-Noriega. PP. 14 y 15

Podemos decir que la planeación, de manera natural, llega a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente, decidir sus ambiciones de largo plazo (establecer objetivos específicos a corto plazo) y los medios que se utilizarán para conseguirlo.

4.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación es sin duda muy importante, recordemos que H. Fayol, autor de la teoría clásica administrativa, en 1916 diseña el proceso administrativo teniendo como primer punto la previsión. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto previsión tiene una infinidad de maneras de manifestarse.

La previsión es el antecedente inmediato que autores posteriores a Fayol denominaron Planeación. Se cambia previsión por planeación y programa de acción por ejecución del plan, sin embargo, la finalidad es la misma: tratar de conocer el futuro para poder actuar en el mismo. En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.

4.3 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN.

Planear significa divisar el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder. Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, es una situación en donde se crea a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se opta la acción apropiada, aumentara la probabilidad de obtener un resultado favorable.⁹

En los años 90 y en la primera década del siglo XXI la administración estratégica adquiere una amplia utilización en el mundo de los negocios y las naciones en general. también llevan a cabo una planeación para lograr su desarrollo, por ejemplo China, quien en los últimos años ha tenido un crecimiento a pasos agigantados, debido a su buena planeación.

⁹ Ackoff,R.L, p. 15

4.4 CONCEPTOS BÁSICOS.

La administración estratégica necesita de un lenguaje propio, pero a la vez sencillo y fácil de asimilar.

Existen muchos autores que aportan diferentes definiciones, sin embargo consideraremos estos conceptos a lo largo del presente trabajo:

Conceptos sobre planeación: la planeación tiene diferentes niveles y cobertura por lo que conviene tener claro cuáles son esos alcances de cada concepto:

- Plan. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios, instrumentos que se van utilizar para alcanzar los resultados propuestos.
- Programa. Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. El programa está orientado a alcanzar los resultados dentro de un periodo determinado; por ejemplo, un programa estratégico de finanzas.
- Proyecto. Implica un mayor grado de concreción y es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí. Se llevan a cabo con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Por ejemplo, un proyecto de construcción de un edificio.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas entre sí para alcanzar determinados resultados. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificación, se debe tomar en cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

- Actividad. Es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integral de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto.

- Tarea. Significa llevar a cabo la actividad. Por ejemplo:

Plan: Educación.

Programa: Construcción de edificios escolares.

Proyecto: Construcción de la escuela “X”.

Actividad: Levantar las paredes.

Tarea: Colocar un ladrillo.

Conceptos sobre diagnóstico.

- Diagnóstico. Normalmente es utilizado en la medicina y significa conjunto de signos (síntomas – señales). En administración, significa describir la situación actual y anterior de una organización. Indica cómo se encuentra esta organización poniendo énfasis en los problemas que existen, para eliminarlos o buscar diferentes alternativas.
- Entorno externo. Es el espacio que está más allá del control de la organización. En este espacio se generan y encuentran los hechos o tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.
- Oportunidades. Son los hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro.
- Amenazas. Son los hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro.
- Medio ambiente interno. Es el espacio que pertenece a la organización, es decir, está bajo su control y sobre el cual puede actuar o decidir.
- Fortalezas. Son las actividades que la organización puede controlar y que mejor desempeña.
- Debilidades. Son las actividades que la organización puede controlar pero que desempeña muy mal.

Las fortalezas y debilidades se pueden determinar con base a la competencia.

Conceptos sobre administración estratégica específicos.

- **Visión.** Es una imagen sobre lo que queremos que sea o lo que se quiere llegar a ser, es como una imagen mental que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño.
- **Misión.** Es la razón de ser, es el por qué existe.
- **Objetivos.** Son los resultados y logros que se desean alcanzar para dar cumplimiento a la misión. Generalmente responde a las preguntas ¿Qué se pretende alcanzar?, ¿Cuánto se desea alcanzar? Y ¿Cuándo se debe lograr? Existen objetivos a largo plazo (3 o más años), que ya son importantes en la etapa de planeación y objetivos a corto plazo (1 año o menos), que son particularmente importantes en la etapa de implementación y ejecución. Estos objetivos deben ser mensurable, desafiantes, consistentes, específicos, alcanzables, claros, motivantes y por orden de prioridad.
- **Estrategia.** La palabra se deriva del griego “strategeia”, que significa “arte o ciencia”. Es la capacidad y habilidad de dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto.
- **Táctica.** En administración estratégica se refiere al medio o los medios por los cuales se lograra el objetivo a corto plazo.
- **Políticas.** Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecer los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. Incluyen reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los resultados planeados.

4.5 ESTRATÉGIAS.

4.5.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO Y ELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS.

La estrategia que se decida implementar procede de una relación simbólica, objetivos-estrategias. Representan el método para avanzar de una posición inicial que se desea alcanzar

en el futuro. Son cursos de acción que tienen como finalidad servir de instrumento para llegar al punto deseado.

Existen al menos dos tipos de objetivos:

a) Los que los dueños de las empresas o los gobernantes quieren alcanzar (objetivos institucionales) por los principios que se han establecido y por las prioridades que desean.

b) Los que se pueden lograr en función de lo que permite el medio en que se desarrolla la empresa, es decir, es entorno externo de compañía y el medio ambiente interno de ella.

4.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS.

La mayoría de las empresas tienen ya sus propias estrategias, sin embargo, eso no es garantía de que alcancen el éxito. Conociendo las estrategias con las que operan las empresas, se conoce o se llega a tener una idea del escenario de la misma, en cuanto a sus fortalezas y debilidades de grupo de negocios, y si tiene las condiciones para llegar a conclusiones con respecto a las mejoras o modificaciones significativas en las estrategias que resulten convenientes.

Pasos para elegir una estrategia.

Primera etapa: obtención de información.

Generalmente se trata de descubrir las variables y sus dimensiones para poder diseñar un panorama que muestre cuál será el comportamiento de esas variables cuando se encuentren interrelacionadas, de manera que se pueda conocer la situación de la empresa para poder decidir las estrategias que mejor funcionaran en ese escenario.

Parte de esta información sería una amplia gama de variables como: Posición en el mercado, Crecimiento de la industria, Fuerza financiera, Estabilidad del ambiente, Atractivo del sector, Fortaleza competitiva; así como muchas otras más, con las cuales el estratega (administrador) podría considerar según su propia creatividad, combinada con las condiciones competitivas, tanto de la empresa, como del sector al que pertenece la empresa.

Segunda etapa: diseño.

Se pueden representar en ejes cartesianos, en figuras o esquemas, la asociación que se da entre las variables previamente elegidas, para poder deducir una situación de la empresa y las respectivas estrategias para esa situación. Como por ejemplo, algunos diseños ya conocidos entre los cuales están: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la matriz BCG (Boston Consulting Group).

En esta etapa de diseño, el estratega (administrador) encuentra un campo sumamente fértil para usar o adecuar las técnicas existentes, pero sobre todo le permite emplear su propia creatividad y talento para diseñar nuevas y mejores estrategias.

Tercera etapa: de decisión.

Una vez recabada la información y analizado la situación de la empresa, se pueden formular las estrategias, pero no es posible saber cuál de esas estrategias será la más atractiva en cuanto a los resultados que se pueden esperar. Sin embargo, generalmente se utiliza la Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa (MPEC) para poder deducir que estrategias se implantan con base en una taxonomía de la empresa.

Técnica: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

El es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto, controlables del programa o proyecto y los factores externos considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse.
- las oportunidades deben aprovecharse.
- las debilidades deben eliminarse.
- las amenazas deben sortearse.

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Técnica Matriz del Boston Consulting Group (BCG.)

Es un cuadrante de cuatro celdas donde se representan las diferencias que existen entre las empresas, las divisiones y los productos, considerando dos variables:

1. La posición relativa del mercado.
2. El crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente.

Esta matriz centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas empresas, divisiones o productos. Sin embargo, dentro de sus limitaciones están que es una simplificación excesiva, las empresas que se encuentran en el

centro difícilmente se pueden clasificar, no se sabe si crecen o no con el tiempo y no consideran otras variables como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas.

 <p>ESTRELLA</p>	 <p>INTERROGANTE O NIÑO LLORÓN</p>
 <p>VACA</p>	 <p>PERRO</p>

<p>INTERROGANTE O NIÑO LLORÓN.</p> <p>Ya que no se sabe que pueda pasar con ese negocio y la clave esta en que necesita mucho dinero para funcionar.</p>	<p>Escenario I:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Abarcan parte pequeña del mercado, pero compiten en industria de gran crecimiento. Necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. ○ Se llaman interrogantes por que la empresa debe decidir si aplica unas estrategias de empresa fuerte, o sea, estrategias intensivas en capital o cualquier otra parecida.
--	---

	<p>Estrategias recomendables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, venta.
<p>ESTRELLAS.</p> <p>Básicamente precisa buena gestión y generar dinero.</p>	<p>Escenario II:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Abarcan una porción grande de mercado y compiten en industrias de alto crecimiento. ○ Buenas oportunidades para el largo plazo en cuanto a crecimiento y rentabilidad. <p>Estrategias recomendables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Penetración en el mercado, desarrollo de productos y mercados, y alianzas estrategias.
<p>VACA LECHERA.</p> <p>Se le conoce como vaca lechera ya que sin invertir mucho dinero se generan grandes cantidades de ingresos</p>	<p>Escenario III:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Abarca una porción grande del mercado pero compite en industrias que ya no crecen. ○ Genera efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Fueron estrellas y podrían ser perros. <p>Deben ser dirigidas para mantener su posición solida, tanto como sea posible.</p> <p>Estrategias recomendables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de productos o diversificación concéntrica. ○ Conforme se debilita las estrategias serían recorte de gastos o enajenación.

<p>PERRO.</p> <p>Es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.</p>	<p>Escenario IV:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Abarca una posición relativa de mercado baja y compite en una industria de lento o nulo crecimiento. ○ Tiene una posición débil, consume mucho efectivo, frecuentemente sufren de liquidez. <p>Estrategia recomendada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Liquidación, enajenación o reducción a través del recorte del gasto o incluso quiebra.
---	---

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

Con esta matriz se trata de elegir o decidir cuál, por sus mejores condiciones sería(n) la(s) estrategia(s) que se establecerán. Se debe identificar qué se va evaluar, para decidir, retomar los factores externos e internos, se asignan calificaciones a las estrategias, según su atractivo, por ejemplo: No es Atractivo, Algo Atractivo, Bastante Atractivo, Muy Atractivo.

Sus limitaciones son que únicamente analiza estrategias de la misma serie. Por ejemplo, que sean sólo estrategias intensivas, o sólo de integración, o sólo defensivas.

5. ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

Para implementar la estrategia de una organización, la gerencia general debe diseñar una estructura. Las actividades de recreación de valor son de poco significado a menos que se utilice una estructura para asignar las tareas al personal y vincular sus distintas actividades.

Cada función organizacional requiere desarrollar una destreza distinta de una actividad de creación de valor con el propósito de aumentar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por lo tanto, cada función necesita una estructura que permite desarrollar su actividad especializada y productiva. Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, con frecuencia comienzan a seguir sus propios objetivos y se olvidan de la necesidad de comunicarse y de coordinarse con otras funciones.

La función de la estructura organizacional es suministrar el medio por el cual los gerentes coordinen las actividades de las diversas funciones o divisiones, y así aprovechar todas sus capacidades y habilidades.

5.1 RELACIONES ENTRE LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA.

Para que una organización alcance sus objetivos debe formular e implementar sus estrategias de manera efectiva, de lo contrario el resultado será el fracaso de toda estrategia, (ver en la figura).



El éxito es el resultado más probable cuando una organización tiene una buena estrategia y la implementa adecuadamente. En este caso, todo lo que pudo haber hecho para asegurar el éxito ha sido llevado a cabo. Los factores ambientales que están fuera de control de la organización, las reacciones de la competencia o los cambios de necesidades de los clientes, pueden hacer que fracase una estrategia. De cualquier manera, sus objetivos organizacionales tienen mayor oportunidad de lograrse en esta celda.

La ruleta implica situaciones en las que una estrategia mal formulada es bien implantada. Dos resultados básicos serían: la buena ejecución puede vencer a la estrategia deficiente, o por lo menos, dar orientación y una temprana advertencia ante una falla inminente. De la misma manera, una buena ejecución puede acelerar la falla de la estrategia deficiente. Así, es posible predecir exactamente qué pasará en las estrategias.

En la celda del problema, se refiere a las situaciones en las que una estrategia bien formulada es erróneamente implementada. Esto se debe a que los directivos, con frecuencia, se enfocan más en la formulación de las estrategias que en la implementación de las mismas, es decir, se lleva a cabo una implementación defectuosa, la cual casi nunca se diagnostica. La quiebra es frecuente cuando una estrategia fue deficiente e implementada. En esta situación los problemas estratégicos son difíciles de diagnosticar y remediar.

Esto se concluye con los siguientes puntos: primero, la implementación de la estrategia es tan importante como la formulación, por lo general los directivos se enfocan más en la formulación suponiendo que al ser esta la correcta su implementación ocurrirá adecuadamente; Segundo, la calidad de una estrategia es difícil, si no imposible, de evaluar cuando esta carece de una buena implementación. Para diagnosticar por qué una estrategia fallo en las celdas de ruleta, problema y quiebra, se requiere del análisis tanto de la formulación como de la implementación.

5.2 MARCO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA.

La implementación tiene éxito si la organización alcanza sus objetivos estratégicos. La implementación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados, ésta tiene éxito si la organización alcanza sus objetivos estratégicos y los niveles

planeados del rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente, es la extensa gama de actividades administrativas que es necesario atender, las diversas maneras en que los administradores puedan abordar cada actividad, la habilidad necesaria para que se enlace una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuncia al cambio que se tiene que superar.

Pautas para la implementación de estrategias.

Algunas pautas generales que comúnmente mejoran los esfuerzos de la implementación de estrategia, de acuerdo con Freud¹⁰ son los siguientes:

- Se requieren mecanismos para asegurar que los administradores de una organización participen temprana y directamente en el proceso de formulación de estrategias, pues este proceso implica confirmación y apoyo de los administradores de niveles inferiores.
- Para tomar decisiones de implementación de estrategias los administradores deben haber participado en el proceso de formulación de estrategias.
- Es imperativo obtener el estímulo y entusiasmo de la gerencia general, sumado al apoyo de los administradores de niveles medios y bajos, para que las actividades de ejecución tengan éxito. La consagración personal de la gerencia general a las estrategias es una fuerza necesaria para los administradores.
- Al fijarse los objetivos y estrategias de la empresa, la gerencia general deberá informar claramente las razones primordiales que tiene para moverse en la dirección abordada, debiendo explicar el raciocinio empleado para la sección de objetivos y estrategias.
- Es aconsejable discutir los logros, planes, acciones y desempeño de los competidores importantes.
- Debe revisarse y mejorarse el sistema de recompensas de la organización para estimular las labores que se requieren para lograr los objetivos logrados, ofreciendo incentivos: vales de despensa, premios, compensaciones, participación real de las utilidades.

¹⁰ R. Freud, pp 231.232

- Las nuevas estrategias conducen a nuevos productos (bienes y servicios) y mercados. Es imperativo, por tanto, revisar la colocación y segmentación de los mercados, y tal vez cambiarlos para apoyar los esfuerzos de la implementación de estrategia.
- Se deberán elaborar estados financieros con base en departamentos. Estos estados suministra la base para los controles y presupuestos financieros.

5.3 ¿QUIÉNES SON LOS IMPLEMENTADORES DE LAS ESTRATÉGIAS?.

El gerente general y los responsables de las principales unidades orgánicas de una organización son las personas con mayor responsabilidad para lograr que la estrategia se implemente con éxito. Sin embargo, la implementación no se reduce a un trabajo de la gerencia general, sino de todo el equipo administrativo. Incluye a todos los departamentos de la empresa, los cuales deben preguntarse qué hacer para contribuir en el plan estratégico y como deben hacerlo.

Todos los administradores se convierten, entonces, en implementadores de la estrategia en las áreas de autoridad y responsabilidad. Aunque las principales iniciativas deben ser conducidas por la gerencia general, ésta tiene que confiar en el apoyo y cooperación activa de los administradores de niveles inferiores. Éstos siempre son participantes activos en el proceso de implementación de la estrategia, pues no sólo lo inicia y supervisa en sus departamentos, sino que también sirven como instrumento para que se cumpla día con día los resultados y objetivos de rendimientos deseados una vez que la estrategia este en su lugar.

5.4 LAS TAREAS PRINCIPALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA.

La implementación de la estrategia implica reestructurar y reorganizar actividades internas, de tal forma que estimulen y recompensan los esfuerzos para lograr los objetivos y planes fijados.

La formulación de estrategias ocurre primordialmente en el grupo administrativo de una organización, mientras la implementación incluye a todos los niveles jerárquicos. La formulación de estrategias demanda coordinación entre pocos individuos; en cambio la

implementación requiere de coordinación entre muchos. Siempre ha sido más difícil hacer algo que decir lo que se va hacer.

Además, no hay gran diferencia entre las actividades básicas (investigación, análisis y toma de decisiones) que se requieren para la formulación de estrategias entre organizaciones grandes, medianas o pequeñas; privadas o públicas. Por el contrario, la implementación de estrategias sí puede variar considerablemente entre diferentes tipos de organizaciones. La implementación incluye acciones como: cambiar los territorios de ventas, adicionar nuevos departamentos, cerrar instalaciones, contratar nuevos empleados, cambiar la estrategia de precios, desarrollar nuevas prestación del personal, establecer nuevos procedimientos y un control de costos; cambiar estrategias y publicidad, construir nuevas instalaciones, adiestrar, capacitar y trasladar personal. Estas actividades difieren considerablemente según el tipo de organización.

5.4.1 TAREAS IMPLICADAS.

Los detalles de la implementación de la estrategia son específicos, pero se tiene que cubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización.

Para Thompson y Strickland “la clave de una implementación exitosa es la unión de toda la organizaciones debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal, que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden”.¹¹ El reto, en cuanto a la motivación y la inspiración, consiste en instituir este firme compromiso a lo largo de la organización, en una especie de cruzada para efectuar la estrategia y cumplir los objetivos de rendimiento. Sin embargo, junto al entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de ajustes que apoyen la estrategia. Se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en organización, asignar presupuestos, recursos y apoyo a la estrategia; así como proporcionar recursos humanos y financieros a departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas.

¹¹ Thompson y Stricklan, op, cit, p. 241

5.5 ANALIZAR EL CAMBIO ESTRATÉGICO.

Es importante tener una idea de cuánto tendrá que cambiar la organización para implementar una estrategia exitosamente.

Algunas estrategias solo requieren cambios mínimos en la forma que comúnmente una organización dirige sus negocios de empresa, otros requieren cambios completos en administración y operaciones. El cambio estratégico puede ser visto como una contienda carrera que va de la no variación en la estrategia, aun cambio concreto en la misión de una organización.

Al conocer el nivel de cambio estratégico, el grupo de administración tiene una mejor idea de los problemas que pueden sufrir al implementar una estrategia particular. Generalmente, la implementación se vuelve más compleja a medida que se va de una estrategia de continuación a una redirección organizacional. Los cinco niveles del cambio estratégico y las implicaciones de cada uno de la implementación de la estrategia son los siguientes:

ESTRATEGIA DE CONTINUACIÓN. Es la misma pero usada en el periodo de planeación. Debido que a las nuevas habilidades y las tareas no comunes no son requeridas en este nivel, la implementación exitosa es asegurar que las actividades se están realizando en el tiempo. Esta estrategia es generalmente la más simple de ejecutar; por supuesto, si es o no la apropiada, depende de los resultados del análisis externo (ambiental).

CAMBIO ESTRATÉGICO DE RUTINA. Implica cambios normales en los recursos utilizados para atraer a clientes. Las empresas modifican sus recursos publicitarios, utilizan el embarque, utilizan diferentes tácticas de precio y pueden cambiar.

CAMBIO DE ESTRATEGIA LIMITADO. Este implica ofrecer nuevos productos a nuevos mercados con la misma clase de producto estratégico en general. Hay muchas variaciones en este nivel de cambio estratégico, por que los productos pueden ser nuevos en muchas formas.

CAMBIO DE ESTRATEGIA RADICAL. Implica una mayor reorganización de la empresa; esto es común cuando ocurren fusiones y adquisiciones entre empresas de la misma industria. Por ejemplo Nestlé adquirió a Carnation (ambas están en la industria de los alimentos). La

empresa adquiridora no solo obtiene nuevos productos y mercado, sino también confronta nuevos problemas legales, así como la complejidad de descubrir una nueva estructura organizacional.

REDIRECCIÓN ORGANIZACIONAL. Implica fusiones y adquisiciones de empresas de industrias diferentes. El grado de cambio estratégico depende de que tan distintas son las industrias y en cómo es la administración centralizada a la empresa.

5.6 ANALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Al comparar la estructura organizacional con la estratégica, hay dos razones importantes que hacen que los cambios en la estrategia empresarial requiera variaciones en la estructura organizacional, éstas son:

- 1- La estructura pone la forma de determinar los objetivos y políticas. Por ejemplo, el formato para objetivos y política fijados bajo una estructura organizacional geográfica se expresará en términos geográficos, mientras que los objetivos políticas fijadas con base a una estructura fundamentada en grupos de clientes, se expresará en términos de clientes importantes. La diferencia en la forma de diseñar los objetivos y políticas puede tener un impacto significativo sobre lo proceso de ejecución de estrategias.
- 2- La estructura organizacional inspira la manera de asignar los recursos. Si la estructura de una empresa se basa en grupos de consumidores, los recursos se asignarán de esa manera, pero si la estructura de esa organización está establecida sobre líneas funcionales, entonces los recursos se distribuirán por áreas funcionales. Por tanto, la estructura organizacional impone no solo la forma de fijar objetivos y políticas, sino el método para asignar recursos. A menos que las nuevas estrategias hagan énfasis en las mismas áreas funcionales.

No existe una estructura óptima para un tipo dado de organización. Lo que resulta adecuado para una empresa es posible que no lo sea para otra, aunque las empresas exitosas en una industria dada presentan la tendencia a organizarse similarmente.

Con respecto a la organización existen dos formas de pensar: la formal y la informal. La primera considera en la estructura organizacional de manera estricta y, la segunda, toma como base la disposición y las relaciones informales de trabajo.

ORGANIZACIÓN INFORMAL. Representa las relaciones sociales basadas en amistades e intereses compartidos entre varios miembros de una organización: muestra un patrón generalmente no llamado oficial.

ORGANIZACIÓN FORMAL. Se refiere a la estructura planeada y organizada para establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos y planes de manera objetiva. Es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de cómo deben ser realizadas las actividades.

5.7 TIPOS BÁSICOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La preocupación principal de este apartado es hallar los tipos de cambios estructurales necesarios y la forma de realizarlos. Esto requiere de un análisis de los tipos básicos de la estructura organizacional.

Existen cinco tipos de estructuras organizacionales, según Certo y Peter, son las siguientes:¹²

- 1- la simple.
- 2- la funcional.
- 3- la divisional.
- 4- la unidad estratégica de negocios.
- 5- las estructuras matriciales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE.

Ésta tiene solo dos niveles el de propietario o el director y el de los empleados. Las empresas micro y pequeñas con un solo producto o unos cuantos que se relacionan usualmente muestran este tipo de organización. La ventaja principal de esta estructura es que permite una implementación de estrategias rápidas y flexibles. Esta ventaja es la razón inicial de que las

¹² S. Certo y P. Peter, op. Cit, p,125

empresas pequeñas puedan competir en ocasiones de manera efectiva con grandes empresas, de cualquier manera el éxito depende de gran parte de las habilidades de una sola persona.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL.

Las organizaciones crecen y desarrollan un número de productos y mercados relacionados, sus estructuras con frecuencia cambian para reflejar una mejor especialización en las áreas funcionales. Funciones como: producción, comercialización, finanzas y personal pueden organizarse en departamentos. Las estructuras organizacionales pueden también influir en departamentos como investigación y desarrollo o auditoría interna, informan a la gerencia general. La especialización es una de las ventajas principales de una estructura funcional; esta promueve el desarrollo de una gran experiencia en cada área; sin embargo, también pueden generar problemas de organización dentro de los departamentos, por ejemplo, impedir una implementación eficiente.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIVISIONAL.

Así como las empresas adquieren o desarrollan nuevos productos en las diferentes industrias y mercados, también pueden desarrollar una estructura organizacional divisional. Cada división puede operar de manera autónoma, bajo la administración de un director de división, quien se comunica directamente con la gerencia general. Las divisiones pueden estar formadas con base a las líneas de producto (pinturas, perfumes), mercados (consumidores, compradores industriales), áreas geográficas (norte, sur, nacional e internacional) o canales de distribución (tiendas de menudeo, ventas por catalogo). Cada división no solo tiene sus propias líneas y funciones, sino también formula e implementa estrategias por sí misma con la aprobación de la gerencia general. La organización total tiene posiciones del personal (subgerentes de administración y operaciones) para ayudar en las actividades de coordinación y distribución de recursos. La estructura organizacional divisional ofrece a las empresas grandes una forma de permanecer cerca de sus mercados, sin embargo, debido a que las diferentes divisiones compiten por los recursos, también puede darse un conflicto.

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

Cuando una estructura divisional se vuelve difícil de manejar para la gerencia general, las organizaciones pueden reacomodarse en las unidades estratégicas de negocios o grupos estratégicos. Esta estructura agrupa un número de divisiones juntas con base a ciertos criterios, como la similitud de las líneas de producto o los mercados. Los gerentes están destinados a supervisar las operaciones de las recién formadas unidades estratégicas de negocios, y estos ejecutivos se comunican directamente con el gerente general. La estructura de la unidad estratégica de negocios pueden ser útil para coordinar a las divisiones con problemas y oportunidades estratégicas similares, y así pueden facilitar la implementación de la estrategia, así mismo al imponer ésta otro estrato de dirección en su estructura orgánica, puede también retrasar la toma de decisiones y retardar el proceso de implementación, a menos que la autoridad se descentralice.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL.

Esta estructura se aplica para facilitar el desarrollo y ejecución de varios programas y proyectos. Cada uno de los gerentes o vicepresidentes tienen la responsabilidad formal de todos los proyectos, considerando que cada uno de los directores de proyectos enlistados ha programado la responsabilidad para completar e implementar la estrategia. Este planteamiento permite a los directores de proyectos reducir las líneas jerárquicas y departamentales y promover la eficiente implementación de las estrategias. Los empleados se confunden frecuentemente acerca de las responsabilidades de su trabajo, si ellos son responsables de la dirección del proyecto o si lo es su director grupal funcional.

5.8 ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Lo significativo de la cultura organizacional para implementar estrategias es que influye en el comportamiento de los empleados y, como se espera, los motiva a alcanzar o sobrepasar los objetivos organizacionales. Típicamente, la gerencia general y otros gerentes de una empresa son los agentes clave que influyen en la cultura. Además, las organizaciones pueden exhibir varias subculturas en las divisiones o departamentos que son influidos por líderes en estos niveles.

Las culturas organizacionales son desarrolladas y reforzadas de varias formas. Shein surgiere que hay cinco mecanismos de desarrollo cultural primarios y cinco secundarios.¹³

Los cinco primarios son:

1. Qué cuidan evalúan y controlan más los líderes. Los líderes pueden comunicar efectivamente lo que es su visión de la organización y de lo que ellos quieren hacer enfatizando consistentemente los mismos aspectos en reuniones, advertencias y preguntas casuales, y en discusiones de la estrategia.
2. Reacciones de los líderes y crisis organizacionales. La forma en la cual los líderes negocian con las crisis puede crear nuevas creencias y valores, y revela sus gastos organizacionales subrayados.
3. Modelado, enseñanza y entrenamiento con un rol deliberado. Los comportamientos que los líderes realizan en el marco formal e informal tiene un efecto importante en las creencias, valores y comportamiento de los empleados.
4. Criterio para la colocación de premios y estatus. Los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y valores vinculando consistentemente los premios y los castigos a los comportamientos con los que están comprometidos.
5. Criterio para la reclutación, selección, ascenso y retiro de empleados. Los tipos de personas que son contratados y quienes tiene éxito en una organización son aquellos que aceptan los valores de la organización y se comportan de acuerdo con ellos.

Hay cinco mecanismos secundarios que son:

1. Diseño y estructura de la organización. Este ofrece a los líderes una oportunidad para expresar sus opiniones más reservadas acerca de las tareas que enfrenta la empresa. Los mejores medios para efectuarlos son la naturaleza humana y correctos tipos de relaciones entre la gente.
2. Sistemas y procedimientos organizacionales. Algunas partes muy visibles de la vida organizacional, son los ciclos de rutinas diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales;

¹³ E.H. Shein, *Organizational cultura and leadership*, Jossy Bass Publishers, Estados unidos, 2000, p, 223.

los procedimientos, los reportes por archivar, los formatos por llenar y otras tareas que tienen que ser realizadas repetidamente.

3. Diseñar el espacio físico, las fachadas y los edificios. Los líderes que abrazan una filosofía clara y un estilo de dirigir, casi siempre lo manifiestan su elección del estilo arquitectónico, el diseño interior y la decoración.

4. Las historias, las leyendas, mitos y parábolas sobre eventos y gente importante. Así como un grupo desarrolla y acumula una historia, algunas de ellas dan origen a historias sobre eventos y comportamientos de liderazgo. Los escenarios dan ejemplo de este mecanismo.

5. Los estamentos formales de la filosofía organizacional creencias y títulos. Los estamentos explícitos de los líderes de las organizaciones acerca de sus valores son un recurso final para formar una cultura organizacional.

5.9. IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA Y EVALUAR LOS RESULTADOS.

Es aquí cuando el director tiene una idea clara del nivel de cambio estratégico que va ser implementado. Además, al realizar un análisis de la estructura y cultura organizacional, el director se le facilita el entendimiento de los factores que facilitarán o impedirán la implementación en la organización. Una propuesta de implementación ha sido seleccionada para hacer el mejor trabajo de aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa, para superar, evitar y minimizar los problemas de la organización. El paso a seguir en esta etapa es ejecutar la estrategia y evaluar los resultados.

6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Actualmente vivimos un nuevo orden mundial, que demanda el ejercicio de una administración original y creativa. Dirigir con éxito una empresa es una tarea complicada, pues son numerosas las variables que intervienen y están relacionadas entre sí en modos complejos. Para que una empresa mantenga el éxito debe tener una ventaja sostenible, es decir, una ventaja competitiva, en donde el esfuerzo por defenderlas e introducir otras nuevas sea continuo, ya que los competidores están tratando de eliminarlas.

La dirección es el elemento de la administración que logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida del administrador a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Hay un modelo que plantea adecuadamente la tarea de la dirección estratégica: la rama económica en la que compite una empresa tiene una determinada estructura; la empresa tiene que diseñar una estrategia que le permita aprovechar esa estructura, estructurarse a sí misma de manera que realmente pueda efectuar una estrategia.

Por lo tanto, el éxito de una empresa depende del acoplamiento de dos partes: el enlace entre la rama del sector económico y la estrategia de la empresa, y el enlace entre la estrategia y su estructura interna, es decir, sus características (habilidades, sistemas, procedimientos, cultura, motivación, etc.).

El primer enlace se resuelve, fundamentalmente, de un modo analítico; cuál es la estructura competitiva profunda de la rama económica y cuál es la estrategia adecuada para obtener el máximo provecho. El segundo enlace es menos analítico y más administrativo: cómo hacer que la organización vaya en la orientación deseada, pero también qué estrategia es adecuada para ese tipo de organización. La estrategia por tanto, es el elemento que articula la estructura de la rama económica con su entorno competitivo.

La determinación de la estrategia no debe ser algo mecánico u obvio. Una estrategia útil debe ser original, creativa y adaptada siempre a la realidad de cada sector y cada empresa, pues son dos enlaces que tienen que articularse por medio de la estrategia.

6.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección de refiere a la forma como se establece el ambiente general de la empresa, en especial a la aplicación de recursos humanos.

La dirección esta estrechamente relacionada con la estructura de la empresa, ésta proporciona el diseño de cómo habrá de funcionar la organización, y la dirección moviliza los recursos dentro de ese diseño. La estructura organizacional legitima ciertas normas de comportamiento, y la dirección define un medio que conduzca a esas normas.

Un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen; por consiguiente, cualquier aumento de la productividad de estos hombres se convierte en un beneficio para la empresa. Por ello es que las empresas con éxito tienen su atributo principal en una dirección dinámica y eficaz.

La dirección como su nombre o significado expresa, implica dirigir. Esto es guiar a los individuos que componen la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que a ella funcione efectivamente y coordinadamente en pos de sus objetivos. Por lo tanto la dirección conlleva varios aspectos importantes:

- Motivar al personal de tal forma que efectúe bien su trabajo y se sienta satisfecho en sus labores cotidianas.
- Utilizar un liderazgo efectivo que movilice a los subordinados.
- Mantener un excelente sistema de comunicaciones para que la información fluya adecuada y correctamente.
- Lograr una buena coordinación que sincronice los esfuerzos y actividades de los diferentes miembros de la organización para el logro de los trabajadores asignados en la mejor forma posible.

La dirección es un proceso que típicamente controlan las personas que administran (directivos, administradores de áreas funcionales y supervisores de línea). Estos individuos fijan políticas, autorizan programas que afectan significativamente el ambiente organizacional de los empleados. Esto no significa que las personas del nivel inferior no influyan en el proceso de

dirección. El propósito de la dirección es aprovechar eficazmente a los empleados, por ello, se les suele consultar o averiguar sus sentimientos cuando se toman decisiones de dirección.

EL TRABAJO DE LOS ADMINISTRADORES. ¿En qué forma difiere el trabajo de los administradores de los demás miembros de la organización? La respuesta la obtenemos al analizar las funciones dentro de una organización; las cuales se pueden clasificar en dos tipos: operativas y administrativas.

- Operativas. Se refieren a personal no administrativo; incluyen puestos de bajo nivel de habilidad: mecanografiar cartas, operar un torno, manejar una computadora, impartir clases, operar línea de montaje, dibujar planos, entre otros.
- Administrativas. Se refiere a la función del dirigente que consiste en encauzar, guiar y unificar los criterios en la búsqueda de objetivos comunes. El personal esta siempre dispuesto a seguir al director que los ayuda a alcanzar metas que son mutuamente benéficas. Por ejemplo, fijar metas y elaborar un programa de trabajo, analizar y diseñar procedimientos de un departamento, definir las funciones de un nuevo puesto, supervisar el trabajo de sus subordinados, comparar resultados contra lo planeado, entre otros.

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Lo que significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y además aplicarlas.

6.2 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño.

Los líderes estratégicos crean adecuadas acciones estratégicas y determinan cómo serán aplicadas, sin embargo, independientemente de cuál pudiera ser el estilo de liderazgo, el

destino de las acciones del líder siempre serán la competitividad estratégica y los beneficios superiores al promedio de esa organización en la que actúa el líder.

El líder estratégico tiene la habilidad de anticipar, prever, conservar la flexibilidad y delegar facultades en otros con el objeto de producir el cambio estratégico conforme se va necesitando. El liderazgo estratégico conlleva muchas funciones y requiere que una persona administre por medio de otras, una empresa entera en lugar de la subunidad de una función y que afronte los cambios que, al parecer, están aumentando en el panorama de la competencia del siglo XXI. Dado el carácter global y la complejidad de este panorama, los líderes estratégicos deben aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un entorno incierto. Los buenos líderes estratégicos recurren a la palabra, al ejemplo personal o a su habilidad para prever el futuro y así influyen con sentido en los comportamientos, los pensamientos y los sentimientos de las personas con quien trabajan.

La facultad para administrar el capital humano es una de las habilidades más importantes del líder estratégico, estos deben ser profundos conocedores de la conducta humana, con una capacidad y compromiso de trabajo superior al normal, pero sobre todo que cuenten con la virtud de mover e impulsar la voluntad de los miembros de la organización para que de manera conjunta y participativa se logre los objetivos.

EQUIPO DE DIRECTIVOS. El trabajo de los altos ejecutivos es muy complejo y requiere que conozcan a fondo las operaciones de la empresa y al menos tres elementos clave de su entorno externo: el general, el industrial y el de la competencia. Por lo que la mayoría de las empresas procuran formar un equipo de directivos que cuenten con los conocimientos y la experiencia necesaria para manejar la organización interna, pero que también sepa negociar con todas las partes interesadas de la empresa y sus competidores. También es importante que el equipo de directivos se encuentren unidos, y que al menos uno de los miembros cuente con la suficiente experiencia en las funciones centrales y los negocios de la empresa.

Las características de los equipos de directivos tienen relación con la innovación y el cambio estratégico. Así, es más probable que las empresas que necesitan cambiar de estrategia lo hagan si sus equipos de directivos tienen distintas formaciones y experiencia. Es más probable

que con un equipo de directivos expertos en distintos campos se logre detectar los cambios en el entorno, es decir, las oportunidades y las amenazas; o bien darle otro rumbo aun a estrategia ya planteada.

6.3 LIDERAZGO ESTRATÉGICO EFICAZ.



ESTABLECER LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Para establecer la dirección estratégica, la empresa debe tener una visión clara del propósito de su estrategia a largo plazo. La visión se refiere a la imagen y las características que quiere tener la empresa y es una filosofía de sus correspondientes metas.¹⁴ La visión ideal de largo plazo debe constar de dos partes: la ideología central y el futuro deseado. La ideología central suele ser entusiasta para los empleados, mientras que el futuro deseado sirve para guiar muchos aspectos del proceso para

¹⁴ J.J. Rotember & Saloner 2000, Visionaries, Manager, and strategic direction, RAND Journal of Economic, 31:693-716).

aplicar la estrategia de la empresa, entre ellos la motivación, el liderazgo, la delegación de facultades a los empleados y el diseño de su organización.

EXPLOTAR Y CONSERVAR LAS COMPETENCIAS. Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que brindan a la empresa una ventaja competitiva ante sus rivales. Generalmente las competencias centrales se refieren a las habilidades funcionales de la organización, como serian producción, finanzas, investigación y desarrollo. Cuando una compañía desarrolla, nutre y aplica las competencias centrales en toda su estructura, que muchas veces están relacionadas con las habilidades funcionales de la empresa, éstas pueden dar por resultado la competitividad estratégica.

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO. Capital humano se entiende como el conocimiento y las habilidades de todos los trabajadores de una empresa. Los empleados, son considerados un recurso de capital que requiere inversiones. Estas inversiones son productivas porque gran parte del desarrollo de la industria se le puede atribuir a la eficacia de su capital humano.

Muchas empresas recurren a empleados temporales. Otras tratan de mejorar sus técnicas de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo no importa si los empleados son temporales o los empleados estrella, por el contrario, el líder estratégico debe crear un equipo eficaz en su organización, comprometido con alcanzar la visión y la metas de la compañía.

Los buenos programas de capacitación y desarrollo aumentan la posibilidad de que el administrador llegue a ser un líder estratégico eficaz exitoso. Estos programas crean conocimientos y habilidades y ofrecen una visión sistemática de la organización, y con ello, promueven la visión estratégica. Los programas también ayudan a desarrollar competencias centrales. Por lo tanto, crear capital humano es vital para la debida ejecución del liderazgo estratégico.

En la actualidad las empresas se están reestructurando y los recortes de personal están a la orden del día, lo cual pueden significar una pérdida importante del conocimiento que posee el capital humano de la empresa. Después de los recortes tal vez se encuentren puestos para los que la empresa no tiene empleados que tengan todas las habilidades y conocimientos

necesarios para desempeñar debidamente esas tareas. La reestructuración de hecho podría ser un momento importante para invertir en programas de capacitación y desarrollo.

El capital humano es un recurso que debe maximizar, en lugar de un costo que se deba minimizar, lo cual podría facilitar a una buena aplicación de las estrategias.

CULTURA ORGANIZACIONAL. La cultura es el aprendizaje que se logra de los años. La cultura organizacional esta compuesta por un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que es compartido por toda la empresa y que influye en la forma de realizar sus actividades. El nivel de cultura, se traduce en productos culturales que tendrán gran arraigo en la organización, de tal suerte que a mayor tiempo, el producto cultural se vuelve más sólido. Más aún, el patrón de conducta desarrollada se presenta en dos sentidos:

1. El positivo, que se podía considerar normal, donde se encuentran las tradiciones, las costumbres, los valores, las creencias, las ceremonias, los ritos y demás.
2. Otro, que se podría considerar negativo, donde se encuentra la corrupción, la explotación, la injusticia, la prepotencia y en general todo lo que es antivalor o contrario a lo que se podría considerar virtuoso y, que también se aprende con el tiempo.

En este sentido cada organización tiene una cultura organizacional única. Cada una con su propia filosofía, sus propias maneras de abordar problemas y tomar decisiones, su propio ambiente de trabajo, sus propias tradiciones, sus propias políticas y prohibiciones, en resumen sus propias creencias, pautas de conducta y pensamiento.

Lo anterior nos muestra que cambiar una cultura organizacional de una empresa es más difícil que sostenerla, es aquí cuando un buen líder estratégico sabe reconocer el momento preciso para cambiar. Los cambios más significativos y, en ocasiones, incluso radicales de la cultura organizacional sirven para sustentar la selección de estrategias distintas de las que la empresa ha instituido históricamente.

Sean cual fueren las razones del cambio, para configurar y reforzar una nueva cultura se requiere de una comunicación eficaz y de capacidad para la resolución de problemas, así como

escoger a las personas adecuadas. Las evaluaciones eficaces del desempeño y sistemas de remuneración adecuados.

HINCAPIÉ EN LAS PRÁCTICAS ÉTICAS. La eficacia de los procesos empleados para aplicar las estrategias de la empresa aumentan cuando éstos están basados en prácticas éticas. El término ética se refiere a los principios aceptados de lo que es correcto e incorrecto que gobiernan la conducta de una persona, o los miembros de una profesión, o las acciones de una organización. Las decisiones éticas son aquellas que se apegan a esos principios aceptados, mientras que las decisiones no éticas los violan. En la práctica esta explicación no es tan sencilla, los administradores suelen enfrentarse a dilemas éticos, que son situaciones en las que no hay un acuerdo sobre cuales son exactamente los principios aceptados de lo que es correcto o incorrecto, o donde ninguna de las opciones disponibles parece éticamente aceptable.

En nuestra sociedad muchos principios aceptados de lo que es correcto e incorrecto no sólo son universalmente reconocidos, sino que también están codificados en leyes. En los negocios sucede exactamente lo mismo, existen leyes que gobiernan la responsabilidad de un producto (leyes de agravios). Los contratos e incumplimientos de los mismos (ley contractual), la conducta competitiva (ley antimonopolio). El quebrantamiento de estas leyes no sólo va contra la ética, sino que también es ilegal.

El economista Milton Friedman menciona: *“Hay una y sólo una responsabilidad de las empresas: utilizar sus recursos y dedicarse a actividades diseñadas para incrementar sus utilidades, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, lo cual quiere decir que practique una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes.”*

En otras palabras Friedman manifiesta que las empresas se deben comportar en una forma ética y no cometer engaños ni fraudes.

Sin embargo, si se analiza cuando dice “las reglas del juego” puede tener diferentes interpretaciones, o difieren considerablemente de un país a otro, probablemente no estén bien establecidas y estén ambiguas.

Para asegurarse de que los aspectos éticos se tomen en consideración en las decisiones empresariales, los administradores deben

- a) favorecer la contratación y promoción de personas con un sentido bien arraigado de la ética personal;
- b) crear una cultura organizacional que le asigne un valor agregado a las conductas éticas;
- c) asegurarse de que los líderes de la empresa no sólo proclamen la retórica de la conducta ética, sino que también actúen en una forma compatible con ella;
- d) establecer procesos de toma de decisiones que obliguen a las personas a considerar las dimensiones éticas de las decisiones empresariales;
- e) contar con personal con valores morales;
- f) ser moralmente valerosos y alentar a otros a ser del mismo modo.

CONTROLES EQUILIBRADOS. Los controles son necesarios para asegurar que las empresas alcancen los resultados deseados, estos ofrecen parámetros que servirán para aplicar las estrategias y las medidas correctivas que se tomaran cuando se requieren ajustes relacionados con su aplicación.

Existen controles organizacionales y controles estratégicos. Los controles organizacionales rigen la aplicación de la estrategia, indican cómo comparar los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas correctivas que se deben tomar cuando la diferencia entre los resultados reales y los esperados es inaceptable. Entre menos diferencias, más eficaces serán los controles de la organización. Los controles organizacionales bien diseñados ofrecen información clara respecto a los comportamientos que mejoran el desempeño de la empresa.

Los controles estratégicos son criterios bastante subjetivos que pretenden constatar si la empresa esta empleando las estrategias adecuadas para las circunstancias del entorno externo y las ventajas competitivas de la empresa. Así pues los controles estratégicos sirven para analizar si hay correspondencia entre lo que podría hacer y lo que puede hacer. Los controles estratégicos eficaces ayudan a la empresa a entender qué requiere para tener éxito.

Existen también controles financieros, los cuales son criterios bastante objetivos que la compañía emplea para medir su desempeño en comparación con parámetros cuantitativos establecidos con anterioridad. Algunos controles financieros son parámetros contables, parámetros de mercado, etc.

6.4 MOTIVACIÓN.

La palabra motivación deriva del latín “motus”, que significa movido, o de “motio”, que significa movimiento. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

Los administradores tienen la tarea de que su área funcional, o toda la organización, funcione adecuadamente. Para lograrlo, los subordinados deberán trabajar con eficiencia y generar resultados benéficos para la organización. Todo acto que realizan los administradores dentro de una organización produce una reacción en los empleados.

Hay diversas cosas que un administrador puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El administrador debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El administrador no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los administradores tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón

podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos administradores se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar.

La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

6.5 COMUNICACIÓN.

La comunicación implica la transferencia de significados. Si no se ha transmitido ninguna información o idea, no se ha efectuado la comunicación.

Sin embargo, para que la comunicación tenga éxito, no solo debe expresar su significado, sino también comprenderse. Aunque la comunicación se utiliza en todas las funciones administrativas, es particularmente importante en la función de la dirección.

En términos generales la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

6.5.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

El proceso de la comunicación permite a los administradores ejecutar las funciones de su puesto. Es necesario que reciban información para poder planear, organizar, dirigir y controlar. Los administradores sólo pueden desempeñar sus funciones relacionándose y comunicándose con los demás, de tal manera que el proceso de la comunicación sea la base del proceso administrativo.

Se requieren ocho pasos para realizar el Proceso de Comunicación efectivamente, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Estos pasos son:

1. Desarrollo de una idea.- Este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.

2. Codificación.- El segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorándum, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, etc.

3. Transmisión.- Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un Canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.

4. Recepción.- El paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un Canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; el receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.

5. Descifrado o Decodificación.- En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.

6. Aceptación.- Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.

7. Uso.- Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.

8. Retroalimentación.- La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la Comunicación en Dos Direcciones. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información. Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica al emisor si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó. Cuando la comunicación es completa, ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga, mejorando consecuentemente los resultados de la relación.

La comunicación requiere un clima de confianza, y es muy importante no defraudar a los demás para que una buena comunicación se pueda dar, ya sea en el terreno personal o profesional.

Con un determinado estilo de liderazgo, el gerente o supervisor, utilizando los canales de comunicación, motiva a sus subordinados a unir sus esfuerzos coordinadamente para la consecución de los objetivos.

Las personas para trabajar deben estar motivadas, deben tener el convencimiento personal de que desean obtener los objetivos que se persiguen y para esto cada cual deberá conocer la importancia de su contribución y su esfuerzo en el éxito de la organización.

En síntesis, la función de dirección busca que la organización funcione bien, que el personal trabaje eficientemente, se sienta motivado y satisfecho con su contribución al desarrollo del trabajo; que la organización logre sus objetivos.

7. CONTROL ESTRATÉGICO.

A medida que una organización cambie externa e internamente, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello, es imperativo que la dirección controle sistemáticamente la ejecución de estrategias. En este capítulo se presenta un marco que sirve de guía a los gerentes en la evaluación de las actividades de la administración estratégica, para asegurar que éstas surten efecto y facilitar los ajustes oportunos y necesarios

7.1 CONTROL ORGANIZACIONAL Y CONTROL ESTRATÉGICO.

Sin un entendimiento de los aspectos importantes involucrados en el control organizacional, será imposible apreciar los aspectos específicos que surge en el control estratégico. Por ello, es necesario analizar brevemente la función de control en el nivel organizacional para relacionarlo con los puntos específicos del control estratégico

En las organizaciones se controla la revisión de los vínculos, se evalúan y mejoran varias actividades. Controlar es una parte importante del trabajo de cualquier administrador. Thompson dice que el control consiste en hacer que algo suceda en la forma que se planeó que sucediera.¹⁵ Para ejercer el control, los administradores deben tener un claro entendimiento de los resultados que buscan por medio de una acción particular, sólo así pueden cerciorarse de que los resultados previstos están ocurriendo, y asegurar que los resultados deseados ocurran.

En la práctica los administradores controlan siguiendo cuatro pasos:

1. Establecer normas.
2. Medir el resultado.
3. Compara el resultado medio contra las normas.
4. Tomar una acción correctiva necesaria para asegurar que los eventos planeados se realicen.

¹⁵ A. Thompson, How share control, Management today, 1994, p 71

7.2 DEFINICIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO.

Todos los administradores deben involucrarse en la función de control, aunque sus unidades orgánicas se desempeñen de acuerdo con lo planeado. Para tener una conceptualización clara de lo que es el control estratégico su función y su proceso, es necesario emitir diversas definiciones de este concepto.

- Certo define el control estratégico como: “Un tipo especial de control organizacional que se enfoca a la revisión y evaluación del proceso directivo estratégico, para asegurar que este funcione bien”.
- Hill y Jones lo definen así: “procesos de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativos, de negocios y funcional de una empresa, lo cual posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si está logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente, e implementado sus estrategias de forma exitosa”.
- Para Sharplin, es “el proceso de cambiar el plan estratégico considerando las condiciones cambiantes o conocimiento adicional y/o tomar una acción correctiva para llevar las actividades con el plan y conformidad”.

En la fase de planeación se efectúa la formulación de estrategias, en la organización estratégica, se analizó, diseño y seleccionó la combinación apropiada de la estructura organizacional y en la fase de control se establecen los controles para lograr la estrategia de una empresa. Esto significa que la gerencia general pueda desarrollar en el papel una estructura organizacional con la correcta distribución con la responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones, pero solo el sistema de control apropiado hará que funcione esta estructura.

Todos los responsables de una empresa deben cuidar a su nivel que se cumplan adecuadamente los objetivos fijados. Las funciones de vigilancia de control pueden delegarse, pero en ningún caso su responsabilidad.

7.3 SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO.

Merchant comenta que los administradores no pueden saber realmente si sus departamentos se están desempeñando en forma correcta, sino después de evaluar sus actividades que se desarrollan y comparar el desempeño real con las normas deseadas.¹⁶ En tanto, Flamholtz nos dice que un sistema efectivo de control asegura que las actividades se determinen en formas que conduzcan hacia el logro de objetivos de la organización.¹⁷ Por tanto, el criterio que determina la eficacia de un sistema de este tipo es que facilita el logro de objetivos. Mientras más ayude a los administradores a alcanzar los objetivos organizacionales, mejor será el sistema de control. Para entender por qué el control estratégico constituye un aspecto esencial al implementar una estrategia es necesario describir los objetivos y la función de dicho instrumento.

7.3.1 OBJETIVOS DEL CONTROL ESTRATÉGICO.

Quizá el propósito fundamental del control estratégico es ayudar al equipo de administración a lograr objetivos organizacionales, mediante la revisión y evaluación del proceso de administración estratégica; dicho proceso resulta en una evaluación del ambiente organizacional (análisis externo), el establecimiento de la visión y la misión organizacionales y los objetivos (establecer la orientación), el desarrollo de formas de lucha contra la competencia para alcanzar la misión, objetivos y planes organizacionales (planeación estratégica o formulación de la estrategia), un mando y liderazgo estratégico para trasladar la estrategia organizacional a una opción (dirección estratégica). El control estratégico provee la retroalimentación, que es crítica para determinar si todos los pasos del proceso de administración estratégica son apropiados, compatibles y están funcionando apropiadamente. Este punto de vista aborda al control estratégico primeramente desde el punto de vista de asegurar la visión del logro de objetivos organizacionales y de evaluar la efectividad del proceso de la administración estratégica.

¹⁶ K. Merchant, The control function of management, SMR, núm. 9 1982, p 43

¹⁷ Flamholtz, Organizational control system as a management tool, CMR, 1979, p 55

El sistema del control estratégico permite que el equipo de administración aplique monitoreos, realice una evaluación de desempeño en las áreas funcionales y empleados, y tomar medidas correctivas para ser mejores.

Para comprender por qué el control estratégico constituye un aspecto vital al implementar una estrategia es conveniente indicar cuáles son sus funciones. De acuerdo con Hill Jones son las siguientes:¹⁸

- Subministrar a la gerencia general la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura.
- Compilar esta información y luego utilizarla para planear futuros movimientos estratégicos.
- Una organización debe recoger información que le permite evaluar su desempeño y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- Compilar información para evaluar cómo ha estado operando el sistema estructural.
- La información generada por el sistema del control subministra retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras, de tal manera que los gerentes puedan aplicar la medida correctiva correspondiente.

7.3.2 CARACTERÍSTICAS DE UN CONTROL ESTRATÉGICO.

Un sistema de control estratégico constituye en medio para la fijación de objetivos, formulación de estrategias, evaluación y retroalimentación que proporcione información a la gerencia general sobre si la estrategia y las estructuras de la empresa satisfacen los objetivos estratégicos. Un sistema de control estratégico efectivo debe tener tres características:

1. Ser suficientemente flexible como para permitir que los administradores respondan cuando sean necesario a sucesos inesperados.

¹⁸ C. Hill y G Jones, p 358

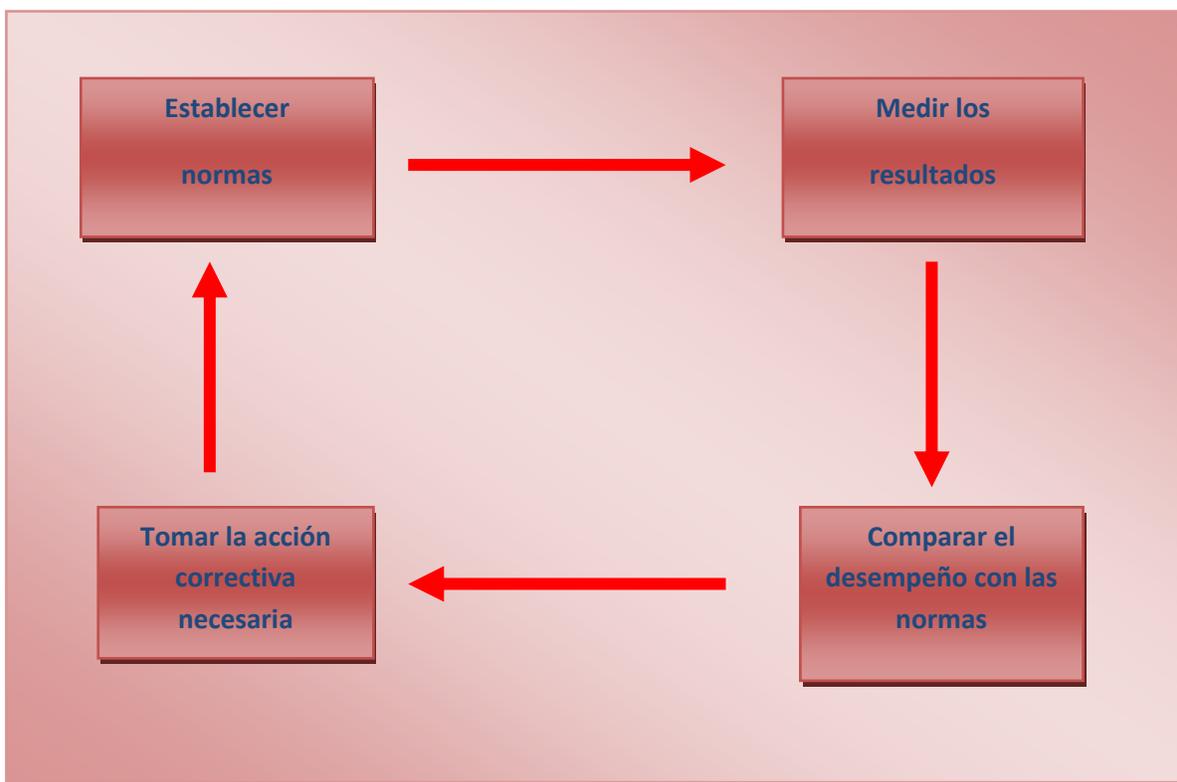
2. Suministrar su información exacta, que proporcionen la imagen real del desempeño organizacional.

3. Proporcionar información oportuna a los gerentes, pues tomar decisiones con base a la información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

Observar estas características en un sistema de control estratégico es de suma importancia para garantizar el cumplimiento de objetivos, planes y estrategias propuesto.

7.4 EL PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICO.

Son cuatro las etapas, distintas e interrelacionadas, que deben considerarse para realizar el proceso de control estratégico en una organización debido a que constituyen un tipo especial de control.



ESTABLECER NORMAS. Las normas seleccionadas por los administradores constituyen las formas mediante las cuales una organización evalúa su desempeño. Las normas generales de desempeño con frecuencia tienen el propósito de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que adopta una empresa. En un aspecto ideal los objetivos y planes que se han fijado en el proceso de planeación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas. Esto es importante por los siguientes motivos:

1. Los objetivos definidos de manera vaga, por ejemplo; mejorar las habilidades de los empleados, son palabras sin sentido mientras los administradores no especifiquen qué quieren decir con mejorar y qué pretenden hacer para alcanzar este objetivo y cuándo.
2. Las normas anunciadas con exactitud. Por ejemplo, mejorar cursos semanales en las instalaciones, en los meses de poca actividad como octubre y marzo; pueden medirse mejor, en cuanto a exactitud y utilidad.
3. Los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, pueden comunicarse con facilidad, y traducir a normas y procedimientos que pueden usarse para medir resultados.
4. Normas usadas en las áreas funcionales para medir el desempeño.

Si los resultados corresponden a las normas, los administradores pueden suponer que todo está bajo control.

MEDIR RESULTADOS. La medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia depende del tipo de actividad a medir. Se debe tomar en cuenta dos aspectos importantes; qué medir y cómo medir.

El qué medir probablemente sea el aspecto más importante del control; lo que se mide determina en gran parte, aquello en lo que el personal de la organización intentará distinguirse. Por ejemplo se puede medir los criterios de satisfacción de los empleados, rotación o tasas de ausentismo.

Cómo medir. Existen cuatro fuentes de información que la mayoría de los administradores utilizan para medir el desempeño real:

1. Observación personal. Permite una amplia cobertura porque pueden observarse actividades mayores y menores, lo mismo que oportunidades. Desafortunadamente, la observación personal, está sujeta a prejuicios perceptivos y también requiere de tiempo.

2. Información estadística. En la actualidad se hace uso de las computadoras, se imprimen diagramas, graficas y despliegues numéricos que pueden ser utilizados para evaluar el desempeño de los empleados. Las estadísticas solo informan sobre unas cuantas áreas clave y con frecuencia omiten otros factores importantes.

3. Informes escritos. Al igual que los informes estadísticos, son más lentos, aunque más formales, lo que significa con frecuencia, mayor extensión y brevedad que las que se encuentran en los reportes orales.

4. Informes orales. Este método de medición es similar al de la observación personal. La información es rápida, permite retroalimentación y registra la expresión lingüística y tono de voz para transmitir el significado. Ejemplos de este método son las reuniones, entrevistas, llamadas telefónicas, etc.

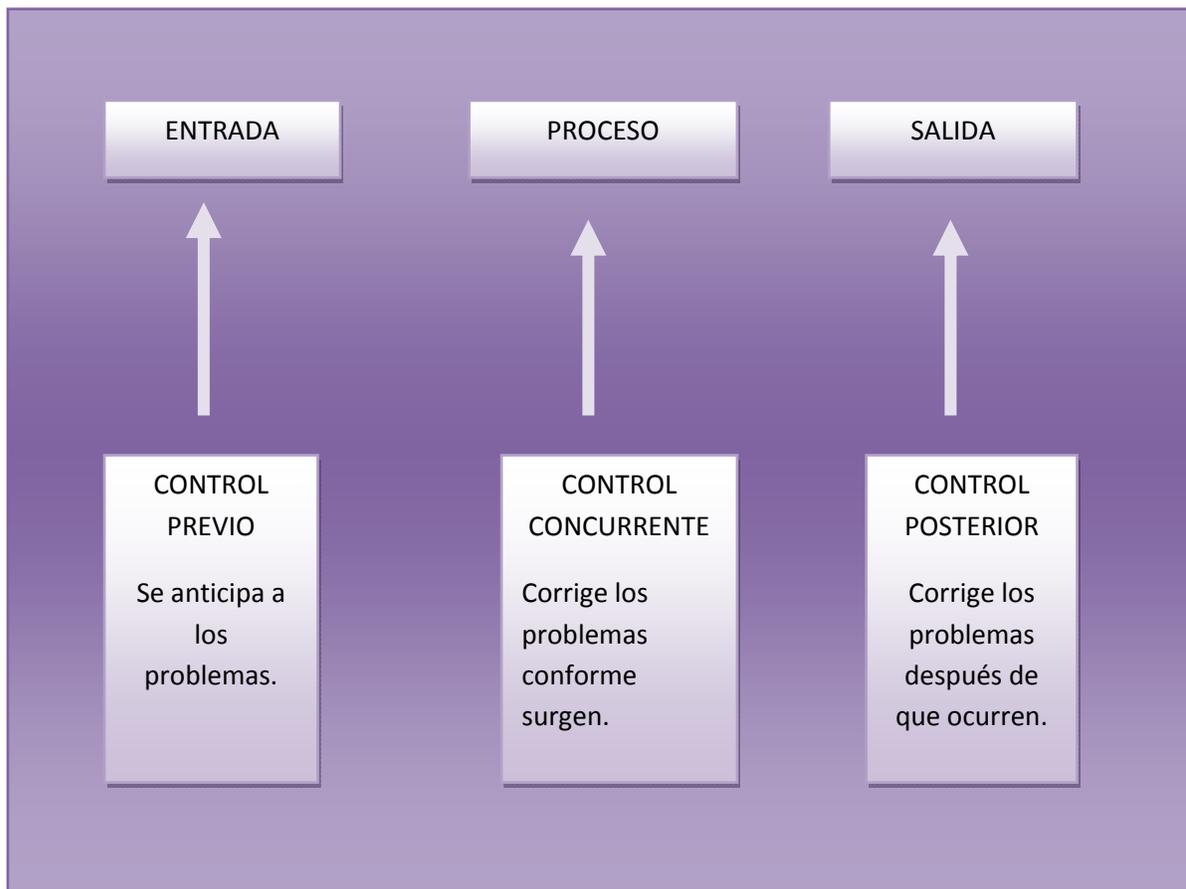
COMPARAR EL DESEMPEÑO CON NORMAS. La comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Puede esperarse variaciones en todas las actividades; por lo tanto, es importante determinar el grado de fluctuación aceptable. Sin embargo, con frecuencia es difícil descubrir las razones del desempeño deficiente. Éstas pueden implicar factores externos, como la inflación o la recesión. La causa puede ser interna, por ejemplo, un defecto en los artículos fabricados.

TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS. Este paso se lleva a cabo si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (normas) y si el análisis indica que deben tomar medidas correctivas. Estas medidas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Los controles por lo general revelan normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales y no en toda la actividad.

7.5 TIPOS DE CONTROL.

En una organización pueden implementarse controles de tres formas:

1. Antes de que empiece una actividad (control previo).
2. Mientras la actividad se lleva acabo (control concurrente).
3. Después de la actividad ha sido terminada (control posterior).



CONTROL PREVIO. Este intenta anticiparse a los problemas o desviaciones de las normas antes de su ocurrencia. Es el tipo más deseable de control pues previene los problemas anticipadamente. Este tipo de control está dirigido al futuro.

En la práctica son deseables los controles previos porque permiten a la dirección superior evitar problemas en lugar de tener que solucionarlo posteriormente. Por exigencia, este tipo de

control requiere de información oportuna y precisa que, con frecuencia, es difícil desarrollar. Como resultado, los administradores tienen que usar, frecuentemente, alguno de los otros dos tipos de control.

CONTROL CONCURRENTE. Éste ocurre cuando está teniendo lugar una actividad. El control se establece mientras el trabajo se realiza, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. El mejor modo de control concurrente conocido es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un subordinado, puede vigilar concurrentemente las actividades de los subalternos y corregir los problemas a medida que puedan presentarse. Generalmente hay cierta demora entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, aunque es mínima.

CONTROL POSTERIOR. Este es el tipo más común en la práctica y es histórico. Esto es, la actividad medida ya ha ocurrido, y es posible regresar y corregir el desempeño para igualarlo a la norma. En cambio, las correcciones deben darse después del hecho. El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento que el administrador tiene la información el daño ya está hecho.

El control posterior tiene dos ventajas sobre los tipos de control: la primera es que ofrece a los administradores información significativa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación (si la retroalimentación señala poca variación en su desempeño planeado y el real es evidente que la planeación en general estaba sobre el objetivo; si la desviación es mayor, el administrador puede utilizar esta información cuando formule nuevos planes para hacerlos más eficientes); la segunda, el control posterior puede mejorar la motivación de los empleados, pues también desean información de cómo se han desempeñado.

7.6 IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN EL CONTROL ESTRATÉGICO.

Para tener éxito en el control estratégico, la gerencia general debe tener información válida y confiable, que refleje varias medidas del estado organizacional. Sin tal información, la acción tomada para ejercer el control estratégico sería altamente subjetiva y el resultado organizacional tendrá poca oportunidad para mejorar consistentemente. La información es elemento vital del control estratégico exitoso.

7.6.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Debido a que la información válida y confiable del resultado organizacional es crítica para el control estratégico, virtualmente toda organización desarrolla o implementa algún tipo de sistema para generar esta información.

7.6.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (MIS).

Es una red organizacional formal que normalmente es asistida por una computadora, y es establecida en una organización para proveer a los directores de información para ayudarles en la toma de decisiones. Aunque hay diversos usos para tal información, una porción significativa de él apoya al control estratégico.

Cuando la dirección superior establece que información es necesaria para el control estratégico, los datos apropiados deben recolectarse y analizarse, y la información que este análisis rinde, difundirse entre los administradores de la organización. Después, la dirección superior debe formular e implementar actividades del control estratégico con base en esta información. Finalmente, la retroalimentación, con el propósito de implementar estas actividades y el funcionamiento del sistema de información administrativa, debe ser difundida entre los administradores apropiados de la organización. Después, la dirección debe implementar y formular actividades de control estratégico con base a esta información y por último la retroalimentación debe usarse para conocer la información necesaria y así mejorar el control estratégico en el futuro.

7.6.3 SISTEMA DE APOYO DE LA DECISIÓN ADMINISTRACIÓN (MDSS).

Tradicionalmente, un sistema de información administrativa que acumula datos y provee información electrónicamente a los administradores es invaluable. Esta asistencia del MIS ha sido especialmente inútil en áreas donde los administradores deben tomar decisiones de manera recurrente, la computadora genera repetidamente la información que ellos necesitan. Un ejemplo de tal decisión estructurada puede ser el usar la computadora para proveer y organizar la información, pero finalmente el administrador será quien tome la decisión.

Un sistema de este tipo es un conjunto interdependiente de asistentes de decisiones que ayuda a los administradores a tomar decisiones relativamente inestructuradas y tal vez no recurrentes. La computadora es el principal elemento del MDSS y usado como una herramienta analítica para tomar decisiones mas analíticas.

Los grandes avances tecnológicos, como por ejemplo, la creación de software extensivos, ayudan al análisis de la información, relacionando una toma de decisiones mas objetiva, ocasionando la popularidad del MDSS.

7.6.4 LA DIRECCIÓN SUPERIOR Y EL CONTROL ESTRATÉGICO.

Debido a que la dirección estratégica es principalmente responsabilidad de la dirección y control estratégico es un elemento crítico de la administración estratégica exitosa, la dirección debe ser capaz de entender el control estratégico y tomar la acción implicada por este proceso. La dirección debe hacer una empresa y un compromiso permanente para el establecimiento de un sistema de control estratégico de la organización. Y, por supuesto los recursos organizacionales deben ser registrados para apoyar tal actividad.

De acuerdo con este modelo, el control estratégico produce cualquiera de los dos objetivos primarios: mantener el ímpetu estratégico ya alcanzado o lanzarse a una nueva estrategia de dirección si es apropiado. Así mismo, para alcanzar cualquiera de estos objetivos, la alta dirección debe asegurar que cuatro variables organizacionales sean consistentes y complementarias:

1. Estructura organizacional.
2. Incentivos.
3. Sistemas de información.
4. Sistemas de valores y normas.

Para mantener el ímpetu estratégico o lanzarse a una nueva estrategia, la dirección superior debe asegurarse de lo siguiente:

- Que el comportamiento adecuado en la organización esté alentado mediante el uso de incentivos.
- Que la estructura organizacional contribuya a lograr el objetivo.
- Que los valores y normas existan en la cultura organizacional sean consistentes con el objetivo perseguido.
- Que la información apoye la posibilidad de alcanzar el objetivo necesario.

7.7 ENFOQUE DEL CONTROL.

Los administradores aplican una serie de herramientas de control para ser frente a los distintos problemas y elementos de sus organizaciones. Estas técnicas pueden adoptar diversas formas y estar destinadas a diversas áreas.

La mayoría de los esfuerzos de control se dirigen a una de las áreas siguientes: personal, finanzas, operaciones, información, desempeño de la organización en forma global.

PERSONAL. Los administradores alcanzan los objetivos porque trabajan por medio de otras personas, para lograr los objetivos en su departamento; los subordinados. Por tanto, es importante que los administradores se cercioren de que los empleados se desempeñen como se supone deben hacerlo. La manera más explícita en que los administradores lo realizan es mediante la observación directa y evaluaciones de desempeño. Sobre la base de día por día, los administradores observan el trabajo de los empleados y corrigen los problemas como estos surgen. El supervisor que se da cuenta que un trabajador corre un riesgo innecesario al operar su máquina, puede señalarle la forma correcta para realizar la actividad y luego indicarles que lo haga de esa manera en el futuro. Los administradores evalúan el trabajo de sus empleados más formalmente por medio de evaluaciones sistemáticas del desempeño. Evalúan el desempeño reciente de un trabajo; si el desempeño es positivo, puede reforzar el comportamiento del empleado con una recompensa.

FINANZAS. Entre los objetivos de toda empresa moderna está el sobrevivir y obtener beneficios. Los administradores buscan implementar controles.

En organizaciones privadas como públicas se utilizan los controles financieros. Este tipo de controles como presupuesto son herramientas importantes para controlar los gastos en hospitales, hoteles, aerolíneas, universidades y dependencias políticas.

Los presupuestos proporcionan normas (cuantitativas) a los administradores contra los que se pueden medir y comparar la aplicación de recursos financieros, que indica las divisiones entre la aplicación de recursos reales.

OPERACIONES. El éxito de una organización depende de su habilidad para producir bienes y servicios con eficiencia. Las técnicas de control de operaciones se diseñan para evaluar la efectividad y eficiencia de la transformación de la administración.

Los controles de operación abarcan, de manera típica la vigencia de actividades de producción para cerciorarse; la habilidad del departamento para proveer la cantidad y calidad de los suministros necesarios al costo más bajo posible, la calidad de los bienes o servicios para asegurarse que satisfacen las normas que se establecieron y cerciorarse que el equipo reciba un adecuado mantenimiento.

INFORMACIÓN. Todo administrador requiere información para realizar su trabajo. La información incompleta, excesiva, imprecisa o con retrasos, afectará seriamente su desempeño en consecuencia es necesario analizar, diseñar e implementar un sistema de información administrativa (SIA) que proporcione los datos correctos en el volumen adecuado, a la persona adecuado y en el tiempo justo.

La tecnología para manejar la información administrativa ha cambiado radicalmente los últimos años. En la actualidad, los administradores, por lo general, tienen sus propias computadoras pueden imprimir la información en cualquier momento y hacer una llamada telefónica para pedir los últimos datos de venta.

7.8 ESTRATEGIAS DE CONTROL COMPARADAS.

La centralización-delegación la formación-informalidad y el grado de supervisión son las tres principales dimensiones estructurales del control. La posición apropiada que adopte una organización en cada dimensión variará de acuerdo con sus circunstancias. No obstante, estas

dimensiones no son independientes una de la otra, sino que en realidad realizan funciones complementarias para la administración. El uso de la formalización como medio para estructurar las actividades de las personas de una organización puede facilitar tanto un aumento en la delegación como una reducción de la supervisión estrecha.

Son cuatro las estrategias del control importante en la organización, cada una con diversas características de control. Aunque en la práctica puede adoptarse más de una estrategia en una organización, éstas tenderán a ser aplicadas en los diferentes tipos de áreas funcionales que emprendan determinados tipos de trabajo. El intento por ampliar más de una estrategia a un particular grupo de personas dedicadas a un trabajo similar podría ser contraproducente. Se corre el riesgo de exponer al personal a incongruencias y a destruir la iniciativa, si no se ocasiona una resistencia activa debido al resentimiento de lo que se percibe como control exagerado.

7.8.1 CONTROL DE PERSONAL CENTRALIZADO.

Esta estrategia con frecuencia se encuentra en la empresa pequeña y mediana de propietario-gerente. La centralización de la toma de decisiones y de la iniciativa alrededor de la figura directriz, es una característica fundamental de este control. Las decisiones se pasan a la persona de la organización o la que esté a cargo en el departamento respectivo. El control consiste en gran parte en cerciorarse, por medio de la inspección personal, que se ejecuten tales decisiones. Ciertamente, el líder dedicará una parte de su tiempo observando directamente del trabajo.

Cuando la empresa crece lo suficiente para emplear a alguien que vigile los detalles de las operaciones diarias, el sitio de la toma de decisiones centralizadas tenderá a quedar separados de la supervisión estrecha.

La autoridad del líder, por lo general, descansará sobre sus cualidades personales (carismas) o en la pericia técnica. Un criterio básico para la distribución de recompensas y castigos es probable que sea la obediencia a la autoridad del líder.

Las estrategias del control, por lo general, implica menos centralización y menos observación directa del jefe principal. La centralización de toma de decisiones es cuestión de grados y

puede variar de acuerdo con la importancia intrínseca de los asuntos administrativos, un enfoque excesivamente centralizado para el control resulta difícil de mantener cuando las organizaciones crecen. El tamaño y la diversificación de muchas empresas y su avance tecnológico, así como sus líneas de autoridad consecuentemente atenuadas refuerzan el grado de centralización el cual los parámetros están establecidos con cierta referencia y a los objetivos y/o patrones de operación generados en subunidades orgánicas.

7.8.2 CONTROL BUROCRÁTICO.

Éste es muy familiar, no solo en el sector público, en donde puede decirse que se ha originado, sino también en las organizaciones de todo tipo. Su razón de ser es el intento de asegurar el pronóstico mediante la especificación de cómo se comportará y desempeñará su trabajo del personal de una organización. La formalización, en el sentido de definiciones de los puestos y especificaciones por escrito, es la característica más sobresaliente de la estrategia burocrática del control.

En las organizaciones, la subdivisión de las tareas en sus elementos constitutivos es una práctica común que, por medio de la simplificación de trabajo hace posible la especificación de sistemas y procedimientos estandarizados para la ejecución de cada puesto. Una característica de control burocrático, aparte de control de personal, es que permite a los gerentes delegar sin perder necesariamente el control sobre lo que sucede.

7.8.3 EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

Este depende de la habilidad para identificar las tareas que tienen una producción medible o un criterio del logro general. En este sentido, una producción no tiene que ser un producto final (puede ser una pieza-parte manufacturada con modelos acordados, un lote de fichas pequeñas o un sub montaje).

La estrategia de control de la producción tiene claramente el propósito de facilitar la delegación de la toma de decisiones operacionales, sin incurrir en costos y, potencialmente, en desmotivadores problemas de control burocrático o en confiar en la supervisión estrecha del personal.

7.8.4. CONTROL CULTURAL.

La razón de esta estrategia es, en gran parte, la de mantener el control asegurándose de que los miembros de la organización la acepten como legítimo y están de acuerdo con los requisitos de la administración. Los subordinados pueden tener amplia libertad para decidir como desempeñar su trabajo, suponiendo que posean la habilidad y destreza necesaria.

El control sólo puede funcionar de acuerdo con los objetivos de operación, y depende de la presencia de cierta cultura compartida entre los miembros de una organización. También es el tipo de control que está mejor adaptado para manejar la creciente proporción de cambios industriales incertidumbre, donde los nuevos mercados, proyectos, procesos, técnicas y otros desarrollos se convierten en una forma de vida.

CASO PRÁCTICO.

PRODUCTOS DE BELLEZA.

Los productos de belleza en general, registran orígenes interesantes como lejanos en la historia de la humanidad. Existen historias provenientes del antiguo Egipto, que nos hablan de que perfumes y cremas eran fabricados cuidadosamente para uso de las más exquisitas damas.

En la antigua Grecia se decía que la verdad era perseguida por la filosofía; el bien era buscado por la ética y la belleza por la estética. Una obra de arte, desde la antigua Grecia o antes y hasta la fecha, debe de tratar de reunir esos tres elementos. La venta de productos de belleza en aquel entonces era muy diferente a la manera en la que se comercializa en la actualidad: los productos no eran para uso inmediato en el cuerpo o la cara de una persona sino para crear o restaurar obras de arte. El tiempo siguió y tanto hombres como mujeres trataron de modificar su apariencia para parecer lo más posible a los retratos o esculturas hechas por los artistas de aquella época.

Este anhelo impulsa una industria que genera 160 000 millones de dólares anuales. Cada año los estadounidenses gastan más en productos de belleza que en educación.¹⁹

La compañía “X” es una empresa de bienes de consumo que distribuye y comercializa productos de belleza.

La MISIÓN de la empresa “X” es ofrecer, desarrollar y comercializar productos de alta calidad que mejoren la vida de los consumidores para las generaciones presentes y futuras.

La VISIÓN de la empresa “X” es una asociación vigorosa enfocada a el cliente, que trascienda por sus actividades, poniendo todo nuestro esfuerzo en lo que es importante para lograr ser los mejores ofreciéndoles un mejor servicio.

VALORES: Honestidad, responsabilidad, actitud de servicio para el cliente.

¹⁹ Economist, 2006

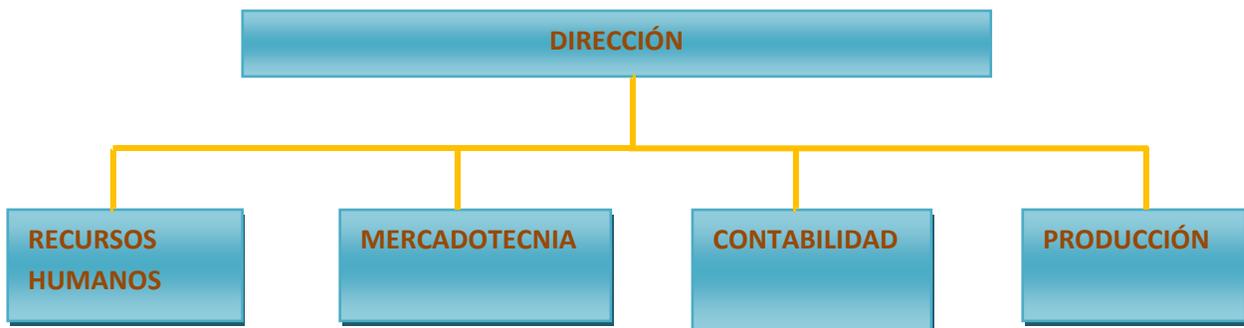
OBJETIVOS:

- Mejorar nuestro sistema de calidad.
- Incrementar la presencia de nuestro producto dentro del mercado nacional.
- Asegurar la entrega de nuestro producto a tiempo.
- Mejorar el precio a nuestro consumidor final.
- Mejorar la atención al cliente.

POLÍTICAS

- Incrementar nuestras ventas.
- Dar capacitación constante a nuestro personal.
- Ofrecer productos de calidad.

Nuestra empresa se basa en una organización formal, cuya estructura es funcional; para alcanzar nuestros patrones establecidos, para mejorar nuestros objetivos y así cumplir nuestras actividades lo mejor posible.



Los productos de belleza se encuentran clasificados de la siguiente manera:



Productos para el cabello. La empresa “X” ofrece una variedad de productos para el cabello como son: champús y acondicionadores.

Productos para la piel. Sus productos tratan de atender los diferentes tipos de piel que son grasosas, normales y reseca, incluyen limpiadores faciales, cremas, que ofrecen múltiples beneficios diseñados para las mujeres de todas las edades.

Productos para el aseo personal. Tiene productos como barras de jabón, champú corporal y barras limpiadoras para todo el cuerpo.

Cosméticos. Las consumidoras finales de los cosméticos son las mujeres de todas las edades. Estos incluyen polvos, sombras para párpados y mascadas.

La empresa “X” consideran que en el mundo de los negocios existen tiempos buenos y malos, y que hay que saberlos balancear para que al final la situación sea positiva.

En la actualidad la empresa “X” pretende atraer a nuevos consumidores, para ello se le sugiere implementar la ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Se propone estudiar los consumidores locales (DF y área metropolitana) para comprenderlos, lo cual se podría utilizar como base para las campañas de marketing. La interacción con los consumidores ayudará asegurar que los planes y campañas de marketing estén estructurados para poner el juego a favor de la empresa “X”

Pensar de manera global en vez de local. Esto ayudará a comprender mejor las operaciones mundiales de la industria de artículos de belleza.

Lanzamiento de nuevos productos, como por ejemplo productos para el cuidado del bebe y la familia, productos femeninos, productos para la salud.

Varios factores son importantes para el éxito de nuestros productos. Los productos deben tener un precio competitivo y ser accesibles. Debe existir una amplia variedad disponible para los consumidores. Se debe considerarse la calidad del producto, para adquirir una buena reputación con nuestros consumidores. Otro punto importante es la ubicación y distribución de nuestro producto, para asegurar que tenga presencia masiva en el mercado. También se debe diseñar un empaque atractivo para atraer a nuestro consumidor.

CONSUMIDORES.

Los consumidores son los que, a final de cuentas emplean los productos. Ellos toman mejores decisiones de compra cuando los conocen, así como su precio y calidad, tiene la opción de hacer una mejor compra. Uno de los errores más comunes son las compras instintivas y seguir por ignorancia tendencias que no necesariamente los benefician. Existe una amplia variedad para la industria que se puede segmentar por género y edad los más comunes.

GÉNERO.

Aunque muchas personas piensan que los productos de belleza-cuidado femenino son solo para mujeres, este no es el caso porque casi todos los productos son utilizados por hombres. Ambos sexos los requieren para satisfacer necesidades básicas, como productos de limpieza para mantenerse aseados.

LA EDAD.

La edad es otro factor esencial que se debe considerar para analizar el mercado ¿Qué edad tienen nuestros consumidores? La respuesta es: todas, por que los utilizan desde bebés hasta ciudadanos mayores. Debemos enfocar un producto para cada necesidad requerida. Por ejemplo: para los bebés los champuses deben de ser menos agresivos para su cabello, para no

irritar sus ojos, deben contener manzanilla y un olor agradable. Pero para una persona mayor hay una gran variedad de champuses.

DISTRIBUCIÓN.

La distribución es el hecho de dispersar los productos desde el punto de producción hasta el consumidor final. Casi todos los canales de distribución tienen una fuerza de venta designada que se encargue de vender y promover los productos. En la fuerza de venta hay personas reclutadas para ir de un lugar a otro para promover el producto entre los clientes, así mismo se les da incentivos para mejorar su trabajo, como darles días de descanso y retribuirlos monetariamente.

PUBLICIDAD.

La publicidad se utiliza en la industria de productos de belleza- cuidado femenino para que los clientes conozcan los productos que las empresas ofrecen. Se efectúa a través de varias formas, pero la compañía debe elegir con cuidado la forma conveniente para comunicar su mensaje hacia su cliente. La publicidad de nuestra empresa se hace a través de impresos y promociones.

IMPRESOS.

Esta publicidad incluye los periódicos, las revistas y medios similares. Los medios impresos deben tener un precio competitivo. Los fabricantes deben elegir los libros, revistas y periódicos adecuados en los cuales promocionarnos. Para conseguirlo debemos elegir la audiencia para nuestro producto. Nuestras promociones de venta serán los cupones y los productos gratuitos son buenos modos para atraer nuestros consumidores.

VENTAS Y PROMOCIONES.

Diversas ventas y promociones, como muestras gratuitas, cupones y descuentos son utilizadas para atraer más consumidores. Estos métodos son muy eficaces en los casos de productos nuevos. Las ventas y las promociones de estos productos suelen alentar a los clientes a arriesgarse y probar el producto nuevo. Varios factores son muy importantes para tener éxito.

Nuestros clientes deben enterarse de las ventas y las promociones. Así mismo su uso debe ser fácil.

PRODUCTOS PARA LA PIEL.

Se divide en dos clases: productos para el mercado masivo, que suelen tener precios más bajos y se venden en puntos de venta popular como farmacias, tiendas de descuentos y de alimentos; y productos de prestigio, cuyo precio es más alto, tienen un empaque elegante y contienen ingredientes especiales y a menudo se venden en tiendas departamentales especializadas. Algunos son humectantes para la piel, cremas, bronceadores y demás.

Nuestra tarea “Es llevar acabo nuestras actividades de manera correcta”. Por lo tanto nuestro mercado meta será:

Total aproximado	.05% de la población	Consumo anual	Total
HOMBRES MUJERES	Total	en pesos	\$
11,479,790	57,399	1500	86,098,425

El mercado meta según Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización deciden servir”.²⁰

²⁰ Fundamentos de Marketing, 6ª ed. De Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall, p 255

En nuestro caso práctico se determina de la siguiente forma:

POBLACIÓN EN MÉXICO.

La población de México está conformada por personas con características diversas, que comparten entre otras cosas el territorio, la historia, el idioma y algunas costumbres.

CIFRAS PROYECTADAS POR EL CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN (CONAPO)

Entidad federativa	Población Proyectada al 2010		
	Total	Hombres	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	108 396 211	53 226 849	55 166 362
Distrito Federal	8 846 752	4 273 799	4 572 953
Estado de México	15 031 728	7 503 694	7 528 034

Fuente: Consejo Nacional de Población.

Entidad federativa	Población total proyectada (año 2010)	Porcentaje (respecto a la población total)
Estados Unidos Mexicanos	108 396 211	100 %
Distrito Federal	8 846 752	8.16 %
Estado de México	15 031 728	13.86 %

Fuente: Consejo Nacional de Población.

POBLACIÓN APROXIMADA



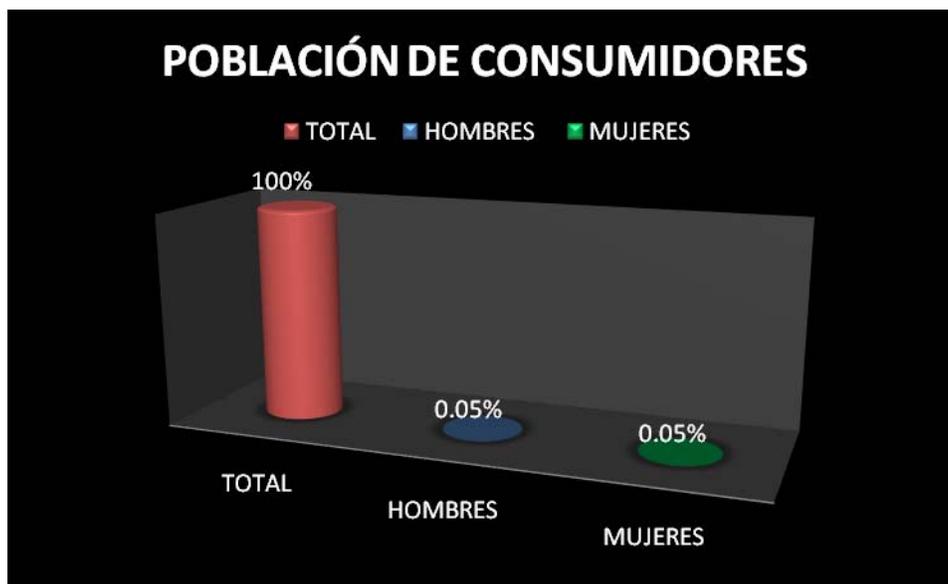
Estado de México:		
Población por edad y sexo		
EDAD	HOMBRES	MUJERES
15-19	712,956	686,770
20-24	716,083	668,886
25-29	646,508	654,265
30-34	653,173	641,408
35-39	598,961	614,0463
40-44	535,032	543,250
45-49	449,324	456,199
50-54	352,300	362,872
55-59	258,709	272,275
Más de 60	512,149	599,548
TOTAL	5,435,195	5,499,936

Distrito Federal:		
Población por edad y sexo		
EDAD	HOMBRES	MUJERES
15-19	354,135	345,524
20-24	371,589	369,451
25-29	379,408	386,716
30-34	372,477	389,212
35-39	357,492	383,007
40-44	325,343	356,839
45-49	287,528	323,176
50-54	242,155	279,933
55-59	188,853	224,989
Más de 60	414,340	575,092
TOTAL	3,293,320	3,633,939

Población por edad		
HOMBRES		
EDAD	EDO. MEX	DF
20-24	716,083	371,589
25-29	646,508	379,408
30-34	653,173	372,477
35-39	598,961	357,492
40-44	535,032	325,343
45-49	449,324	287,528
PARCIAL	3,599,081	2,093,837
TOTAL HOMBRES	5,692,918	

Población por edad		
MUJERES		
EDAD	EDO. MEX	DF
20-24	668,886	369,451
25-29	654,265	386,716
30-34	641,408	389,212
35-39	614,463	383,007
40-44	543,250	356,839
45-49	456,199	323,176
PARCIAL	3,578,471	2,208,401
TOTAL MUJERES	5,786,872	

Total aproximado	.05% de la población	Consumo anual	Total
HOMBRES MUJERES	Total	en pesos	\$
11,479,790	57,399	1500	86,098,425



VENTAS PROYECTADAS POR CATEGORIA 2010 - 2015								
AÑO	Productos para la piel	%	Productos para el cabello	%	Cosméticos	%	Total	%
2015	\$54,316,792	50%	\$43,453,434	40%	\$10,863,358	10%	\$108,633,584	5%
2014	\$51,977,792	50%	\$41,582,233	40%	\$10,395,558	10%	\$103,955,583	5%
2013	\$49,787,157	50%	\$29,872,294	30%	\$14,936,147	15%	\$99,574,313	4%
2012	\$47,552,203	50%	\$28,531,322	30%	\$19,020,881	20%	\$95,104,406	5%
2011	\$58,818,139	65%	\$27,146,833	30%	\$4,524,472	5%	\$90,489,445	5%
2010	\$60,268,898	70%	\$12,914,764	15%	\$12,914,764	15%	\$86,098,425	



CONCLUSIONES.

La ciencia administrativa ha visto nacer en los últimos años una infinidad de teorías encaminadas a resolver los problemas de las organizaciones, sin embargo, la mayoría de ellas son solamente teorías aisladas aplicables únicamente en casos muy específicos, o son muy generales y no alcanzan a cubrir satisfactoriamente los temas que manejan. Una excepción a este respecto lo constituye la teoría de la Administración Estratégica.

Este trabajo considera a la Administración Estratégica como una de las teorías más completas y de mayor importancia de entre aquellas que han aparecido en las últimas décadas. En ella se integran los conceptos más importantes de diversas teorías administrativas, además de que los temas que se estudian se manejan de manera clara y práctica. Es una teoría muy completa que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, ya sea de nueva creación o establecida desde tiempo atrás; de carácter económico, social o político; pequeña, mediana o grande.

La importancia y el valor de la Administración Estratégica radica en la integración acertada de diversas teorías administrativas, aquellas que han impactado positivamente a las organizaciones y que han trascendido dada la validez y universalidad de sus principios. El mérito es haber conseguido armar una teoría completa que pueda ayudar a los empresarios a planear un nuevo negocio o puede ser utilizada por los directivos y los gerentes para resolver muchos de los problemas que se presentan en el interior de las organizaciones.

La Administración Estratégica proporciona a las organizaciones de nueva creación los elementos básicos que deben considerar con el fin de definir la misión y la visión que darán sentido y dirección a la empresa. Proporciona también las herramientas necesarias para optimizar el funcionamiento del negocio y la realización de actividades, así como para motivar al personal a desarrollar de manera más eficiente su trabajo y lograr que todo esto sea congruente con los objetivos de la empresa.

El hecho de que la Administración Estratégica revise a fondo el funcionamiento de la organización, ordenando y conectando todos los elementos que la componen, y que con el mismo detalle estudie las características del medio ambiente externo de las empresas; es lo que la hace diferente de las demás teorías. Porque el éxito de una organización depende de varios

factores que se entrelazan unos con otros formando redes de dependencia que deben ser cuidadosamente analizadas y comprendidas, de lo contrario el fracaso se puede presentar en cualquier momento.

La superioridad de la teoría de la Administración Estratégica puede observarse en los siguientes puntos:

1. Selección de la misión y visión. Define el por qué de la creación de una organización, dándole así dirección y sentido, y el qué hacer para sobrevivir en este mundo de radicales y constantes cambios.
2. Análisis externo. Identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio ambiente de la organización.
3. Análisis interno. Identificar las debilidades y fortalezas de la organización, considerando la cantidad y calidad de los recursos disponibles.
4. Selección de estrategias. A partir de un estudio basado en el análisis interno y externo, se presentan en una serie de estrategias alternativas en los niveles funcionales, de negocios, corporativo y global.
5. Implementación de la estrategia. Implica tomar decisiones en cuanto al diseño de la estructura organizacional, al de los sistemas de control, a la adecuación de la estrategia, la estructura y controles, y al manejo de los problemas dados por la implementación de la estrategia.

La mayor parte de las teorías que se interesan en lograr el éxito organizacional se dedican a estudiar solamente una parte de los temas que conforman alguno de los puntos anteriores, en ocasiones puede ser que lleguen a tener temas sueltos de dos o más de ellos, pero muy difícilmente se podrá encontrar alguna que abarque el proceso de manera más significativa.

Para la empresa “X” después de estudiar y analizar su caso, se le sugirió hacer uso de la teoría de la Administración Estratégica, sugiriéndoles lo siguiente:

La empresa “X” debe maximizar sus fortalezas y reducir sus debilidades, se pretende aumentar los productos en el mercado, con la finalidad de incrementar sus utilidades.

Las tendencias más recientes que afectan este mercado fueron la preferencia de los consumidores por los productos naturales y el mayor interés por los hombres de verse limpios y bien presentados, lo cual creó un mercado emergente para ellos.

La primera alternativa es expandir su negocio e introducir productos de salud y de belleza. Se decidió implementar esta estrategia como medio para alcanzar a más consumidores sobre todo los de bajos recursos. Los segmentos se expandirán para incluir marcas y productos nuevos que atraigan a dichos consumidores. Los productos ya existentes reducirán su tamaño y modificarán su empaque para minimizar sus precios. Estas medidas facilitarían que los consumidores los compren.

El beneficio de esta alternativa estratégica será que solo tendrán que expandir productos y servicios que ya tenían. No tendrán que gastar mucho dinero en investigación y desarrollo, lo cual reducirá el costo para la compañía. Al mismo tiempo llegará a más clientes con solo alterar sus productos. Dentro de cada segmento la compañía ya tiene conocimiento que se requiere para apoyar la producción de nuevos productos. También será capaz de afrontar los costos que se atribuirán a estos productos y, al mismo tiempo posicionarse dentro de los mejores en la industria de artículos para el consumidor.

Esta alternativa le permitirá ganarle a la competencia, porque la empresa “X” aumentará sus productos para llegar a nuevos consumidores. La empresa “X” puede lograr este objetivo fusionándose con otras compañías para crear más productos, y específicamente orientándose hacia los consumidores de bajos ingresos. Estos clientes representan una parte importante de la base de consumidores, y reducir el tamaño y calidad de empaque disminuirá el precio de los productos volviéndolos más atractivos y accesibles para ellos. Estos cambios aumentarían sus ventas y darían a los productos un precio más competitivo.

La desventaja en esta alternativa es la reducción de su experiencia en un producto específico. Otra desventaja sería la falta de suficientes productos de prestigio. No se presenta suficiente atención a los consumidores de altos ingresos que podrían adquirir productos de mejor calidad.

Esta alternativa pasa por alto a los clientes interesados en los productos que contienen ingredientes naturales. La tendencia actual era utilizar este tipo de productos debido a la incertidumbre que acarrea la utilización de aquellos fabricados con sustancias químicas. Las personas temen que el uso de estos últimos provoque problemas a su salud, como cáncer e infertilidad. Una manera de superar esta desventaja es contratar nuevos empleados altamente calificados para administrar adecuadamente cada producto. La empresa “X” también necesita productos que incorporen las tendencias que se acaban de mencionar.

La segunda alternativa, es que se concentre en la expansión de los productos para la piel del segmento de productos de belleza – cuidado femenino. Proporcionar diferentes tipos de productos para cada status social, otros que tuvieran ingredientes naturales (como hierbas), y más para la piel de los hombres. Tendría que vender todos sus otros productos y el dinero obtenido utilizarlo para adquirir productos en el segmento de cuidado de la piel.

El beneficio de esta alternativa es que permitiría que la empresa se concentrara en un solo segmento de los productos de belleza – cuidado femenino y pudiera hacerlo bien. Todos los empleados trabajarían en el mismo campo, lo cual facilitaría compartir información entre ellos. El equipo de marketing sólo necesitaría reunir información de sus consumidores acerca de los productos para la piel, lo cual facilitaría comercializarlos y promocionarlos.

Esta alternativa es factible ya que la empresa “X” ya cuenta con un segmento de productos para la piel. Solo tendría que expandir sus productos para incorporar todas las tendencias. La empresa “X” se encuentra solida en cuanto a sus finanzas para hacerlo, en especial si vende sus otros segmentos. Los empleados ya cuentan con los conocimientos que se requiere en este segmento para apoyar la introducción de nuevos productos.

Esta alternativa superara la competencia porque la empresa “X” aumentara sus productos y conocimientos en el segmento de los productos para la piel. La empresa ofrecerá una amplia variedad de ellos con lo que se pretende satisfacer las necesidades de los consumidores, con lo cual aumentara las ventas y la cantidad de consumidores de la empresa permitiéndole superar a la competencia. Concentrarse en este segmento también crearía un mejor ambiente para que la empresa generara productos más innovadores de acuerdo con las tendencias de la moda y esto la mantendrá delante de sus competidoras.

La desventaja de esta alternativa sería la pérdida de sus otros segmentos. La empresa perdería a los consumidores que quisieran otros productos, como los que se aplican en el cabello, cosméticos, fragancias finas y productos femeninos. Los empleados de la empresa “X” también perderían la flexibilidad de pasar de un segmento a otro, lo cual les hubiera permitido aprender sobre diferentes segmentos de la industria de artículos para el consumidor. Una manera de superar esta desventaja sería permitir que otra empresa, que opera en otros segmentos, utilizara el nombre de la empresa “X” para vender sus productos. Esta maniobra satisfaría las necesidades de los consumidores que prefirieran utilizar productos asociados a la empresa “X”. Asimismo, los empleados que quisieran más experiencia y flexibilidad podrían trasladarse a esta otra empresa y trabajar para ello.

Los directivos y colegas de la empresa “X” deben tomar una decisión difícil. Deben analizar con mucha atención éstas y otras alternativas antes de tomar una decisión que afecte sustancialmente el futuro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

1. CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; 2ª Edición, Ed. McGraw Hill; México, 2002; 667pp.
2. DELGADO de Cantú, Gloria; Historia de México Legado histórico y Pasado reciente; 2ª Edición, Ed. Prentice Hall; México, 2008; 615pp.
3. FLORES de Gortari, Sergio; Hacia una Comunicación Administrativa Integral; 6ª Edición, Ed. Trillas; México, 2002; 369pp.
4. FRED, David; Conceptos de Administración Estratégica, 9ª edición, Ed. Pearson Prentice Hall, México 2008; 416pp.
5. GOODSTEIN, Leonard; Planeación Estratégica aplicada; 1ª edición; Ed, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. Colombia 2002, 442 pp.
6. HENRY, Mintzberg; Representando la Planeación Estratégica parte 1: riesgo y falacias, Gestión y Estrategia No. 7, Enero-Junio, México 2005, 170pp.
7. HILL, W.L, Charles/ JONES, R. Garenth, Administración Estratégica; 3ª Edición Ed.; MCGRAW-HILL, Colombia, 2006, 540pp.
8. HITT, IRELAN, HOSKINSSON; Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de globalización; 5ª edición Ed. Thomsom, México, 2004; 431pp.
9. KOTLER, Philip; Fundamentos de Marketing; 6ª Edición, Ed. Prentice Hall, México 2002; 255pp.
10. MERCADO, Salvador; Investigación: Metodología de la Investigación; 1ª edición Ed. Publicaciones Administrativas Contables jurídicas PAC. México 2008; 295pp.
11. RODRIGUEZ, Valencia Joaquin; Administración con Enfoque Estratégico, 1ª edición Ed. Trillas; México DF. 2006; 283pp.

12. THOMPSON ARTHUR; Administración Estratégica; 15ª edición Ed. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. México 2008: 480pp.
13. TARZIJAN M. Jorge; Fundamentos de Estrategia Empresarial; 1ª edición; Ed. ALFAOMEGA Grupo editor; México 2008, 496pp.