

00661



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

Examen General de Conocimientos CASO PRÁCTICO

Propuesta de un modelo basado en el proceso de administración
estratégica para mejorar el plan de trabajo docente en la
Preparatoria No. 11

Que para obtener el grado de:

**Maestro en
Administración de Organizaciones**

Presenta: Araceli Núñez Thierry

Tutor: M. A. María Teresa Muñoz García

México, D.F. Octubre de 2005

UNAM
POSGRADO
Ciencias de la
Administración



M: 350065

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

FECHA: 14 Oct. 2005

FIRMA: am



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.

PLANTEAMIENTO HIPOTETICO

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA A SOLUCIONAR

México ocupa el onceavo lugar como uno de los países mas poblados del mundo, lo cual ha provocado desempleo, según el INEGI el 46% de desempleados es profesionista, propiciando que un gran número de estos no encuentre las oportunidades para desarrollarse en el campo laboral en el cual estudiaron y de esta manera se emplean como Profesores horas clase en el nivel medio superior del sistema educativo mexicano.

Un docente universitario no tiene el conocimiento pedagógico, de planeación, programación, didáctica, etc.; es decir, no cuenta con los conocimientos que proporcionen una dirección y estructura para el buen desempeño de su cátedra.

¿Desarrollando un modelo del proceso de administración estratégica se logrará una mejora el trabajo del docente de la Preparatoria Oficial No. 11 del Estado de México?

OBJETO DE ESTUDIO

PREPARATORIA OFICIAL No. 11 DEL ESTADO DE MEXICO.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Crear un modelo estratégico utilizando las herramientas del proceso de administración estratégica para dar dirección a los recursos humanos de las organizaciones educativas incrementando la eficiencia de los docentes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar las diferentes herramientas del proceso de administración estratégica.

Adecuar las herramientas del proceso de administración estratégica en un modelo que permita incrementar la eficiencia laboral docente.

La propuesta de un modelo basado en el proceso de administración estratégica será entendible y práctico para facilitar su implementación por parte de los docentes de la preparatoria Oficial No. 11

JUSTIFICACIÓN

La diversidad de la formación disciplinaria de los docentes y sus diferentes enfoques sobre la educación provoca la práctica de una enseñanza improvisada, sin orientación, sin la preparación consciente y precisa de cursos, sesiones de clases, instrumentos y materiales, así como la persistencia de métodos de enseñanza tradicionales dificultando la integración de los profesores al trabajo colegiado dando como resultado la falta de compromiso y la desarticulación de los objetivos y visión de la institución. Por esto, es de mi interés plantear una propuesta de un modelo estratégico para proporcionar a los docentes una herramienta que sirva de guía en su desempeño laboral y de esta manera mejorar la eficiencia de la Preparatoria Oficial No. 11

INDICE

PLANTEAMIENTO HIPOTETICO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 CONTEXTO: ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA

1.1	Conceptos básicos de la administración.	1
1.1.1	Definición de administración	1
1.1.2	Objeto de estudio de la administración	4
1.2	Fundamentos históricos de la administración	7
1.2.1	Orígenes de la administración.	8
1.2.2	Teorías de la administración	13

ANEXO

1.3	De la administración tradicional a la administración estratégica	45
1.3.1	Definición de estrategia.	45
1.3.2	Orígenes de la administración estratégica.	50

CAPITULO 2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1	Definición.	59
2.2	Componentes del proceso de Administración Estratégica	59
2.2.1	Visión y misión	59
2.2.2	Análisis.	65
2.2.3	Formulación de la estrategia.	88
2.2.4	Implementación de la estrategia.	100

CAPITULO 3 DIRECCION Y LIDERAZGO

3.1	Función de dirección.	125
3.2	Comunicación.	126

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.1	El proceso de comunicación.	127
3.2.3	Marco de dirección de la comunicación	129
3.2.3	Comunicaciones interpersonales	130
3.2.4	Barreras de la comunicación	127
3.3	Liderazgo	128
3.3.1	Conceptos fundamentales	140
3.3.2	Personalidad del líder	143
3.3.3	Componentes del liderazgo	150
3.3.4	Teorías sobre liderazgo	152
3.4	La comunicación y el liderazgo.	157
3.4.1	Planeación del mensaje.	158
3.4.2	Coaching.	160
3.4.3	Manejo de conflictos	161
3.5	El liderazgo en la administración estratégica	169
3.5.1	Liderazgo de servicio	169
3.5.2	Como dirigir el cambio.	174
CAPITULO 4 CASO PRACTICO		
4.1	Antecedentes	177
4.2	Situación actual	182
4.3	Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la mejora continua en el trabajo docente.	196
FORMATOS DE PLANEACION		203
CONCLUSIONES		220
BIBLIOGRAFIA		222

INTRODUCCION

Al pretender elaborar una propuesta de un modelo basado en el proceso de administración estratégica se requiere de un análisis y estudio sobre administración, estrategia, proceso de administración estratégica y liderazgo.

La base fundamental para el diseño del modelo es la administración motivo por el cual se ha dedicado un capítulo para estudiar con detalle desde la raíz etimológica de administración, las diferentes definiciones de los autores hasta las principales escuelas de pensamiento en la teoría de la administración, como la administración científica con Frederick Winslow Taylor, teoría moderna de la administración por Henri Fayol, la teoría de las relaciones humanas también denominada por Elton Mayo, la teoría neoclásica algunos autores la denominan escuela operacional, teoría sistemas por Ludwig Von Bertalanffy

Dentro de la tercera parte del capítulo uno se presenta el origen de la palabra estrategia desde la experiencia de Alejandro de Macedonia, la definición de estrategia, para concluir con el origen de la administración estratégica presentando algunos sucesos importantes como las acciones de Filipo y Alejandro en Queronea (338 a.c.) y El libro "El arte de la guerra" de Sun Tzu

En el capítulo dos se presentan los componentes del proceso estratégico, recopilando los diferentes modelos propuestos por los principales expositores de la administración estratégica, con el propósito de presentar un marco referencial para la comprensión del modelo propuesto en el capítulo 4

El primer componente responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y que llegara ha ser? El desarrollo de una respuesta cuidadosa y razonada impulsara a la organización a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se le debe conducir en los próximos cinco o diez años. Por lo general la visión que se tiene en cuanto a qué es lo que se trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización se fundamenta en declaración de la misión; está determina la evolución y el perfil de la organización acerca de "quien es y que hace". La declaración de misión parte de contestar tres preguntas: ¿Cuál es el negocio de la organización? , ¿ Quiénes son los

clientes? ¿Que necesitan los clientes? Mediante las cuales se delimita una posición empresarial determinada.

Dentro del Análisis, que es el segundo componente, se abordan el modelo de las cinco fuerzas, la ventaja competitiva, análisis temporal y modelo de análisis de negocios.

Las decisiones en cuanto a qué estrategia formular debe basarse en una evaluación fundamental del entorno externo y de la situación interna de la organización. Los modelos suministran una estructura que se puede utilizar para identificar fortalezas y oportunidades (las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una organización obtenga una ventaja competitiva) y debilidades y amenazas (las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio)

La formulación de la estrategia, se refiere a los cómo: cómo alcanzar las metas de resultados, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía

Por último se analiza la implementación de la estrategia que implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados, así mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implementación es principalmente una actividad administrativa interna. La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan a manera tal que cumplan con los requisitos para la su ejecución. Desarrollar una organización que sea capaz de ejecutar con éxito la estrategia, establecer un presupuesto que apoye, instalar sistemas administrativos de apoyo, diseñar recompensas e incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos de rendimiento y la estrategia, moldear la cultura corporativa para que concuerde con la estrategia y ejercer un liderazgo son las principales tareas administrativas que surgen en el proceso de implementación de la estrategia.

Dentro del capítulo tres se estudiara la función de dirección, la cual se relaciona con la acción con la puesta en marcha de la estrategia y orienta el comportamiento de las

personas, en función de los objetivos a lograr. Una buena dirección implica una buena comunicación, el proceso de comunicación consta de un comunicador, el mensaje, el modelo de transmisión, el receptor y la retroinformación. El diseño de una organización y su proceso de comunicación son inseparables. El diseño debe prever que las comunicaciones circulen en tres direcciones; vertical (ascendente y descendente), horizontal y diagonal.

También en este capítulo se estudia el tema de liderazgo, dando inicio con la definición de conceptos básicos de personalidad, carácter, líder, liderazgo para proporcionar una mejor comprensión del tema. La multiplicidad de factores: posición de poder, la personalidad del líder, los liderados, los procesos de influencia entre líder y subordinados, entre otros proporcionan los componentes del liderazgo.

El liderazgo es estudiado desde distintas perspectivas y en este capítulo se presenta las diferentes teorías y modelos. Una de las primeras teorías que estudia el liderazgo fue la teoría de los rasgos que parte de concepto popular que el líder nace, no se hace. Considera el liderazgo únicamente desde la perspectiva del líder. Se han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: características físicas (como la altura, energía), aspectos emocionales (como el autocontrol o la perseverancia), la inteligencia, los conocimientos técnicos sobre el puesto y la sociedad. La teoría del comportamiento propone que es la conducta lo que diferencia a los líderes eficaces de los ineficaces, trata de definir la naturaleza de su labor. La teoría de la contingencia de Fiedler considera la importancia de las características de la situación en la eficacia del líder: los líderes no modifican el estilo; sino la situación. La teoría situacional revisada del liderazgo de Hersey Blanchard propone que al determinar el grado de disposición de los seguidores, un jefe puede elegir el estilo de liderazgo más apropiado. El liderazgo carismático que describe a los líderes en términos de la articulación y enfoque de una visión y una misión, creando y manteniendo una imagen positiva en la mente de los seguidores, estableciendo expectativas estimulantes para los seguidores, compartiendo el respeto y la confianza en los seguidores, y comportándose de una manera que refuerce esa visión y esa misión.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta de un modelo basado en el proceso de administración estratégica para mejorar el plan de trabajo docente en la

preparatoria No. 11. Para el diseño del modelo se plantea los antecedentes históricos de la institución, la situación actual en la que se desempeña.

El objetivo principal del modelo es utilizar las herramientas del proceso de administración estratégica para apoyar el trabajo docente con su labor diaria, al proporcionarle herramientas mediante las cuales le sea sencillo establecer metas adecuadas y elegir los medios para lograrlas.

1.1 Conceptos básicos de la administración

1.1.1 Definición de administración

Es conveniente recordar que el término definición proviene del latín *definire* que significa delimitar y que usualmente se utiliza la definición etimológica para referir a los orígenes de lo definido mientras la definición real expresa lo que es un objeto sin añadir nada de él.

Definición etimológica

La palabra administración proviene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término administrar está compuesto por *ad* y *ministrare* que significa conjuntamente servir¹

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", dirección 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 indica subordinación u obediencia².

"Magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología de la Administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales³.

Definición real

La administración está definida en varias formas, de acuerdo con los puntos de vista, valores y comprensión de quien la define.

¹ Jiménez Wilburg, "Introducción al estudio general de la administración", Ed. Limusa, 1987, p 23.

² Chiavenato Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", Ed. Mc. Graw Hill, 1981, p 3.

³ www.monografias.com , Ortiz José Alberto

Terry. "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos"⁴

Chiavenato "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia".⁵

Koontz y O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".⁶

Stephen y De Cenzo: "Es el proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas"⁷

Megginson: "Es el trabajo con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control".⁸

Agustin Reyes Ponce menciona las diferentes definiciones de los siguientes autores⁹

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Henry Fayol "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Peterson y Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

⁴ Terry George, "Principios de administración", Ed. CECsa, 1985, p20.

⁵ Chiavenato Idalberto, p 3.

⁶ Koontz / Odonell, "Elementos de administración", Ed. Mc. Graw Hill, 1998, p 3.

⁷ Stephen / De Cenzo, p5

⁸ Megginson / Masley, "Administración", Ed. Continental, 1978, p 44

⁹ Reyes Agustín, "Administración moderna", Ed. Linusa, 1992, p 3

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa".

Fernandez Arenas: "Es una ciencia que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

En un ensayo realizado por Ortiz José Alberto se encontró estas definiciones¹⁰:

Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

F.M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

¹⁰ www.monografias.com , Ortiz José Alberto

La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros". La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

1.1.2 Objeto de estudio de la administración.

Uno de los conceptos básicos de la administración es que tiene un carácter científico. El hombre se eleva por encima de los conocimientos puramente empíricos y alcanza el nivel científicos cada vez que sabe dar la causa de lo que conoce, cada vez que puede explicar el porque del fenómeno o hecho de que se trata, cada vez que conoce la razón de lo estudiado. Un "conocimiento de las cosas por sus causas" es lo que tradicionalmente se ha llamado ciencia. La curandera a diferencia del médico, manda una medicina, pero no sabe dar la razón del poder medicinal de esa sustancia.

El tema de una ciencia se define por su objeto material y su objeto formal. Objeto material de una ciencia es la cosa que se estudia. Objeto formal de una ciencia es el aspecto de la cosa que se estudia.

El objeto y la esencia de la administración, según Reyes Ponce, son los organismos sociales y la coordinación. Se puede afirmar que el objeto material de la administración son los organismos sociales y el objeto formal es el agrupar, estructurar, combinar, ordenar simultanea y armoniosamente de varias cosas; es decir, la coordinación sistemática de medios¹¹.

Lo que estudia la administración son los organismos sociales "la administración se da necesariamente en un organismo social" nos dice Reyes Ponce y su finalidad es la coordinación. La coordinación es la estructura y el manejo de una empresa (operación), está sujeta a la ley de la máxima eficiencia.

El objeto material y formal de la administración se pueden ver en las diferentes definiciones que a continuación se muestra.

¹¹ Reyes Ponce, p 4-7

AUTOR	OBJETO MATERIAL	OBJETO FORMAL
E. F. L. Brech	es un proceso social	de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa
F. Tannenbaum	subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan)	organizar, dirigir, y controlara
F.M. Fernández Escalante	que de grupos humanos	permite dirigir y coordinar la actividad
Guzmán Valdivia	la colaboración de otras personas	obtener determinados resultados
Koontz y O'Donnell	dirección de un organismo social	la habilidad de conducir a sus integrantes
Megginson	Es el trabajo con personas	desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control
Peterson y Plowman	un grupo humano	se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos
Stephen y De Cenzo	a través de otras personas	realizar actividades y terminarlal eficientemente
Terry	mediante el uso de gente	la planeación, organización, ejecución y control

Fuente: Cuadro realizado con información obtenida del libro "Administración Moderna", Agustín Reyes Ponce

La administración ha provocado un sin fin de discusiones sobre si se le considera una ciencia o un a técnica o un arte y ningún autor ha podido proporcionar una conclusión, tal vez no sea una ciencia pura por lo cual la han determinado como una ciencia social y si se toma la clasificación de ciencia presentada por Raúl Gutiérrez, en el libro "Introducción a la Ética", que menciona: "existe una clasificación de las ciencias que las divide en teóricas, normativas y técnicas. Las teóricas proporcionan conocimientos sin un fin ulterior. Las ciencias normativas proporcionan reglas de conducta obligatoria. Las ciencias técnicas proporcionan conocimientos prácticos; pero no de manera obligatoria".¹² La administración es científica en su base aunque en su naturaleza sea una técnica¹³. Se

¹² Gutiérrez Raúl, "Introducción a la ética", Ed. Esfinge ,p18

¹³ Reyes Ponce, p 10

podría decir que la administración es una ciencia teorica-tecnica; la cual tiene un cuerpo de conocimientos como objetivos y principios. Un principio se puede definir como un enunciado fundamental, una verdad general que es guía para la acción. Los principios deben de ser: Prácticos (Pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.); Aplicables (proporcionan una perspectiva básica y amplia) y Consistentes (en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.)

Para que la administración logre la máxima eficiencia de la coordinación debe de aplicar un conjunto de reglas; una técnica o un arte.

El significado de arte es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza. Es decir que el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o de la pericia en la ejecución.

La administración es una ciencia es una técnica y al mismo tiempo es un arte. El siguiente cuadro muestra las comparaciones entre estos conceptos.

	CIENCIA	TECNICA	ARTE
El valor	La verdad	La utilidad	Efectividad
Finalidad	Investigar y explicar	Operar y transformar	Crear
La base	Un conjunto de principios Se nutre de hipótesis, teorías, leyes, modelos y postulados	Un conjunto de reglas, normas y procedimientos	Consejos / Opina
Se constituye	Inmutable	Cambiante	Aplicación de la experiencia anterior
	Los principios se descubren	Los instrumentos se crean	Es una cuestión eminente prudencial
Esencia	Es teórica especulativa	Practica realización	Las características particulares determinan el tipo de solución que se pretende adoptar
Dimensiones	Es histórica, presente y predictiva	Usa técnicas tradicionales, modemas y futuras	Describe, siente y adivina

Se puede decir que el objeto de estudio de la administración es un organismo social cuyo fin es obtener resultados mediante su esencia que es la máxima eficiencia de la coordinación de los recursos para lo cual utiliza a la ciencia, técnica y arte.

La administración dependiendo del momento y circunstancia en el que se encuentre puede funcionar como una ciencia, como una técnica, como un arte o como una combinación científico técnica o científica artística y es que la administración se ha derivado de otras muchas ciencias, aclarando que la administración no incluye todas las ciencias en todo momento.

El Dr. Carlos Alcérreca en el libro *Administración un enfoque interdisciplinario* le da a la administración un enfoque interdisciplinario, ve a la administración como ingeniería, psicología, sociología, métodos cuantitativos, economía y derecho.

- La administración como ingeniería por las aportaciones de Taylor, Gantt, Gilbreth, Womack, Jones y Roos
- La administración como psicología por las aportaciones de Elton Mayo, Herbert, McGregor.
- La administración como sociología por las aportaciones de Weber
- La administración como métodos cuantitativos por la aplicación de las matemáticas y la estadística.
- La administración como economía por la influencia de los conceptos económicos en las áreas de Dirección General o Estrategia Empresarial y en la de Finanzas.

1.2 Fundamentos históricos de la administración.

La administración de hoy en día es el resultado histórico de la evolución misma del hombre. La administración se conforma de las aportaciones de filósofos, físicos, economistas, estadistas, empresarios, investigadores, etc.

La administración parte con la práctica cotidiana del ser humano que busca satisfacer sus necesidades con los recursos que dispone, hasta llegar a un estudio crítico y analítico sobre el cual se fundamentan las diversas teorías de administración.

1.2.1 Orígenes de la administración.

Existen referencias sobre administración desde la prehistoria, el hombre primitivo tuvo que resolver el problema de tributación, utilización eficiente de recursos, la división del trabajo, arreglos y condiciones de la guerra y paz. En las civilizaciones antiguas también hay evidencia de la práctica administrativa.

***Sumeria*¹⁴**

Es el primer pueblo en tener escritura, existía en Sumeria un sistema tributario y los sacerdotes eran los encargados de recolectar los tributos. Se pidió a los sacerdotes rendir cuentas de los tributos recibidos, lo cual constituye una práctica arcaica de control administrativo. El registro de estas transacciones tenía la ventaja de que toda operación quedaba documentada y el cobro de tributos y el pago de deudas no dependía sólo de un sacerdote si no de un sistema ya establecido. Se encuentra aquí ya cierta previsión de riesgos.

En Sumeria existían controles exactos y rigurosos de la riqueza lo cual puede ser considerado como un antecedente remoto de la contabilidad.

***Babilonia*¹⁵**

Es de principal importancia en este país el Código de Hamurabi (2000 a. de C.) Este código trata fundamentalmente sobre diversos aspectos –civil, penal, mercantil, etc.-, pero en él figuran también ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa. Los aspectos administrativos que se tratan en el Código de Hamurabi son los siguientes:

- Salario. Se establecía un salario mínimo de ocho “gus” al año.
- Control. Toda transacción mercantil debería estar documentada. Esta fue una herencia de los sumerios.
- Responsabilidad. Cada ciudadano era responsable de las consecuencias por el mal desempeño de sus actividades como jefe. En una carta del rey se establece que si diez hombres asignados a un jefe para la construcción del canal no lo hacen adecuadamente, es el jefe quien debe ser castigado.

Durante el gobierno de Nabucodonosor (604 a. de C.) se realizaron diversas actividades relacionadas con la administración como son:

¹⁴ Reyes Ponce, p 70 -71

¹⁵ Ibid. P 71-72

- Motivación. Se pagaban cantidades extras a los obreros que produjeran más de lo normal. Esto se llevó a cabo en las empresas de tejido. Los incentivos se daban en alimentos.
- Control de la producción. Se realizaba por colores
- Organización. Con las construcciones de obras gigantes como el Zigurat, señala la existencia de una gran organización.

China¹⁶

Este reino es de los más antiguos de la Tierra, desde entonces era tan vasto que puede deducirse que sin duda requirió de una gran perfección en sus aspectos administrativos para poder ser gobernado.

El emperador Yao (2350 – 2256 a de C) utilizaba una junta de Consejo para cada caso que tenía que tomarse una decisión importante.

Sun-Tzu escribió "Arte de la Guerra" en el año 500 a de C.

La dinastía Chow (hacia 1100 a de C) sostiene en su Constitución, ocho reglamentos para gobernar.

1. "Que la organización sea tal que el gobierno se establezca"
 - Reconoce desde entonces la necesidad de una estructura administrativa.
2. "Que las funciones sean de tal naturaleza que el gobierno se defina"
 - Mira ya las funciones como los medios para alcanzar el objetivo y la necesidad de definirlos.
3. "Que las relaciones estén de tal manera entabladas que haya cooperación entre todos"
 - Aquí se reconoce el papel de la comunicación informal.
4. "Que los procedimientos que el gobierno utilice sean de tal índole que este gobierno sea eficiente"
 - Marca la necesidad de sistemas que conduzcan a la eficacia.
5. "Que las formalidades estén tan bien establecidas que el gobierno tenga permanencia"

¹⁶ *Ibid.* P 72-75

- La subsistencia de una institución depende de sus formalidades.
6. "Que los controles sean de tal naturaleza que el gobierno pueda ser completo."
 - Reconocimiento de la necesidad del control.
 7. "Que las sanciones existan de tal modo que la administración pueda ser corregida."
 - El papel de la sanción.
 8. "Que los ajustes se realicen con tal frecuencia que el gobierno pueda ser revisado."
 - Establece el principio básico de la revisión de los sistemas y métodos administrativos.

Micius que vivió hacia 500 a. de C señala lo siguiente: "Quien quiera que pretenda hacer un negocio en este mundo debe tener un sistema: desde los ministros y generales, hasta los cientos de operaciones." Micius señala ya la necesidad de establecer algo sistemático para obtener resultados.

Confucio (551-479 a de C) a los 50 años se dedicó al gobierno y escribió sobre política y gobierno; así presenta normas para la administración pública y para elegir funcionarios adecuados. Señala también la necesidad de buscar opiniones para tomar decisiones. En sus sentencias señala " Aunque un hombre pueda recitar hasta 300 poemas, puede ser inepto cuando se le dé algún trabajo en nombre del país." Apunta a la preparación administrativa como algo especial y no basta con una cultura general para tener éxito en aquélla.

Egipto¹⁷

Las obras arquitectónicas para su construcción requirió del trabajo de 20 años de más de 100,000 hombres, además de la elección del material ¿cuántas piedras? ¿de que tamaño? ¿de donde serían extraídas? ¿cómo? ¿cuándo? Esto habla de una tarea administrativa y de una planificación a largo plazo.

Para Luthans la gran pirámide de 2,300,000 piedras separadas cada una con un peso de 2.5 toneladas en promedio que cubre una superficie de 5 hectáreas, representa una sorprendente hazaña de dirección a parte de su tamaño: "En las canteras había trabajadores cortando bloques; otros las llevaban río abajo durante la temporada de inundaciones para no transportarlos por tierra; y otros las ponían en su sitio. Los

conceptos y técnicas administrativas que se necesitaron para construir la Gran pirámide, o cualquiera de los otros grandes edificios, ejemplifica la eficacia de los administradores egipcios”¹⁸

En los escritos de Ptah-Hotep –2700 a. de C. – se encuentran consejos que da un padre a su hijo, y en ellos van implícitas ciertas sugerencias administrativas sobre actitudes y cualidades del líder planeación, junta de consejo.

Los egipcios fueron los primeros en demostrar que la descentralización sólo es buena cuando se establecen controles centrales efectivos.

Tomando lo expresado en los papiros Harris referente al reinado de Ramsés II, del año 1,300 a. de C., enfatiza tres aspectos administrativos básicos: la especialización, la capacitación de los funcionarios y la supervisión.

Otro ejemplo del conocimiento de los egipcios sobre Administración se encuentra en las descripciones de las ocupaciones. Así el visir o primer ministro tenía una lista de instrucciones concretas sobre sus deberes y normas de comportarse ante sus subordinados.

Israel¹⁹

Durante la época patriarcal se observa la unión e inspiración que mueve a toda la tribu o clan a grandes acciones decisivas son de carácter motivaciones. Los súbditos necesitan cierta orientación o protección.

Durante la época profética con Moisés durante la salida del pueblo de Egipto y los 40 años que estuvieron vagando por el desierto se reconoce una gran organización. Por otra parte se distingue el mando político del mando religioso y el mando militar, el primero lo conserva Moisés, el segundo Aarón y el tercero Josué .

La enseñanza administrativa de este pueblo se refiere a la delegación expresada en el capítulo 18 del libro de Exodo donde Jethtro, suegro de Moisés, aconseja al gran líder que delegue los pequeños problemas en sus subordinados a fin de que le quede

¹⁷ *Ibíd.* P 75-77

¹⁸ Luthans Fred, “Introducción a la administración”, Ed. Mc. Graw Hill, 1980, p 4

más tiempo para atender decisiones más importantes. En los diez mandamientos se encuentran ejemplos de prácticas administrativas; Moisés y los hebreos usaron esas leyes como guías de conducta individual y organizacional.

Grecia²⁰

Formada por una enorme cantidad de pequeñas islas y en su parte continental surcada de montañas abruptas que dejan entre ellas pequeños valles, hace que en vez de formarse un gran estado, se instituyan más bien ciudades estado llamadas "polis". Su geografía permite ver por un lado la influencia que el medio ambiente ejerce sobre las diversas organizaciones que se integran y por el otro la "polis" estimulo las discusiones de asuntos comunes y con ello una supervisión deliberada.

En Atenas existía la Ecclesia, los cuales votaban asistiendo personalmente al ágora y levantando la mano para aprobar u oponerse a las decisiones. La Ecclesia solamente trabajaba sobre los aspectos que le eran presentados por la Boule o asamblea de los quinientos, esta tenía una especie de función staff, ella no tomaba ninguna decisión solo sugería los aspectos que debía tratar la Ecclesia. Asimismo la Heliaea tenía que llevar a cabo las decisiones de la Ecclesia esto se da en las diferentes funciones administrativas dirección, ejecución y supervisión.

Socrates plantea el principio de universalidad de las funciones administrativas, en su diálogo con Nicomáquides que dice *"Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que se necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe, ya tenga la dirección de una coro, una familia, una ciudad o un ejercito."* *"La conducta de los negocios privados difiere del interés público solo en su magnitud; en otros aspectos son similares"* *"La administración de los intereses privados y públicos emplea los mismos hombres y principios; el empresario victorioso es aquel que comprende estos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresas."*

Platón establece una especialización con sus clases de oro (sabios), de plata (ejército) y de hierro (obreros.) "Quizás la mayor aportación fue reconocer la importancia de la división del trabajo, Platón se ocupó de ese concepto en la República ¿Qué es

¹⁹ Reyes Ponce, P 77-79

²⁰ Ibíd. P 79-82

*mejor, que cada uno se dedique a diversos oficios o que se limite al suyo? Debe limitarse al suyo. Se hace más mejor y con facilidad, cuando se realiza una sola actividad de acuerdo con la propia capacidad y en el momento indicado ... Aquel que se dedica a una tarea tan limitada debe sobresalir en ella*²¹

Aristóteles en su obra la política señalaba que el estado debe orientar teleológicamente o sea que ha de tener presente su finalidad y objetivos: el bien común.

1.2.2 Teorías de la administración.

1.2.2.1. Enfoques de la administración clásica

Descartes (1596 – 1650) con el discurso del método; Tomas Hobbes (1588 – 1679) con el Leviatán; Jean Jacques Rosseau (1712-1778) con el Contrato social y Karl Marx con el manifiesto comunista influenciaron a la administración. Los primeros conceptos de administración a parecieron a finales del siglo XVII con James Steuart *principios de política económica* expone la teoría de la fuente de autoridad; Adam Smith en *la riqueza de las naciones* popularizó algunos conceptos de administración; por ejemplo la división del trabajo. Pero no es sino hasta el siglo XIX que se empieza a escribir sobre administración Carl von Clausewitz general escribió sobre la guerra y la administración de los grandes ejércitos, Charles Dupin sobre la industria, el trabajo y el bienestar de los trabajadores

En el periodo de la 2ª Revolución Industrial, está se da a partir de 1860 y se caracteriza por la sustitución del hierro por el acero, la electricidad y derivados del petróleo como fuentes de energía y motor de combustión interna,²² con el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas así como la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones que se da origen a una administración más científica que sustituyeron al empirismo y la improvisación

La administración clásica trata de establecer qué y cómo es lo administrativo y deducir de allí sus reglas o principios²³

²¹ Luthans, p 5

²² Chiavenato p36

²³ Reyes Ponce, p 107

Administración científica

Uno de los principales precursores de la administración científica es sin duda Charles Babbage que con su obra *La economía de las máquinas y manufacturas* contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración dando énfasis en el enfoque científico; en la especialización; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos; efectos de los colores sobre la eficiencia del empleado.

La administración científica hace énfasis en la tarea, su nombre obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración con el fin de alcanzar la eficiencia industrial. Frederick Taylor es el representante de la administración científica; Frederick Winslow Taylor (1865-1915) nació en Filadelfia Estados Unidos, inicio su vida de trabajo como obrero de la Midvale Steel Works y recorrió toda la escala jerárquica hasta llegar a ser ingeniero jefe. A pesar de que abandonó sus estudios a edad temprana, tomó un curso de ingeniería, a la vez que trabajaba. Su afán innovador le llevó a inventar un método en el corte de metales que permitía aumentar tres veces la vida de las herramientas; asimismo se distinguió en el deporte, campo de actividad en él que introdujo cambios importantes, especialmente el beisbol; sin embargo su obra más importante la habría de realizar en lo relativo a métodos de trabajo.²⁴

Para Taylor la administración científica no es un programa para alcanzar mayor eficiencia es en esencia una revolución mental que surge básicamente de aplicar el método científico a las experiencias que se conoce o se investigan respecto de la administración.

El método científico comprende fundamentalmente los siguientes pasos²⁵:

1. Fijar el problema objeto de su aplicación, explicitando la pregunta básica de la investigación y formulando una hipótesis o respuesta tentativa, con base en las experiencias anteriores, sobre la causa o fundamentos en que se descansa determinada acción o función.

²⁴ Ríos Adalberto, Orígenes y perspectivas de la administración, Ed. Trillas, 1992, p 78

²⁵ Reyes Ponce, p 113-114

2. Hacer observaciones preliminares en la relación con esa hipótesis, para poder entrar a su investigación con datos objetivos.
3. Enunciado de la solución experimental de ese problema, incluyendo la definición operativa de las variables dependientes e independientes.
4. Investigación completa de la proposición empleando tanto el conocimiento corriente como las experiencias controladas y midiendo, con precisión, las variables resultantes.
5. Clasificación de los datos obtenidos, con el fin de poder analizarlos.
6. Enunciando de una respuesta fundamental experimental a la proposición de que se trata para ver si cumple efectivamente en todos los campos que se le han atribuido.
7. Ajuste y enunciado de la respuesta proposición.

Es importante comprender que fue lo que llevo a Taylor a determinar la mejor forma de hacerse las cosas. No existía conceptos claros de las responsabilidades del trabajador y la administración. Prácticamente no existían estándares de trabajo efectivo. Los trabajadores trabajaban de manera deliberada a un paso lento. Las decisiones administrativas se basaban en corazonadas e intuiciones, Los trabajadores eran asignados a puestos con poca o ninguna preocupación por igualar sus aptitudes y habilidades con las actividades que tenían que desarrollar. Los trabajadores y la administración se encontraban en constante conflictos.

En 1903 Taylor publico el libro *Administración de talleres* que en esencia trataba de decir:

- “ El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción.
- Para lograr este objetivo, la administración tenía que aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema integral para formular principios y procesos estándares que permitan el control de las operaciones manufactureras.
- Los empleados tenían que ser científicamente seleccionados para puestos en los cuales los materiales y las condiciones de trabajo fueran seleccionados científicamente de manera que se pudieran lograr los estándares.
- Los empleados deberían ser precisa y científicamente entrenados para mejorar su habilidad de efectuar su trabajo de manera que se obtuviera el estándar de producción.

- Un ambiente de una cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría posible la aplicación de otros principios que había mencionado.²⁶

De esta preocupación por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos en 1911 Taylor concluyó en su libro *Principios de administración científica* que esta racionalización debería tener una estructura general de la empresa, estableciendo cuatro principios administrativos:

1. "Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, lo cual reemplaza a la antigua regla de a -ojo de buen cubero- .
2. Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se entrenaba él mismo lo mejor que podía.
3. Cooperar entusiastamente con los hombres para asegurarse de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada
4. Hay una división casi exactamente igual de la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para el cual está mejor capacitada, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran encargados a los trabajadores."²⁷

Chiavenato en el libro *Introducción a la teoría general de la administración* enuncia estos cuatro principios de la siguiente forma:

1. "*Principio de planeamiento*: sustituir en el trabajo el criterio del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia. Mediante la planeación del método;
2. *Principio de preparación*: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales;

²⁶ Claude George, "Historia del pensamiento administrativo", Ed. Prentice Hall, p 87

²⁷ *Ibid*, p 89

3. *Principio de control*: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible;
4. *Principio de ejecución*: distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.²⁸

Los principales objetivos del estudio de tiempos y movimientos son²⁹:

1. Reelaboración de la tarea para que los movimientos sean más sencillos y rápidos.
2. Desarrollo de estándares de movimientos más eficientes para los trabajadores de modo que puedan realizar el trabajo con más rapidez y menos fatiga.
3. Establecimiento de estándares para que ciertas tareas sirvan de base para determinar escalas de pago y criterios de evaluación de los trabajadores.
4. Desarrollo de una descripción completa de tareas para ayudar en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, orientación y entrenamiento de estos.

Reyes Ponce considera que lo más valioso de la obra de Taylor es lo relativo a los aspectos "microadministrativos" el enfoque de tiempos y movimientos, su sistema de salarios que motivaban al trabajador 1) Taylor penalizaba al trabajador que no alcanzaba la norma, 2) estimulaba fuertemente al trabajador que se acercaba a la norma y 3) estimulaba al trabajador que ha superado la norma pagándole una tercera parte más del salario que se ha fijado como normal para esa tarea.

Chiavenato resume a la administración científica así³⁰:

- Ciencia en vez de empirismo
- Armonía en vez de discordia
- Cooperación, no individualismo.
- Rendimiento máximo en vez de producción reducida.
- Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad

Jorge Hermida, en el libro "Administración & Estrategia", escribe desde el punto de vista operativo el esquema metodológico de Taylor que consiste en:

²⁸ Chiavenato, p 77

²⁹ Hampton David, "Administración", Ed. Mc. Graw Hill, 1989, p 8

³⁰ Chiavenato, p 62

1. Seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que desempeñarán.
2. Estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones, las cuales deben analizarse en relación directa con la maquina e implemento con que se contará en el trabajo.
3. Cronometrar las operaciones y cada uno de los movimientos.
4. Estudiar el proceso y su relación con el anterior y posterior; luego se analizarán las operaciones de cada proceso en relación con los conectados, eliminando los tiempos inútiles y ociosos, cambiando los movimientos lentos, y anulando los transportes innecesarios.
5. Desarrollar una supervisión de tipo funcional, en vez de la autoridad anacrónica ejercida por capataces generales.
6. Establecer normas y métodos a través de la selección de los mejores movimientos y la óptima estandarización de las herramientas.
7. Establecer primas de incentivos para cada tarea y para los distintos niveles de producción.
8. Planificar todas las tareas y efectuar una razonable y lógica preparación del trabajo de cada puesto.

La organización racional del trabajo intenta sustituir el método empírico por el científico para aprender los oficios sus principales aspectos se resumen en el siguiente cuadro.

ASPECTOS	BENEFICIOS
1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir la racionalización de los métodos de trabajo del obrero • Fijación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas • Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces • Mejorar la eficiencia del obrero y, en consecuencia, el rendimiento de la producción • Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo • Tener una base uniforme de salarios equitativos por aumento de la producción • Calcular, con más precisión, el costo unitario y, por consiguiente el precio de venta de los productos.
2. Estudio de la fatiga humana	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea • Ejecutar lo más económicamente posible –desde un punto de vista fisiológico- los movimientos útiles • Dar a esos movimientos seleccionados una secuencia apropiada
3. División del trabajo y especialización del obrero	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la productividad • La eficiencia aumenta con la subdivisión de tareas para que cada persona se limite a la ejecución de una única y simple tarea predominante.
4. Diseño de cargo y tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión de empleados con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción • Minimización de los costos de entrenamiento • Reducción de la posibilidad de errores en la producción, con lo que disminuyen desperdicios y devoluciones • Facilidad para la supervisión, permitiendo que cada supervisor pueda controlar un número mayor de subordinados

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la eficiencia del trabajador, lo que permite tener una productividad mayor.
5. Incentivos salariales y premios por producción	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración basada en el tiempo • Remuneración basada en la producción de cada obrero
6. Concepto homo economicus	<ul style="list-style-type: none"> • El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por miedo al hambre y por necesidad de dinero para vivir, es decir, el hombre busca el trabajo, no por que le guste, sino como un medio de ganarse la vida a través del salario que éste proporciona.
7. Condiciones ambientales de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de tarea • La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción • El mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador • La Provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como transportadores, ordenadores, controladores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.
8. Estandarización de métodos y máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • Representan el desempeño deseado • Se relacionan con el resultado que se desea alcanzar
9. Supervisión funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ejecutar la menor variedad posible de funciones

Fuente: Cuadro elaborado con información del libro "Introducción a la teoría general de la administración", Chiavenato, p64-76

"En síntesis, la administración científica obtuvo planeamiento, estándares de tiempo por pieza, control de la producción, incentivos y pagos a destajos, estudio la relación hombre máquina, eliminación de tiempos y transportes inútiles, estudio de

relación de cercanía entre máquinas, normas de control de calidad, supervisión funcional y entrenamiento y capacitación adecuada al operativo.”³¹

Entre los discípulos inmediatos y contemporáneos de Taylor se encontraban Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth.

Henry L. Gantt al igual que Taylor, insistía en la necesidad de desarrollar una mutualidad de intereses entre la administración y los trabajadores, una cooperación armónica destacando que en todos los problemas de la administración el elemento humano es el más importante. El instrumento más valioso creado por Gantt es el desarrollo de métodos gráficos para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo: la gráfica de barras. Otra aportación es el que se relaciona con su sistema de incentivos en el cual él no penalizaba al trabajo inferior a la norma, el trabajador tiene un salario base garantizado aún que no alcance la norma y un estímulo de una bonificación de 20% a 30% si la alcanza; una vez superada la norma tiene un premio adicional

Frank y Lillian Gilbreth fueron pioneros en los estudios de tiempos y movimientos como una herramienta administrativa “En un famoso estudio, redujeron el número de movimientos usados por los albañiles y triplicaron la productividad es éstos; la labor de los Gilbreth estableció los cimientos para avances posteriores en las áreas de simplificación de tareas, estándares de trabajo y planes de pago de incentivos.”³²

Administración clásica

En 1916 en Francia surge la administración clásica cuya característica es el énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia. El creador de esta teoría fue Henry Fayol³³ quien se propuso la búsqueda de una administración integral, aplicable a diferentes tipos de organizaciones.

Henry Fayol (1845-1925) nació en Constantinopla falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde la Primera Guerra Mundial: Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica donde

³¹ Hermida/Serra, “Administración & Estrategia”, Ediciones Macchi, p 34.

³² Schermerhorn, “Administración”, Ed. Limusa, 2002, p 11

desarrollo toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de minas y a los 47 ocupó la gerencia general de Compagnie Commantry Fourchambault el Decazaville. Chiavenato, p102

Antes de estudiar la estructura de la teoría de Fayol es necesario señalar aquellos principios que la fundamentan.³⁴

- ◆ En primer lugar señala Fayol que los principios de administración son aplicables no solo a las empresas, sino a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia. Establece el principio de la universalidad.
- ◆ La administración se basa en las técnicas y principios de otras disciplinas, pero es algo distinto de ellas, así como de las actividades sobre las que se aplica. Así afirma su especificidad.
- ◆ Fayol sostiene que la administración deduce sus reglas de la experiencia de los más grandes administradores.
- ◆ La teoría de la administración es un esquema para organizar la experiencia que se ha adquirido. No le da carácter puramente teórica ni puramente empírica.
- ◆ Establece que la administración es algo capaz de ser enseñado y que no surge meramente de la capacidad personal que tenga un determinado jefe de empresa o de otra institución.
- ◆ La administración descansa principalmente en la organización formal, esto es, en la estructura de autoridad y responsabilidad que corresponde a cada uno. Principio de impersonalidad de las funciones administrativas.

Fayol en su libro *Administration Industrielle et Générale* publicado en 1916 dividió la actividad industrial en seis diferentes funciones:

1. Técnica (producción, manufacturera, adaptación)
2. Comercial (compra, venta, intercambio)
3. Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital)
4. Seguridad (protección de propiedad y personas)
5. Contable (inventario, hojas de balance, costos, estadísticas)
6. Administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación, control)³⁵

³³ Chiavenato, p102

³⁴ Reyes Ponce, p 121 - 122

A la función administrativa Fayol a su vez la subdividió en cinco actividades³⁶:

1. La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción
2. La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines. Fayol indico que el organizador tenia las siguientes responsabilidades administrativas que efectuar:
 - Asegurarse que el plan está juiciosamente preparado y estrictamente llevado acabo.
 - Ver que la organización humana y material sea consistente con los objetivos recursos y requisitos de la empresa
 - Establecer una autoridad única, creativa, energética y competente
 - Armonizar actividades y coordinar esfuerzos
 - Formular decisiones claras, distintas y precisas.
 - Establecer una eficiente selección de personal –cada departamento debe estar encabezado por un hombre competente y enérgico- cada empleado debe estar en el lugar en el que pueda brindar el mayor servicio
 - Definir claramente las funciones
 - Estimular el gusto por la iniciativa y la responsabilidad
 - Recompensar de manera justa y apropiada los servicios rendidos
 - Utilizar sanciones contra fallas y errores
 - Vigilar que se mantenga la disciplina
 - Asegurar que los intereses individuales sean subordinados al interés general
 - Poner especial atención a la unidad de mando
 - Supervisar tanto el orden material como humano
 - Tener todo bajo control
 - Luchar contra el exceso de reglas, controles burocráticos y papeleos.
3. El mando consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. Hablando del administrador que manda Fayol agrego que debía:
 - Tener un conocimiento completo de su personal
 - Eliminar al incompetente
 - Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados

³⁵ Claude, p 106

- Dar un buen ejemplo
 - Conducir auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estimularlo
 - Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias en las cuales se proveería unidades de dirección y fijación de objetivos
4. La coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda actividad y el es fuerza.
 5. El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando establecido.

Estas actividades administrativas constituyeron el proceso administrativo³⁷:

1. Planeación: implica la evaluación del futuro y la prevención en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. Organización: Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3. Dirección: conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines
5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptando, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición³⁸.

Fayol postulo catorce principios de administración.³⁹

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

³⁶ Ibid., págs. 106-107

³⁷ Chiavenato, p105

³⁸ Las funciones del proceso administrativo varia según el autor. Ver anexo 2

³⁹ Chiavenato, p 108

2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el hecho de dar ordenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respecto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de autoridad única.
5. Unidad de dirección: es el establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena de valor: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración del personal en un cargo: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Para Hermida y Serra las propuestas básicas de Fayol son⁴⁰:

1. Concepción de la administración.
2. Definición de las áreas de operación de una empresa
3. Enunciación de los principios de la administración

Fayol es el pionero de la administración en el campo de la dirección y es para muchos autores el padre de la administración.

⁴⁰ Hermida/Serra, p 37

James Mooney continua con la doctrina fielmente de Fayol pero con dos características peculiares.⁴¹

1. Comienza haciendo un análisis de los diversos pueblos e instituciones con el fin de poder deducir mejor los principios de administración.
2. Por otra parte establece más desarrollada y estructuralmente los principios de Fayol, presentando con ello un número mucho mayor de principios.

Mientras La administración científica iba del taller hacia arriba y trataba lo específico del análisis de puestos, movimientos de los trabajadores y estándares de tiempo. Fayol iba de la junta de directores hacia abajo y hizo énfasis en la estructura viendo a la administración como una teoría enseñable que trataba de planear organizar, dirigir, coordinar y controlar. Aunque difieren en cuanto a enfoque Fayol y Taylor estaban trabajando sobre el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones mejorando las labores en las empresas e instituciones.

1.2.2.2. Enfoque Humanístico de la Administración.

Este enfoque trata de enfatizar los aspectos humanos en la administración, la preocupación primordial es el hombre y su grupo social, de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos

Mary Parker Follett es sin duda la principal precursora de la escuela humanista, ella mostró una comprensión de los grupos y un profundo compromiso hacia la colaboración humana; para ella los grupos eran mecanismos a través de los cuales diversos individuos podían combinar sus talentos para obtener un bien mayor. Ella consideraba a las organizaciones como comunidades en las cuales gerentes y empleados debían trabajar en armonía, sin que una parte dominara a la otra, y con libertad para debatir y reconciliar verdaderamente conflictos y diferencias. Pensaba que la labor del gerente consistía en ayudar a la gente en las organizaciones a cooperar unos con otros y alcanzar una integración de intereses.⁴²

⁴¹ Reyes Ponce, p 125

⁴² Schermerhorn, p 74-75

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo, Elton Mayo (1880-1949) científico australiano, profesor y director del centro de investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration⁴³

La Teoría de las relaciones humanas se origina principalmente en:⁴⁴

- ◆ La necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.
- ◆ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente psicología y sociología.
- ◆ Las ideas de la psicología de Kurt Lewin.⁴⁵
- ◆ Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne.

En 1924 la Western Electric Company encargó un programa de investigación para estudiar la productividad individual en Hawthorne Works de la planta que tenía la firma en Chicago⁴⁶

Uno de los principales objetivos del movimiento humanista fue romper el excesivo control jerárquico y estimular la espontaneidad de los trabajadores.⁴⁷

"Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos: la productividad de los obreros en los locales experimentales donde se modificaron las condiciones de luz, ruido, etc. era casi igual que bajo las condiciones normales. En 1927 se seleccionó un grupo de seis empleados para continuar el experimento: A los empleados se les informó que participarían en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica; los trasladaron a un local pequeño donde eran observados por una persona especial que registraba con la mayor meticulosidad no sólo la productividad y las condiciones de trabajo, sino también su estado de ánimo, sus relaciones entre sí; también se observó su salud física y se averiguaron pormenores de su vida privada, haciéndoles preguntas en torno a ella. Mas adelante en 1928 se contrató a Elton Mayo esté ordeno que todas las mejoras

⁴³ Chiavenato p 138

⁴⁴ Chiavenato, p 137

⁴⁵ Kurt Lewin fundador de la psicología social, Chiavenato p 137

⁴⁶ Schermerhorn, p 76

⁴⁷ Thompson, p 20

implantadas fueran anuladas; los investigadores pensaron que la productividad se reduciría pero sucedió lo contrario. Elton Mayo explico los resultados era el carácter psicológico y la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento. »⁴⁸

A modo de síntesis se puede decir que los trabajos de Mayo aportaron los siguientes resultados:⁴⁹

- ◆ Destruyeron la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica expuesta por Taylor.
- ◆ Ponen de manifiesto que el hombre está motivado por un complejo de factores: económico, sociológico y psicológico.
- ◆ La participación permite distender el conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo.
- ◆ Una supervisión flexible.
- ◆ El foco de atención no es el individuo sin o el grupo.
- ◆ Todo individuo necesita formar parte de un grupo
- ◆ El grupo está dirigido por una figura aún desconocida: el líder.

Los estudios de Hawthorne contribuyeron al surgimiento del movimiento de las relaciones humanas, entre las ideas de este movimiento el trabajo de Abraham Maslow en el área de las necesidades humanas es un fundamento clave.

Una necesidad es una carencia fisiológica o psicológica que una persona siente la compulsión de satisfacer⁵⁰. Maslow identificó cinco niveles de las necesidades humanas:

1. Fisiológicas. Son las llamadas necesidades vitales relacionadas con la supervivencia del individuo, como: alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros⁵¹.
2. Seguridad. Cubrir contingencias protección y estabilidad en los acontecimientos de la vida cotidiana.
3. Sociales. Amor, afecto, sentido de pertenencia en las relaciones con otras personas.
4. Reconocimiento. Respeto, prestigio, autoestima, sentido personal.

⁴⁸ Hernández/Ballesteros, p 158-159

⁴⁹ Hermida/Serra, p 52

⁵⁰ Schermerhorn, p 78

5. Autorrealización. El hombre quiere trascender en la vida , satisfacción personal; acrecentar y aplicar las propias capacidades hasta el grado más complejo y creativo.

Gibson resume las necesidades de Maslow así⁵²:

1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio al dolor.
2. Seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado , es decir la ausencia del dolor.}
3. De pertenencia, interacción social y amor: la necesidad de amistad, afiliación, iteración, y amor.
4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.
5. Autorrealización: la necesidad de realizarse así mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Douglas McGregor recibió una gran influencia de los estudios de Hawthorne y de la teoría de Maslow, en su libro "The Human Side of Enterprise", propone la tesis de que los administradores deberían dar más atención a las necesidades sociales y de autorrealización de la gente en el trabajo. McGregor exhortó a los administradores a desplazar su visión de la naturaleza humana de un conjunto de supuesto que él denominaba Teoría X hacia aquellos que denominaba Teoría Y.⁵³

La teoría X consiste en estructurar los puestos de trabajo, supervisar muy de cerca y premiar el buen rendimiento y castigar el malo⁵⁴ La teoría X se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, como, por ejemplo⁵⁵:

- ◆ El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- ◆ Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en esa dependencia.
- ◆ El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- ◆ Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

⁵¹ Chiavenato, p 167

⁵² Gibson, Ivancevich, "Las organizaciones", Ed. Mc. Graw. Hill, 8º edición, 1996, p 168-169

⁵³ Schermerhorn, p 79

⁵⁴ Gibson, Ivancevich, p 68

⁵⁵ Chiavenato, p 532

- ◆ Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

La teoría Y se basa en ideas y premisas sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana⁵⁶:

- ◆ El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- ◆ Las personas no son, por naturaleza intrínseca, pasiva o resistentes a las necesidades de la empresa; esta actitud se origina en su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- ◆ Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidades para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- ◆ El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidad sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa; es efecto de alguna experiencia negativa de alguna empresa.
- ◆ La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente – y no escasamente – distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre sólo se utilizan de manera parcial.

⁵⁶ *Ibíd.*, p 534

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las personas son perezosas e indolentes ◆ Las personas evitan el trabajo ◆ Las personas evitan la responsabilidad para sentirse más seguras. ◆ Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. ◆ Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer ◆ El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. ◆ Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. ◆ Las personas pueden automotivarse y autodirigirse ◆ Las personas son creativas y competentes.

La teoría X y la teoría Y como diferentes concepciones respecto de la naturaleza humana⁵⁷

Teoría neoclásica.

La Teoría Neoclásica algunos autores la denominan escuela operacional, escuela del proceso administrativo.⁵⁸ Una de las principales características de la teoría neoclásica fue el énfasis que hizo en la estructura (jerarquía de niveles, autoridad, responsabilidad, coordinación, etc.) La base fundamental de la organización es la división del trabajo, los autores neoclásicos se orientan más a la estructura organizacional.

Los neoclásicos fundamentaron la administración únicamente como un conjunto de principios, trataron de ampliar las bases explicativas y de lograr mayor eficiencia normativa en función de una mayor extensión, así para Urwick los principios de administración eran veintinueve y para Koontz y O'donnell éstos llegan a sesenta y uno.⁵⁹ Los principios más importantes, y a los cuales los autores neoclásicos prestaron mayor atención, fueron los siguientes⁶⁰:

- ◆ Unidad mando y especialización. Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir ordenes más que de un jefe. Al aplicar la especialización se incrementa la eficiencia.
- ◆ Autoridad y responsabilidad. Debe de existir una correlación entre autoridad y responsabilidad, es decir, los supervisores son responsables personalmente por los

⁵⁷ *Ibíd*, p 536

⁵⁸ *Ibíd*, p229.

⁵⁹ Hermida/Serra, p 60

actos de sus subordinados y que en todos los niveles, autoridad y responsabilidad deben coincidir y ser iguales.

- ◆ Autoridad de línea y estado mayor. La enunciación de los principios de autoridad de línea y estado mayor, también llamados funcional o línea staff, fueron extraídos de los manuales militares y de los conceptos de autoridad de Fayol.
- ◆ Alcance del control. Consiste en limitar la cantidad de subordinados a cada superior, para que éste no pierda la posibilidad de controlarlos.

Chiavenato determina que las principales características de la teoría neoclásica son⁶¹:

- ◆ Énfasis en la práctica de la administración. Buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica, considerando principalmente la acción administrativa.
- ◆ Reafirmación de los postulados clásicos. Retomaron el material desarrollado por la teoría clásica reestructurándola de acuerdo a las contingencias de la época actual, dándole una configuración más amplia y flexible.
- ◆ Énfasis en los principios generales de administración. Se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo, principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones.
- ◆ Énfasis en los objetivos y en los resultados. La teoría neoclásica desarrolla la administración por objetivos, la existencia de la organización es el logro de objetivos y producir resultados; es en función de estos que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada.
- ◆ Eclecticismo. Los autores neoclásicos, a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas:
 1. Teoría de las relaciones Humanas. Los conceptos de organización informal, de dinámica de grupos, de comunicaciones, de liderazgo, así como también la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa.
 2. Teoría de la burocracia. El énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad.

⁶⁰ Ibid, p 61 - 64

⁶¹ Chiavenato, p 229

3. Teoría estructuralista. La perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones, las relaciones entre la organización y ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela y simultánea de los conceptos relativos a la organización formal.
4. Teoría del comportamiento. Los conflictos organizacionales, el juego entre los objetivos organizacionales e individuales, el equilibrio organizacional como sistema de recompensas y contribuciones.
5. Teoría matemática. Como un intento de aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados, el estudio de las decisiones cuantitativas y programables.
6. Teoría de sistemas. El enfoque de la organización como un sistema compuesto de múltiples subsistemas, su integración y reciprocidad, las demandas del ambiente externo, la retroacción de las consecuencias, el ciclo de eventos que constituyen la administración.

Teoría sistemas.

Ludwig Von Bertalanffy fue quien expuso por primera vez la teoría general de los sistemas, él se inspiró en la biología para considerar al organismo como un todo o sistema, estableciendo que el objetivo principal de las ciencias biológicas radica en el estudio y descubrimiento de los principios de organización en los distintos niveles.

Chiavenato considera que la teoría general de sistemas se basa en cinco supuestos y se fundamenta en tres premisas.

SUPUESTOS	PREMISAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales. ◆ Esta integración parece orientarse hacia una teoría de sistemas. ◆ La teoría de sistemas permite estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente las ciencias sociales. ◆ Esa teoría de los sistemas aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia. ◆ Integración en la educación científica. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas primarias, las culturas primarias dentro de conjunto mayores de culturas, y así sucesivamente. ◆ Los sistemas son abiertos. Cada sistema recibe y descarga algo en los otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente. ◆ Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Fuente: Cuadro elaborado con información del libro "Introducción a la teoría general de la administración", Chiavenato, p724-725

Hermida coincide con Chiavenato al afirmar que la meta principal de la teoría general de sistemas es la tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales... esta teoría acerca la meta de la unidad de la ciencia y esto puede conducir a una integración⁶²

Un sistema se puede definir como: un conjunto de elementos o partes relacionadas entre si y sus atributos.⁶³ La teoría de sistemas supone que en el universo existen distintas estructuras de sistemas, y que es posible ejercitar sobre ellas un proceso de definición de rango relativo. Esto produciría una jerarquización de las distintas estructuras en función de sus diferentes grados de complejidad, es decir, un sistema

⁶² Hermida/Serra, p 132

⁶³ *Ibíd*, p 132

contiene diferentes subsistemas del universo. "Es difícil decir dónde comienza y dónde termina un determinado sistema. Los límites entre el sistema y su ambiente admiten cierre arbitrario. El propio universo parece estar formado de múltiples sistemas que se compenetran"⁶⁴

Existe una gran diversidad de sistemas por lo cual resulta complejo el poder clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas, Chiavenato por ejemplo los clasifica en cuanto a su constitución: Físicos o abstractos; y en cuanto a su naturaleza en cerrados o abiertos. Lo que es indiscutible son los parámetros del sistema: Entrada, procesamiento, salida, retroalimentación y ambiente, que determinan por sus propiedades el valor y la descripción dimensional de un sistema específico.

- ◆ Entrada o insumo o impulso. Es la fuerza de arranque o de partida del sistema que provee el material o la energía para la operación de éste.
- ◆ Procesamiento, proceso o transformación. Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de insumos en productos o resultados.
- ◆ Salida, producto o resultado. Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
- ◆ Retroacción, retroalimentación, retroinformación. Es la función del sistema que busca comparar el producto con un criterio o estándar previamente establecido.
- ◆ Ambiente. Es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema es influenciado por el ambiente a través de los insumos y lo influencia, a su vez, a través de sus productos.

⁶⁴ Chiavenato, p 728

CRONOLOGIA DE LA ADMINISTRACION⁶⁵

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
5000 a de J.C	Sumerios	Escritura conservación de registros.
4000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.
2700	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración. Terapia de la entrevista- "no lo retenga. Expúselo".
2600	Egipcios	Organización descentralizada.
2000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la respuesta por escrito. Uso de un cuerpo de consejeros.
1800	Hammurabi	Control por el uso de testimonios y escritura: establecimiento del salario mínimo: reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1600	Egipcios	Centralización en la organización.
1491	Hebreos	Concepto de organización, principio de jerarquización, principio de delegación.

⁶⁵ Fuente: Claude George, p XV-XX

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
1100	China	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.
600	Nabucodonosor	Control de producción y salario incentivo.
500	Mencius	Reconocimiento de la necesidad de los sistemas y estándares.
	China	Reconocimiento del principio de especialización.
	Sun Tsu	Reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar.
400	Sócrates	Enunciación de la universalidad de la administración.
400	Jenofonte	Reconocimiento de que la administración es un arte separado.
	Ciro	Reconocimiento de la necesidad de relaciones humanas. Uso del estudio de materiales.
350	Griegos	Método científico aplicado. Uso de método de trabajo y tiempo.
	Platón	Enunciación de los principios de especialización.
325	Alejandro el grande	Uso del estado mayor (staff).
321	Kautilya	Ciencia y arte del gobierno.

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
175	Catón	Uso de la descripción de tareas.
50	Varrón	Uso de especificación de tareas
20 a de J. C.	Jesucristo	Unidad de mando. Regla de oro. Relaciones humanas.
284	Diocleciano	Delegación de autoridad.
900	Alfarabi	En listado de las características de un líder
1100	Ghazali	En listado de las características de un administrador.
1340	L. Pacioli. (Génova)	Contabilidad por partida doble.
1395	Francisco Di Marco	Práctica de contabilidad de costos.
1410	Los hermanos Soranzo	Uso del diario y libro mayor.
1418	Barbarigo	Formas de organización de los negocios: trabajos sobre procesos contables usados.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; facturas y balances para control; numeración de partes inventariadas; intercambiabilidad de partes; uso de la administración de personal; estandarización de partes; control de inventarios; control de costos.
1500	Sir Tomás Moro	Llamado a la especialización; denuncia de las faltas por administración y jefaturas pobres.

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
1525	Nicolás Machiavelo	Principio de la confianzas en el consentimiento de las masas; se reconoce la necesidad de la cohesividad en la organización; enunciación de las cualidades del jefe.
1767	Sir James Steuart	Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automatización.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros: conceptos sobre control-cómputo de devoluciones.
1785	Thomas Jefferson	Llamó la atención sobre el concepto de partes intercambiables.
1799	Eli Whitney	Método científico; uso de contabilidad de costos y control de calidad; aplico el concepto de partes intercambiables; reconocimiento del campo de la administración.
1800	James Watt Mattew Boulton Soho, England	Procedimiento pauta de operación; especificaciones; método de trabajo; salarios incentivos; tiempos normales; datos normales; reuniones navideñas de empleados; gratificaciones notificadas en navidad; sociedad mutualista de seguros para empleados; uso de auditorías.
1810	Robert Owen New Lanark Scotland	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas; se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas limpias para los trabajadores.

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
1820	James Mill	Análisis y síntesis de movimientos humanos.
1832	Charles Babbage	Énfasis en el enfoque científico; énfasis en la especialización; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos; efectos de los colores sobre la eficiencia del empleado.
1835	Marshall, Laughlin	Reconocimiento y discusión de la importancia relativa de las funciones de la administración.
1850	Mill, et al	Campo del control; unidad de mando; control de materiales y trabajo; especialización división del trabajo; salarios e incentivos.
1855	Henry Poor	Principios de organizaciones, comunicación e información aplicada a los ferrocarriles.
1856	Daniel C. McCallum	Uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración.
1871	William S. Jevons	Estudio de movimientos en el uso de la azada; estudio de los efectos sobre el trabajador de empleo diferentes herramientas; estudios de fatiga.
1881	Joseph Wharton	Estableció a nivel universitario un curso de administración de negocios.
1886	Henry Metcalfe	Arte de la administración, ciencia de la administración

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
	Henry R. Towne	Ciencia de la administración.
1891	Frederick halsey	Plan de premios sobre los salarios pagados.
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica; aplicación de sistemas, manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración; salarios altos; carga igual entre el trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicado al mercadeo; sistema de costos; estudio de métodos; estudio de tiempo; definición de la administración científica; énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación modelos, planeación, control y cooperación.
	Frank B. Gilbreth	Ciencia del estudio de movimientos.
1901	Henry L. Gantt	Sistema de tarea y bonificación; enfoque humanístico al trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.
1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores.
	Walter Dill Scott	Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal.
	Harrington Emerson	Eficiencia de la ingeniería; principios de eficacia.

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
	Hugo Diemer	Texto pionero en la administración de la fabrica.
1911	Horace B. Drury	Inició en Estados Unidos la primera conferencia en administración científica; dio reconocimiento académico a la administración científica.
	John C. Duncan	Texto comprensivo a nivel universitario en administración.
1915	Horace B. Drury	Crítica de la administración científica.
	Robert F. Hoxie	Crítica de la administración científica.
	F. W. Harris	Modelo económico para el tamaño del lote.
	Tomás A. Edison	Mecanismos de un juego bélico para evadir y destruir submarinos.
	Henry Fayol	Primera teoría completa de la administración; principios de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas.
	Alexander H. Churchu	Concepto funcional de la administración; primer americano que explica la totalidad de los conceptos administrativos relacionando cada componente al todo.
	A.K. Erlang	Aplicó la teoría de las colas
1917	Willian H.	Administración científica aplicada a la oficina.
	Meyer Bloomfield	Fundador del movimiento de la administración del personal.

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
1918	Carl C. Parsns	Se reconoce la necesidad de aplicar la administración científica en las oficinas.
	Ordway Tead	Aplicación de la psicología a la industria.
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica.
1923	Oliver Sheldon	Desarrollo una filosofía de la administración; principios de administración.
1924	H.G Dodge H.G. Romig W.A. Sherwhart	Uso de la teoría de la inferencia y probabilidad estadística en la inspección por muestras y en el control de calidad por medios estadísticos.
1925	Rondal A. Fisher	Diversos métodos modernos estadísticos incluyendo la prueba chi-cuadrada, estadísticas bayesianas, teorías de la muestra y diseño de experimento.
1927	Elton Mayo	Concepto sociológico de grupos.
1928	T.C. Fry	Fundamento estadístico de la teoría de las colas.
1930	Mary P. Follet	Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.
1931	James D. Mooney	Se reconoce como universal los principios de administración.

Año Aproximado	Autor	Contribuciones importantes a la administración.
1938	Chester I. Barnard	Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación.
	P.M.S. Blacket	Investigación de operaciones.
1943	Lyndall Urwick	Colección, consolidación y correlación de los principios de administración.
1947	Max Weber Rensis Liker Cris Argyris	En la teoría de la organización se enfatizó en psicología, en relaciones humanas, incorporación de un sistema abierto en la teoría de la organización.
1949	Norbert Wiener	Se enfatizó en la administración en el análisis de sistemas y en la teoría de la información.
1951	Norbert Wiener	Se enfatizó en la administración en el análisis de sistemas y la teoría de la información.
1955	Herbert Simon Harold J. Leavitt Robert Schlaifer	Se enfatizó en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable, observable y mensurable.

1.3 De la administración tradicional a la administración estratégica.

1.3.1 Definición de estrategia.

En el contexto del arte militar, la estrategia consiste en la repartición y sensata aplicación de los medios disponibles y de una manera tal que permita prevenir o contrarrestar de la mejor forma posible las probables iniciativas del adversario, para asegurar la realización más eficaz de los objetivos de campaña⁶⁶.

Definición etimológica

El vocablo *strategos* proviene del griego que inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército.) Más tarde pasó a significar "el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global⁶⁷.

Definición real

La estrategia acepta múltiples definiciones, no hay ninguna definición aceptada universalmente. El término es usado por muchos autores, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos.

James Brian Quinn define a la estrategia como el patrón o plan que integra los principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar⁶⁸.

The American Heritage define a la estrategia como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicadas a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.⁶⁹

⁶⁶ Alvarez Felipe, "Fundamentos de Dirección estratégica", Ediciones Eudecor, 1999, p 63

⁶⁷ Mintzberg/Brian, "El proceso estratégico", Ed. Prentice Hall, 1997, p 4

⁶⁸ *Ibíd*, p 5

⁶⁹ Hill/Jones, "Administración estratégica", Ed. Thomson, 1999, p 5

Alfred Chandler definió a la estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr esos propósitos.⁷⁰

William F. Gluek definió la estrategia como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa⁷¹.

Kenichi Ohmae define a la estrategia como aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores en la forma más eficaz.⁷²

Wright, 1992 la estrategia es el planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización⁷³

Michael Poter la estrategia es la creación de una posición única y productora de valor, que implica un conjunto particular de actividades.⁷⁴

El antiguo concepto militar define a la estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como la movilización de todos los recursos de la empresa globalmente, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.⁷⁵

Thompson y Strickland escriben en el libro *Dirección y Administración Estratégicas* La estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio⁷⁶... es el medio de una organización para lograr sus objetivos de rendimiento consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen, completados con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales.⁷⁷

⁷⁰ Ibíd, p 5

⁷¹ Ibíd, p 5

⁷² Ohmae Kenichi, "La mente del estratega", Ed. Mc. Graw Hill, 1998, p 38

⁷³ Mintzberg/Lampel, "La estrategia y el elefante", Geston 4 Vol3, julio – agosto 1998 p 26

⁷⁴ Ibíd, p26

⁷⁵ Chiavenato, p 364

⁷⁶ Thompson/strickland, "Dirección y administración estratégicas", Ed. Mc. Graw Hill, 1994, p 2

Mintzberg ha definido a la estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones.⁷⁸ En el libro *El Proceso Estratégico* Mintzberg escribe sobre las cinco P's de la definición de estrategia:

1. La estrategia como PLAN: es una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.⁷⁹
2. La estrategia como PATRON: es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.⁸⁰
3. La estrategia como PAUTA DE ACCIÓN: es una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.⁸¹
4. La estrategia como POSICIÓN: es un medio para ubicar una organización en un medio ambiente.⁸²
5. La estrategia como PERSPECTIVA: su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir al mundo.⁸³

En el artículo *La estrategia y el elefante* escrito por Mintzberg, Lampel y Ahlstrand definen a la estrategia como un:

- Planeamiento. Una dirección, una guía, un modelo de acción futura, un camino para trasladarse desde un punto a otro.
- Modelo. La estrategia puede considerarse un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo.
- Posicionamiento. La estrategia consiste en el lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados.
- Perspectiva. La estrategia es el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones.
- Trampa. Es una maniobra especificada para eliminar a un oponente o competidor.⁸⁴

⁷⁷ *Ibíd*, p 7

⁷⁸ Hill/Jones, p7

⁷⁹ Mintzberg/Brian, p 14

⁸⁰ *Ibíd*, p 14

⁸¹ *Ibíd*, p 15

⁸² *Ibíd*, p 18

⁸³ *Ibíd*, p 19

⁸⁴ Mintzberg/Lampel, p 26

En el libro *Fundamentos de Dirección estratégica*⁸⁵ se presentan las siguientes definiciones de estrategia:

- R. M. Buskik. Es el plan de acción; es una acción de planteamiento disociada del mundo real.
- C. Roland Cristensen. Es el patrón de objetivos, propósitos o metas y las políticas generales expresados de tal forma que definan en qué negocio está la compañía o estará y qué tipo de compañía es o será.
- Instituto de Investigación de Stanford. La forma por la cual la empresa, reaccionando a su medio externo, dispone de sus principales recursos y concentra su principal esfuerzo en la persecución de sus propósitos.
- W. T. Greenwood. Crear un proceso de análisis de los recursos disponibles en las empresas y el medio externo en que operan, de modo de permitir el análisis.
- J. V. Von Neuman y O. Morgenstern. Es un movimiento o una serie específica de movimientos hechos por una empresa.
- F. Paine y W Naumes. Plan que incluye misión, políticas, metas y plan de acción para lograr objetivos o metas.
- Tiles Seymour. Determinación de las metas básicas a largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de líneas de acción y la aplicación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. La estrategia es el conjunto de decisiones en una empresa que: determina, configura y revela sus metas propósitos u objetivos; genera las principales políticas y planes para alcanzar tales objetivos; y define el negocio en el que la empresa quiere operar, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretenden sus accionistas, empleados clientes y comunidades sociales.
- Hector Felipe Alvarez. Consiste en un conjunto integrado y coherente de acciones que tratan de conseguir y mantener una posición ventajosa frente a la competencia.

En el libro *"Dirección Estratégica de la empresa"*⁸⁶ se presentan diferentes definiciones de estrategia divididas en dos etapas: nacimiento y madurez.

⁸⁵ Alvarez Felipe, p 64-65

⁸⁶ Bueno Campos Eduardo, "Dirección estratégica de la empresa", Ediciones piramide, 1996, p 38-39

Las definiciones de la etapa de nacimiento son:

- A. D. Chandler 1962. Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.
- H.I. Ansoff (1965). Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.
- K. R. Andrews (1965 y 1971). Patron de los principales objetivos propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Las definiciones de la etapa de madurez son:

- H.I. Ansoff (1979 y 1980). Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa.
- K. R. Andrews (1980). Patron o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Eduardo Bueno⁸⁷ encontró en común los siguientes rasgos en las diferentes definiciones de estrategia:

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno o medio para no ser dominada por éste.
- La estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo de la empresa.
- La estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de medios.

⁸⁷ *Ibíd*, p. 42

- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, para lo que puede cuestionar la naturaleza y estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas.

1.3.2 Orígenes de la administración estratégica.

“La competencia existió antes que la estrategia: nació con la vida misma. Los primeros organismos unicelulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando esos recursos eran adecuados, cada nueva generación era más numerosa que la anterior. Si no hubiese habido ninguna limitación de los recursos requeridos, el crecimiento exponencial habría conducido a cantidades infinitas. Pero a medida que la vida evolucionó, la vida unicelular se convirtió en recurso alimenticio para seres más complejos. Con esa creciente multiplicidad cada nivel se fue transformando en recurso del siguiente nivel superior. Cuando dos competidores se enfrentan en lucha a muerte, inevitablemente uno desplazaba al otro, salvo que algo lo evitara. Al faltar una fuerza equilibrada que mantuviese la estabilidad entre los dos competidores, dando a cada uno una ventaja dentro de su propio territorio, sólo uno de los competidores sobrevivía. La estrategia en su forma más elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores.”⁸⁸

Los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Pueden citarse como ejemplo clásico, las acciones de Filipo y Alejandro en Queronea (338 a.c.)

Filipo y su joven hijo, Alejandro, tenían metas claras. Aspiraban a liberar a Macedonia de la influencia de las ciudades-estado griegas y así establecer su dominio sobre lo que entonces era esencialmente el norte de Grecia. Querían también que Atenas se uniera en coalición con ellos para atacar Persia por su flanco oriental. Después de evaluar sus recursos, decidieron evitar la arrolladora superioridad de la flota ateniense y escogieron de antemano atacar las poderosas ciudades amuralladas de Atenas y Tebas, donde ni las falanges ni las caballerías de estas - ambas muy bien adiestradas- tuvieran ventajas decisivas.

⁸⁸ Biblioteca de Administración Estratégica, Ed. McGraw Hill, Tomo 1, p 3, 1987

Filipo y Alejandro emplearon un enfoque directo cuando, por invitación del consejero anfictionico, condujeron su ejército al sur para castigar la ciudad de Anfisa. En una secuencia planeada de acciones y maniobras engañosas se desviaron del camino directo a Anfisa, evitaron al enemigo y fortificaron una base clave, Elatea. Después tomaron las medidas necesarias para debilitar a sus contrincantes política y moralmente, a través de la rápida restauración de las comunidades fenicias antes dispersadas por los tebanos e hicieron además, que Filipo lo declararan campeón de los dioses délficos. Luego emplearon mensajes engañosos para hacer creer al enemigo que se habían desplazado hacia el norte de Tracia; los macedonios también aprovecharon fuentes desarrolladas de inteligencia, y en un ataque sorpresivo, aniquilaron las posiciones griegas cercanas a Anfisa, lo cual distrajo a sus contrincantes de sus posiciones defensivas cercanas a los desfiladeros de la montaña próxima de tal modo que fuera posible consolidar sus fuerzas cerca del poblado de Queronea.

Allí, una vez que determinaron la relativa fuerza de sus contrincantes, los macedonios intentaron primero negociar para alcanzar sus metas. Ante el fracaso de las negociaciones optaron por un plan de contingencia bien desarrollado sobre como atacar y aplastar a los griegos. Por supuesto, antes que todo esto aconteciera habían organizado sus tropas en las afamadas falanges y habían desarrollado toda la logística necesaria para asegurar el apoyo de campo, incluyendo el desplazamiento de una amplia punta de lanza que ayudó a las falanges macedonias a penetrar las firmes fortificaciones de las numerosas y muy cerradas columnas griegas. Aprovechando las ventajas naturales de sus terrenos herbosos, los macedonios lograron que el apoyo que la caballería aportó a sus falanges rebasara la capacidad de los griegos. Por último, empleando una ventaja relativa – la estructura de mando que su sistema social jerárquico le permitía hacerlo – contra los griegos que eran más democráticos, los nobles macedonios habían adiestrado a su personal hasta hacer de él una de las más disciplinadas y altamente motivadas fuerzas en el mundo⁸⁹

Podemos observar la estrategia de batalla de Queronea como sigue:

- ◆ Filipo y Alejandro analizaron sus atributos y sus deficiencias, así como las disposiciones estratégicas y probables movimientos de sus contrincantes
- ◆ Filipo y Alejandro organizaron su liderazgo para capitanear posiciones clave

- ◆ Alinearon sus tropas en una posición especial que les permitiera aprovechar sus atributos y contrarrestar sus deficiencias
- ◆ Decidieron sobre el terreno donde concentrar sus fuerzas, que posiciones concederían y que puntos clave deberían tomar y retener
- ◆ Mediante una retirada planeada repentina hicieron que los recursos de sus contrincantes se dispersaran.
- ◆ Con una sincronización definida con antelación la caballería de Alejandro atacó la línea que se había dispersado, mientras al mismo tiempo, las falanges de Filipo, tal como se había planeado, se agruparon en las altiplanicies a orillas del Río Hernón. Alejandro se abrió paso y estableció una cabeza de puente a espaldas de los griegos. Volvió a enfocar sus fuerzas contra una sección de las líneas enemigas; su caballería cercó y destruyó al bando tebano mientras la avasalladora fuerza de las falanges penetraba a través del claro que él había creado. Desde su posición segura el flanco izquierdo macedonio dio entonces la vuelta y atacó el flanco de los atenienses. Con la ayuda del plan de contraataque de Filipo, los macedonios expandieron su dominio y avasallaron el blanco principal, esto es el centro griego.

Eduardo Bueno Campo, en su libro "Dirección Estratégica de la empresa", dice: Casi todos los estudios realizados en los últimos treinta años coinciden en la afirmación que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en las dos siguientes fuentes: En el arte de la guerra y la situación de juego de la teoría matemática de los juegos.⁹⁰

La palabra estrategia es un termino de la milicia, el tratado militar más antiguo del que se registra en la literatura es "El arte de la guerra" de Sun Tzu. En este escrito se puede apreciar que la lucha armada es planeada mediante un análisis racional "*Si no hemos trazado un plan embestimos a ciegas*⁹¹... *Pues si el príncipe esclarecido y el general competente derrotan al enemigo cada vez que pasa a la acción, si sus hazañas salen fuera de lo común, es gracias a la información previa.*⁹²"

Sun Tzu reconoce como elementos clave para el éxito de una batalla a la estrategia, la doctrina y el líder "*La victoria es previsible si se sabe cuando combatir y*

⁸⁹ Mintzberg/Brian, p. 7-8

⁹⁰ Bueno Eduardo, p 25

⁹¹ Sun Tzu, "El arte de la guerra", Ediciones Taller abierto, 2001, p. 88

⁹² *Ibid*, p. 130

cuando no, manejar al ejercito, objetivo en común que una al ejercito, la prudencia y un general competente” .

La base de toda estrategia es el conocimiento del enemigo, conocimiento de uno mismo, conocimiento del terreno, y conocimiento de las condiciones meteorológicas Sun Tzu dice: *Conoce al enemigo, conócete a ti mismo y tu victoria nunca se verá amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total*

Conocimiento del enemigo “antes del que el ejercito se ponga en movimiento hay que efectuar estudios acerca del grado de dificultad presentado por el territorio enemigo, la rectitud o la tortuosidad de sus caminos, la magnitud de sus efectivos, la importancia de su equipo de guerra, el estado de su moral”

- ◆ *Conocimiento de uno mismo “ Nuestra invencibilidad depende de nosotros... lo que depende de mí puedo hacerlo⁹³... haced una selección y dad a cada cual responsabilidades adecuadas a sus cualidades”*
- ◆ *Conocimiento del terreno “Por terreno entiendo las distancias y la facilidad o dificultad que hay en recorrerlas... las oportunidades de vida o de muerte que ofrece”*
- ◆ *Conocimiento de las condiciones meteorológicas “Por condiciones meteorológicas entiendo el juego recíproco de las fuerzas naturales, los efectos del frío en invierno y del calor en verano, así como la dirección de las operaciones militares de acuerdo con las estaciones... Los que ignoran las condiciones geográficas – montañas y bosques, desfiladeros peligrosos, ciénagas y pantanos – no pueden conducir la marcha de un ejercito”*

Sun Tzu plantea a la táctica desde cuatro factores:

- ◆ *Factor moral. Los especialistas en el arte militar atacan al enemigo cuando se ha relajado y sus soldados están llenos de nostalgia.*
- ◆ *Factor animo. En perfecto orden esperan aun enemigo desordenado, y, serenos, un enemigo vociferante.*
- ◆ *Factor condiciones materiales. Cerca del campo esperan un enemigo que viene de lejos; en reposo, a un enemigo agotado; con tropas alimentadas, a un enemigo hambriento.*
- ◆ *Factor oportunidad. No atacan a un enemigo que avanza con los estandartes bien dispuestos, ni a aquel cuyas formaciones se alinean en impresionante orden*

El líder es la persona que tiene la responsabilidad de la victoria *La responsabilidad de un ejército de un millón de hombres incumbe a uno solo, aquel que es la fuente de su moral... La autoridad del general se basa en sus cualidades de sabiduría, humildad, coraje y severidad... las cualidades indispensables de un general son, ante todo, la clarividencia, el arte de hacer reinar la armonía en el seno de su ejército, una estrategia cuidada respaldada por planes de largo alcance, el sentido de oportunidad y la facultad de percibir los factores humanos ... hay cinco cualidades peligrosas en un general: si es temerario, cobarde, iracundo, sentido del honor demasiado susceptible y un espíritu compasivo*

La doctrina genera vínculos entre los militantes del ejército, proporciona reglas que establecen un lenguaje en común dando cohesión y dirección en el ejército *"por doctrina entiendo la organización, la autoridad, la promoción de los oficiales al rango conveniente, la vigilancia de las vías de aprovisionamiento y el cuidado de atender las necesidades esenciales del ejército... la influencia moral hace que el pueblo esté en armonía con sus dirigentes... mandar a muchas personas es mandar a unas pocas, es cuestión de organización, de despliegue y de señales... si el código de recompensa y castigo es claro y se aplica de forma expedita, podrás manejar una multitud como si se tratase de un puñado de hombres*

Este tratado es un testimonio de que el hombre desde los tiempos de los estados beligerantes ha buscado la manera de sobrevivir a través del análisis racional de sus circunstancias, aprovechando de esta manera mejor sus ventajas y oportunidades.

"La otra fuente que influyente proviene del estudio de los juegos de estrategia, llamados así por las situaciones de conflicto o competencia que se producen en los jugadores o participantes, caso del ajedrez, del bridge y del póquer. En este sentido fue desarrollada la Teoría Matemática de Juegos por Jhon von Neuman, en 1944. Para este enfoque la estrategia del jugador representa. El jugador según la citada Teoría, aplicará un criterio de prudencia en la elección de sus estrategias, como lo haría un buen general, formulado como el principio de minimax o del maximin, en función del punto de desventaja o ventaja del que parte en el juego. El sujeto aceptará como mayor riesgo el que le

⁹³ Ibid, p. 65

ocasiona las mínimas pérdidas de las máximas posibles o que le asegure el máximo beneficio de los mínimos beneficios esperados.⁹⁴

El enfoque estratégico surge tanto de la observación de los impactos o efectos que el cambio del entorno produce en la empresa, como de la necesidad de formular una visión general o corporativa de cómo la dirección de la organización puede superarlos con una adecuada respuesta (estrategia) relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar o sobre los negocios que desempeña o puede desempeñar.

Hasta 1960 el paradigma preestratégico (termino usado por Felipe Alvarez)⁹⁵ se componía por una empresa con un solo producto; el crecimiento basado en un solo negocio; preocupación en la coordinación e integración de las áreas funcionales y una relación entre la línea de negocio y la realidad exterior. Los administradores siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta 1962 que los estudiosos de administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional.

En el enfoque de estrategia inicial (1962-1975) Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como: "la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto."

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.

⁹⁴ Bueno, p 27-28

⁹⁵ Alvarez Felipe, p 60

4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa.
5. La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K., y Ansoff I., y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas).

Para Felipe Alvarez Chandler plantea tres ideas claves:⁹⁶

1. La formulación e implementación de la estrategia.
2. El condicionamiento de la estructura de la organización a la estrategia
3. Los elementos de la estrategia empresarial existente la acción simultánea de mecanismos internos de apoyo estratégico y nuevos conceptos estratégicos para analizar el mercado y la industria externa.

Pronto se hicieron evidentes dos factores:⁹⁷

- ♦ La "planeación estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional.
- ♦ El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro.

En 1965 Ansoff determina que el concepto general de estrategia está compuesto de cuatro elementos:⁹⁸

1. Campo de actividad. Conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual.
2. Vector de crecimiento. Expresa las posibles combinaciones producto mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.
3. Ventajas competitivas. Son las características diferenciadoras sobre la competencia que reducen los costos de los productos a vender o posicionan favorablemente a la

⁹⁶ Alvarez, p 60

⁹⁷ Rodríguez Joaquín, "Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual", p 2

empresa para obtener márgenes o excedentes superiores en relación a los otros competidores actuales y potenciales.

4. Sinergia. Representa el efecto amplificador producido por una adecuada combinación de elementos económicos (materiales y humanos) en la estrategia.

En 1971 Andrew define a la estrategia como el ⁹⁸patrón de los principales objetivos y políticas y planes para conseguir dichos objetivos, establecidos de modo que definan la clase de negocio en que se está o se quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Los componentes de la estrategia son: la oportunidad del mercado, los recursos y las capacidades, los valores personales y las aspiraciones de los responsables de la formulación de la estrategia y las responsabilidades sociales.

Igor Ansoff enfatizó en varios conceptos importantes. El concepto de la empresa, ésta tiene objetivos económicos y sociales, el primero se mide por la tasa de retorno de la inversión. Los componentes de la estrategia, el conjunto de productos, mercados, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia. El proceso de la formulación de la estrategia: formulación de objetivos, evaluación interna, elección y definición de los componentes de la estrategia.

El paradigma de la administración estratégica se inicia en 1979 con la obra: *Strategic Management: a new view of Business Policy and Planning* de Shchandel y Hoper. La administración estratégica se puede definir como un proceso que trata las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación de la misma y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar las operaciones de la organización: Formulación de las metas, análisis del entorno, el análisis interno, además de la formulación de la estrategia y su implementación y control. ¹⁰⁰

Mintzberg, Lampel y Ahlstrand en 1998 concluyen ¹⁰¹ que el termino estrategia se ha convertido en una herramienta imprescindible de la actividad gerencial cuya definición tiene varias acepciones:

- General: Planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización.

⁹⁸ Bueno, p 34-35

⁹⁹ Alvarez, p 61

¹⁰⁰ Ibid, p. 61

¹⁰¹ Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, "La estrategia y el elefante", Vol 3/ Gestion 4/ julio-agosto 1998

- Es un planeamiento: Una dirección una guía, un modelo de acción futura, un camino para trasladarse desde un punto a otro.
- Es un posicionamiento: es la creación de una posición única y productora de valor, que implica un conjunto particular de actividades.
- Es un perspectiva: medio fundamental de una organización para llevar acabo sus acciones.
- Es una trampa: una maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor.

La estrategia es un elemento que obliga a la organización a ir derecho y no le permite desviar la mirada. La estrategia provee de una orientación, concentra los esfuerzos, define la organización y es fuente de coherencia

2.1 Definición

Shchandel y Hoper. La administración estratégica se puede definir como un proceso que trata las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación de la misma y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar las operaciones de la organización

Certo S. Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso.

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

2.2 Componentes del proceso de administración estratégica

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cuatro componentes:

- La selección de la misión
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; y el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- La formulación de la estrategia.
- La implementación de la estrategia.

2.2.1 Visión y misión

Los objetivos de la organización presentan una consistencia e intencionalidad más allá de las decisiones y de las acciones adoptadas por los partícipes; Mintzberg enumera las siguientes fuentes de consistencia de los objetivos organizacionales:

- Ideología fuerte. Los partícipes comparten un conjunto de creencias y de preferencias por lo que se les denomina objetivos ideológicos.
- Poder dominante. Imposición de los objetivos vía la autoridad de quien detenta el control. Son los objetivos formales.
- Objetivos individuales compartidos. Los partícipes en ausencia de las fuentes anteriores convienen en adoptar sus objetivos como representativos de la organización.

- Objetivos del sistema. Objetivos comunes con mayor o menor evidencia en toda la organización y que son compartidos voluntaria e interesadamente por los participantes.

Eduardo Bueno diferencia el concepto de misión al de objetivo desde su aspecto teleológico y su aspecto praxeológico u operativo. El primero atiende a la finalidad o función básica y permanente que persigue la organización como justificación o razón existencial o trascendente ante la sociedad en la que actúa. El segundo es la expresión concreta y operativa de los que la unidad económica pretende alcanzar, es la guía en la consecución de los propósitos de la organización.

Felipe Alvarez entiende a la visión del negocio como el impulso creativo de la función empresarial que se fundamenta en la experiencia, en las habilidades y en los conocimientos de los que ejercen tal función. La visión es la forma de motivar a los miembros de una organización para lograr un estado ideal, lo que puede ser visto como un sueño, como una imagen del futuro al que se quiere llegar mediante el desarrollo máximo de las capacidades de una empresa. Esencialmente, una visión es un viaje mental de lo conocido a lo desconocido, que así crea el futuro a partir de una combinación de hechos, esperanzas, sueños, peligros y oportunidades actuales.

La visión de la empresa consta de tres elementos principales:

1. La existencia de determinada filosofía de la empresa.
2. El conocimiento de su misión
3. La identificación de sus unidades estratégicas.

La misión de la empresa es más concreta y acotada, algo así como los fines que pretenden sus propietarios y que están sujetos a las contingencias del juego competitivo en el que participan. La misión describe el carácter y concepto de las actividades que se realizan actualmente y que se pueden realizar en el futuro de una manera concreta y específica. La exposición de la misión es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Una declaración de misión específica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro; Define quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos.

La misión tiene como objetivo hacer de los propósitos y la visión, una realidad Jean Paul Sallanave sostiene: Para el gerente la misión es lo que la cancha para el futbolista, marca su acción y sus movimientos (estrategias) La misión es la definición del negocio en un horizonte de largo plazo, en términos de lo que es y a quien servir, lo que desea ser en el futuro y a quien servirá, de manera clara y específica y lo suficientemente amplio para enfrentar nuevos problemas.

La misión se puede definir bajo dos enfoques:

1. General o ideológico. La misión se la puede conceptuar como la expresión de los objetivos trascendentes de la empresa como organización, es decir como: una filosofía de la empresa, una política general y unos valores y cultura.
2. Particular o más concreto. La misión se la considera como la expresión de los objetivos de los negocios de la empresa: establece el ámbito de los negocios de la empresa o campo estratégico e identifica las unidades estratégicas de negocios.

Estos dos enfoques sobre el concepto de misión son integrados por la propuesta de Pearce II cuando define los seis elementos que componen dicho concepto.

1. Creencia de que los productos o servicios de la empresa deben ser el origen de sus beneficios.
2. Creencia de que los productos o servicios deben satisfacer las necesidades de los clientes y adecuarse a cada segmento de mercado.
3. Creencia de que la tecnología debe ser el medio para lograr que los productos o servicios sean competitivos en costes y en calidad.
4. Creencia de que con el trabajo duro y el apoyo de los demás lo negocios de la empresa pueden crecer y ser más rentables.
5. Creencia de que la filosofía de la empresa debe orientar los negocios hacia el logro de una imagen pública que facilite los recursos financieros y las recompensas psicológicas para alcanzar el éxito.
6. Creencia de que el espíritu emprendedor debe ser comunicado y adaptado por los empleados y los propietarios.

La exposición de la misión define el negocio de la organización, establece su visión y metas, y articula sus principales valores filosóficos. Primeramente en la exposición de una misión se debe definir con claridad el negocio de la organización.

Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debería ser?

Para responder la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Derek F. Abell sugiere que una compañía debe definir su negocio en tres dimensiones:

1. Grupo de clientes: ¿a quién satisface?
2. Necesidades del cliente: ¿qué satisface?
3. Habilidades distintivas: ¿cómo se satisfacen las necesidades del cliente?

El modelo de misión de Ashridge parte del propósito (porque existe la empresa), luego plantea la estrategia (la lógica comercial), después los valores de la empresa (lo que cree la alta dirección) y los estándares y comportamientos (las políticas y las normas que guían la forma en que opera la empresa).

La misión establece los límites para guiar la formulación de la estrategia, establece los estándares de los resultados a través de múltiples dimensiones, los parámetros de la conducta ética individual de los directivos. El propósito de la misión es establecer el contexto organizacional dentro del cual se tomarán las decisiones estratégicas, proporcionándole enfoque y dirección.

En la misión aparecen cuatro componentes claves: las necesidades, el mercado, el producto o servicio y cómo hacer y entregar dicho producto o servicio.

Peter Drucker formula cinco preguntas para definir la misión de la empresa:

1. ¿Cuál es nuestro negocio?
2. ¿Quién es nuestro cliente primario?
3. ¿Qué considera valioso el cliente?
4. ¿Qué resultados hemos producido?
5. ¿Cuál es nuestro plan?

Hector Alvarez, en su libro *Fundamentos De Dirección Estratégica*, presenta ideas clave para la misión de la empresa.

1. ¿Qué es la exposición de la misión?
 - ¿Cuál es nuestro negocio?

- ¿En que negocio deberíamos encontrarnos?
 - ¿Qué necesidades satisfacemos?
 - ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?
 - ¿Cuál es nuestro mercado?
 - ¿Cuál es el modo o tecnología que usamos para satisfacer las necesidades?
2. ¿Quién prepara la exposición de la misión?
- El propietario de la empresa
 - Los directivos
 - Los consultores
3. ¿Cómo se utiliza la exposición de la misión?
- ¿Cuáles son los límites competitivos dentro de los cuales se formularan objetivos y estrategias?
 - ¿Cuál es la magnitud potencial de los negocios y cuáles las implicaciones de dicha magnitud para la empresa?
 - ¿Cuáles son las exigencias específicas que impone una competencia de éxito en este tipo de negocio?
 - ¿Cómo podemos aprovechar al máximo nuestras capacidades y corregir nuestras debilidades?
 - ¿Cuáles son las oportunidades niveles de mayor competencia, innovación o adquisición dentro de la definición de negocios?
 - ¿Qué grandes acontecimientos del entorno pueden influir sobre nuestro éxito?
4. ¿Cuáles son algunos elementos que debe incluir la declaración de la misión?
- Clientes.
 - Productos.
 - Mercados.
 - Tecnología.
 - Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
 - El marco de los propósitos.
 - Las capacidades distintivas de la empresa.
 - Interés por el personal.
 - Interés por la comunidad.
5. ¿Hay criterios para definir si la misión es correcta o incorrecta?
- En sí mismas no hay misiones correctas o incorrectas.

- Son sólo pertinentes y coherentes en función de los propósitos de la empresa y las condiciones de viabilidad.

La importancia de la misión radica en que garantiza la ejecución de los propósitos de la empresa, es la base para asignar los recursos que necesita la organización, promueve un clima organizacional que permite la ejecución de la estrategia, define las bases de identidad de la organización y sus miembros; orienta las tareas que se deben realizar en la organización; y es la base para la definición de los objetivos de la organización y del modo de evaluar a los actores.

Los efectos de la misión sobre la organización son:

- Se llevan a cabo los propósitos de la organización, su filosofía, sus valores y criterios, es decir la dimensión mentalidad de la empresa.
- Expresa el modo existencial de una empresa en un sector.
- Es fuente de ventaja competitiva en la medida que la misión está actualizada.
- Es la generatriz de la estrategia empresarial.
- Revela la identidad de la empresa.
- Está sujeta a revisión periódica y a la actualización.
- La misión siempre está relacionada con las necesidades satisfechas o insatisfechas en un mercado.

Los niveles de definición de la misión:

1. La misión a nivel corporativo es la misión que abarca a todos los negocios de una empresa de una manera general y global.
2. La misión de una unidad estratégica de negocio es la misión específica de ella, tomando como referencia la estrategia corporativa.
3. En una empresa de un solo negocio la estrategia corporativa y la de la unidad estratégica de negocio coinciden.
4. Existe la tendencia de que la misión puede generarse, precisarse y concretarse desde abajo hacia arriba, en las empresas con varios negocios. Se inicia en las unidades estratégicas de negocios y estas diferentes misiones forman la misión corporativa, teniendo como punto de referencia el nivel de propósitos.

2.2.2 Análisis

El propósito del análisis de situación es determinar las características en el entorno interno/externo de una organización que afectarán más directamente sus opciones y oportunidades estratégicas.

Al estudiar los métodos del análisis estratégico de situación, es costumbre empezar con compañías de un solo negocio y no con empresas diversificadas. Debido a que el análisis estratégico de una compañía diversificada incluye muchos de los conceptos y técnicas que se usan para evaluar la situación estratégica de compañías de un solo negocio.

Existen diversos métodos para realizar análisis estratégicos a continuación se presentan los más usuales.

2.2.2.1 Análisis del desempeño actual de la organización.

Primeramente este análisis implica identificar las principales estrategias que la unidad responsable está siguiendo para el cumplimiento de su misión y los resultados obtenidos en términos cuantificables para posteriormente, emitir una conclusión sobre la efectividad de dichas estrategias, con relación a los resultados obtenidos. Dado que en esta etapa del proceso ya se tienen establecido los indicadores estratégicos, sería importante comparar el desempeño actual de la organización contra las metas comprometidas y la ideal.

En segunda instancia se listan los principales servicios que la unidad responsable otorga y en qué medida se está cumpliendo con los estándares que el cliente necesita. Posteriormente se clasifican los servicios en los que están cumpliendo con la calidad requerida y los que requieren mejorar.

2.2.2.2 Análisis con técnicas tendenciales y prospectivas

Proferencia o pronóstico

Todas las técnicas de tendencia están dentro del concepto de proferencia o pronóstico que supone un conjunto de técnicas que permiten acercarse al futuro basándose en la experiencia del pasado. La tendencia opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente, de allí trata de construir un futuro.

Existen tres técnicas básicas para operar dentro del concepto de preferencia:

1. La extrapolación de tendencias. Se obtiene y se estudia la información histórica y se determina mediante técnicas tales como cuadros mínimos, ajuste exponencial, correlación. Basándose en la tendencia obtenida se construye un mundo tipo sin sorpresa, puesto que se supone que nada va a cambiar.
2. El análisis de las variaciones. Parte del supuesto de un mundo sin sorpresas para analizar las transformaciones de tipo estructural que señalen los movimientos hacia arriba o hacia abajo.
3. El análisis de guiones de futurición¹⁰². Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una de todas las variables que componen el fenómeno que se estudia, se trazan líneas de razonamiento futuro estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que ha elegido como meta. En este horizonte predeterminado se identifican variables, influencias, restricciones, amenazas, puntos débiles y puntos fuertes.

Cuando hay pocos o ningún dato histórico disponible que ayude al pronóstico se utilizan técnicas cualitativas y técnicas causales

1. Técnicas cualitativas que se les denomina pronósticos de juicio.
 - Método Delphi. Una secuencia de cuestionarios se presenta a un panel de expertos, en el objeto de estudio, las respuestas obtenidas en uno de ellos se emplean para producir el siguiente cuestionario con las respuestas de éste se elabora la síntesis final.. En este método la información es conocida por todos y se busca eliminar el efecto de las mayorías. El objetivo primordial es obtener de los expertos opiniones convergentes del futuro, comparando sus respuestas.
 - Investigación de mercados. Procedimiento sistemático y formales para desarrollar y verificar hipótesis de variables sobre mercados reales.
 - Consenso del panel. Se basa en la suposición de que varios expertos pueden lograr un mejor pronóstico que una sola persona. Se fomenta la comunicación de la información.
 - Pronóstico visionario. Una profecía que se hace empleando visión y juicios personales y, cuando es posible, hechos sobre diferentes escenarios futuros.

- Analogía histórica. Un análisis comparativo del lanzamiento y el crecimiento de nuevos productos similares, basa los pronósticos en la similitud de los patrones.

2. Técnicas causales

- Modelo de regresión. Relaciona una variable funcional con otras variables económicas, competitivas o internas y estima una ecuación usando la técnica de los mínimos cuadrados. Se considera un pronóstico exploratorio y asume una relación de causa y efecto entre la entrada a un sistema y su salida.
- Modelo econométrico. Un sistema de ecuaciones de regresión interdependientes que describen algún sector de ventas económicas o actividad rentable. Los parámetros de las ecuaciones de regresión usualmente se estiman de manera simultánea.
- Encuestas a clientes para anticipar intenciones de comprar. Encuestas al público en general determinan las intenciones de comprar ciertos productos o derivar un índice que mida el sentir general sobre el presente y el futuro y estime como afectarán este sentir los hábitos de compra.
- Modelo de insumo producto. Un modelo de análisis que se interesa por el flujo interindustrial o interdepartamental de bienes y servicios en la economía o una empresa y sus mercados. Muestra el flujo de insumos que debe presentarse para obtener los productos.
- Análisis de ciclos de vida. Análisis y pronóstico de las tasa de crecimiento de u nuevo producto basándose para ello en las curvas S.

Prospectiva

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente, que proporciona un panorama de futuros posibles e inciertos. La palabra prospectiva proviene del verbo latino *prosperizar* que significa mirar a lo lejos o desde lejos. La prospectiva anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad que le permitan construir momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro deseable. El concepto de la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente; la prospectiva no busca adivinar el futuro sino que pretende construirlo. Hector Alvarez menciona "*la prospectiva es la*

¹⁰² Término usado por Hermida/Serra, p 203

reflexión previa a la acción estratégica, apunta a un futuro diferente al pasado y hay una pluralidad de futuros."¹⁰³

En consecuencia, el comportamiento futuro de las variables a estudiar desde un enfoque prospectivo, se desarrolla bajo los siguientes supuestos:

- Visión holística.
- Perspectiva desde el futuro.
- Conformación de futuros alternativos (entre los que se encuentra el inercial)
- Confrontación entre futuros, entre éstos y el presente y la selección del más deseable, posible y probable.
- Análisis de las estrategias y tácticas necesarias para lograr la situación futura deseada por sobre todo los demás.

La prospectiva permite conocer no uno sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible. Como producto del estudio del futuro se identifica los siguientes:

- Futuro deseable. Es la expresión de un estado de cosas que se ambicionan porque reflejan nuestras aspiraciones y valores. Este futuro brinda una guía de elección desde la que son manejados, explícita o implícitamente los valores.
- Futuro probable. Son los acontecimientos que pueden suceder, es decir aquello sobre los que existen razones aparentemente suficientes (fundamentadas en el pasado y en el presente) para creer que determinados eventos se presentarán en el futuro. Este tipo de futuro se elabora bajo metodología de evaluación y sistematización.
- Futuro posible. Aquí se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro, la evaluación de su viabilidad deberá confirmar que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para llevarlo a cabo a buen término.

Hermida/Serra agregan al estudio de la prospectiva el análisis de consecuencias *para que la construcción de escenarios futuros aporten una verdadera utilidad deben elaborarse para cada alternativa el análisis de las consecuencias que de su ocurrencia se derivan para la empresa; de esta forma se habrá obtenido un repertorio completo de alternativas futuribles, por variable y por subescenario, donde cada una refleje una banda*

¹⁰³ Alvarez Hector, Fundamentos de Dirección Estratégica, Ed. Eudecor, 1999, p84

de comportamiento, lo cual permite ir efectuando el seguimiento día a día¹⁰⁴. Las alternativas responden a las siguientes definiciones:

- Alternativa A-1: denominada normal o corriente, es aquella donde el nivel de análisis supone que el comportamiento será similar al actual, es decir, equivalen a lo que normalmente ha sido. Es una alternativa neutra, el fenómeno no tendrá mayores niveles de cambio con la relación a la actualidad.
- Alternativa A-2: denominada alternativa techo, es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al máximo que tiene sentido considerar. Es la alternativa que recoge la máxima sensación de escape hacia arriba.
- Alternativa A-3: denominada alternativa umbral, es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al mínimo factible de ser considerado. Es la alternativa que recoge la máxima sensación de escape hacia abajo.
- Alternativa A-4: denominada la alternativa intermedia entre la neutra y la techo. Naturalmente, señala un andarivel medio entre lo normal y el máximo.
- Alternativa A-5: denominada la alternativa intermedia entre la neutra y la umbral: En este caso indica un andarivel medio entre lo normal y el mínimo.

Tanto los futuros como las alternativas requieren de escenarios. Escenario en econometría significa conjunto de hipótesis de partida de valores de los parámetros en un modelo económico de predicción. Un escenario para su construcción requiere de variables, hipótesis, tendencias, acontecimientos futuros, evaluación probabilística. Los escenarios sólo adquirirán credibilidad u utilidad si respetan cuatro condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia.

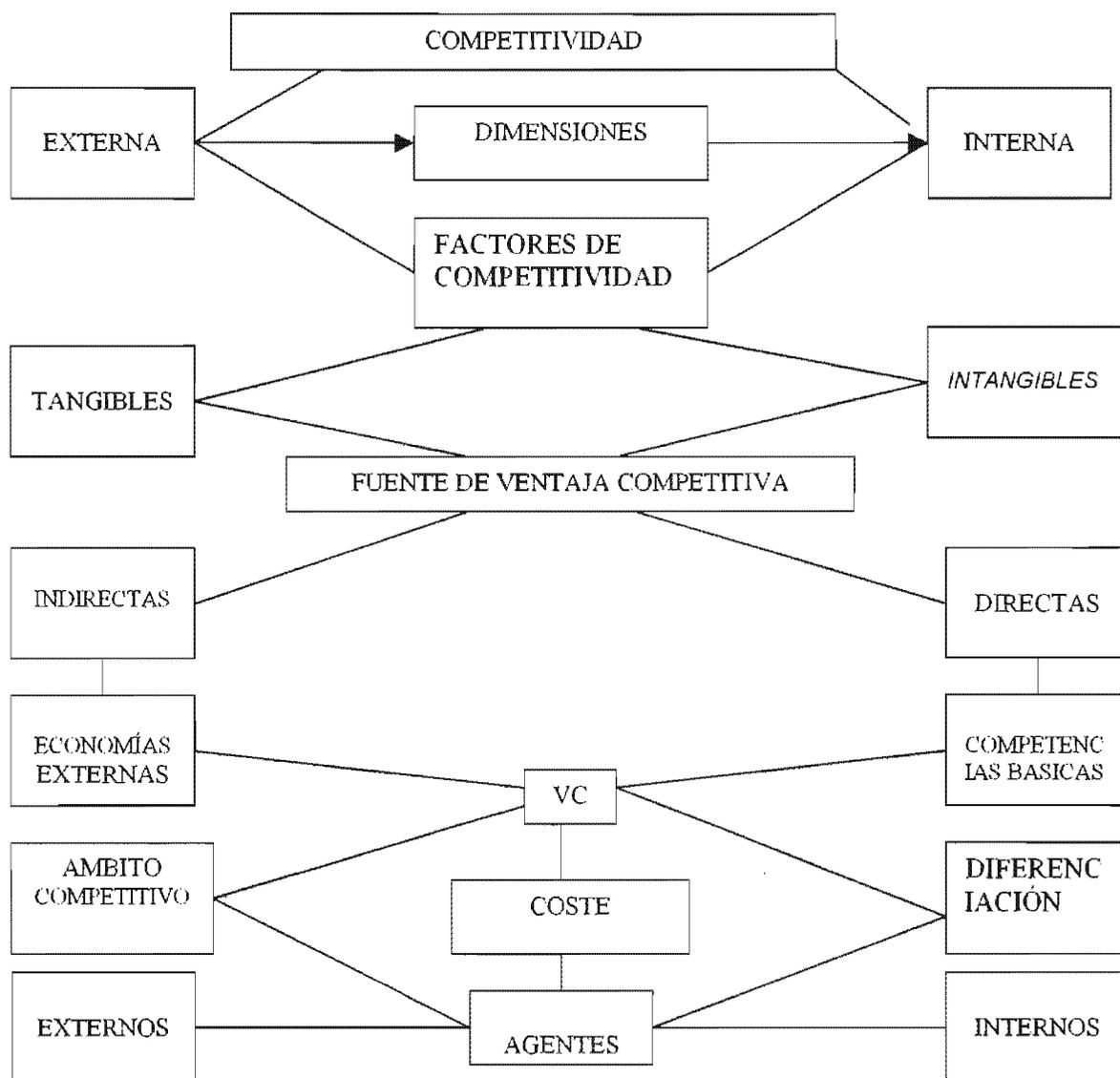
2.2.2.3 Modelo de análisis de la competitividad empresarial

El modelo del análisis de la competitividad empresarial surge de la aceptación de una nueva filosofía competitiva, la globalización de los mercados principales y del impacto de las tecnologías de la información en actividades productivas. Este modelo fue formulado por Bueno y Morcillo en 1993.

El modelo se orienta fundamentalmente hacia el cliente, al que hay que escuchar y conocer y, en consecuencia, hay que procurar que la empresa actúe con la máxima

¹⁰⁴ Hermida/Serra, Administración & Estrategia, Ediciones Macchi,, p 216

flexibilidad productiva y organizativa, con el fin de analizar cómo se alcanza la generación del valor en la organización, aquel que recibe al cliente, y así puedan ser eliminadas las actividades que no añaden valor al cliente y, en cambio, incrementan los gastos generales, los costes totales que perjudican la calidad del producto o del servicio que la empresa oferta al mercado.



Fuente: Bueno Eduardo, Dirección Estratégica de la Empresa, Ediciones Pirámide, 1996, p 166

El modelo consta de cinco partes fundamentales:

1. Dimensiones de la competitividad.

- Dimensión externa derivada de los aspectos que tipifican el nivel de competencia del país, de la región y del sector. Esta dimensión es genérica o común para todas las empresas pertenecientes al ámbito de estudio.
- Dimensión interna surge de los aspectos que definen las competencias básicas o las capacidades competitivas de la empresa consideradas como organización. Esta dimensión pretende explicar la capacidad para competir de la empresa, la cual no sólo dependerá de sus propias condiciones, recursos, conocimientos y habilidades, sino que en cierta medida, se verá influenciada por las condiciones ambientales o por los aspectos competitivos del ámbito económico en el que actúa.

2. Factores de competitividad.

- Factores tangibles (tamaño, crecimiento, productividad y rentabilidad)
- Factores intangibles (apertura exterior, desarrollo tecnológico, nivel de competencia industrial y cultura empresarial)
- Factores internos (internacionalización, innovación, actitud estratégica, estilo de dirección, calidad total y diseño industrial.)
- Factores externos (PIB, inflación, costos laborales unitarios y tipo de cambio efectivo real)

3. Fuentes de ventaja competitiva.

- Indirecta (economías externas)
 - Condiciones estructurales. Estas se componen de la dotación de recursos económicos, la infraestructura de transportes y comunicaciones, estructura del sistema de ciencia y tecnología y estructura competitiva del mercado.
 - Condiciones políticas. Es la política económica del país y el rol de los agentes sociales.
- Directa (competencias básicas)
 - Condiciones competitivas. Son las economías de escala, diferenciación, ámbito, red, experiencia.
 - Condiciones estratégicas. Son los conocimientos y capacidades así como del espíritu innovador y de la actitud estratégica.

4. Clases de ventaja competitiva.

- Ventaja de coste. Hay que tener en cuenta el conjunto de actividades que tienen influencia en el coste total de las actividades de la organización.
- Ventaja por la diferenciación. La singularización de los productos de la empresa.

5. Agentes de competitividad.

2.2.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA permite determinar la capacidad de la organización mediante la identificación de:

1. Las fuerzas. Aspectos positivos que están presentes en la organización y que facilitan el otorgar los servicios.
2. Debilidades. Condiciones que dificultan el óptimo funcionamiento de la organización.
3. Amenazas Situaciones potenciales internas o del entorno, que de ocurrir pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de la misión.
4. Oportunidades Características o recursos de la organización o el entorno que actualmente no se están aprovechando y que pueden capitalizarse a favor de los objetivos buscados.

El análisis FODA estudia tanto el ambiente operativo externo de la organización (oportunidades y amenazas) así como interno (fortalezas y debilidades)

El ambiente externo (oportunidades y amenazas)

El entorno general comprende los factores externos que suelen influir en la totalidad o en la mayor parte de las organizaciones; éste incluye el tipo de sistema económico (capitalismo, socialismo) y las condiciones económicas (ciclos de expansión, recesión y nivel general de vida), el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía), la condición del ecosistema (grado de contaminación del suelo, el agua, el aire), la demografía (edad, género, raza, origen étnico y nivel de estudios de la población) y los antecedentes culturales (valores, opiniones y creencias, idioma e influencias religiosas)

Bueno define de dos formas al medio externo: como condiciones ambientales o un conjunto de condiciones sociales y culturales, mientras que para Mintzber el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización.

El entorno se debe estudiar desde cuatro dimensiones: socio-cultural, económica, tecnológica, político-legal.

La importancia del análisis externo se centra en la definición del tipo de entorno en que se desenvuelve la organización. Esta tipología se establece según unas características explicativas, que de acuerdo con Mintzberg; son: dinamicidad, complejidad, diversidad, hostilidad. De acuerdo con esto, el entorno puede ser:

- Estable o dinámico: según los factores que lo componen permanezcan estacionarios o no.
- Simple o complejo: según los factores y los cambios en los mismos sean más o menos comprensibles o requieran de unos conocimientos sencillos o avanzados.
- Integrado o diversificado: según que el número de variables que lo constituyen sea reducido o no y que sean similares o distintas. En este sentido es importante conocer la diversidad de factores, de productos y de mercados que pueden constituir el campo de actividad actual y potencial de la organización.

Es de vital importancia que la organización comprenda el ambiente industrial en donde opera ya sea para estar en la capacidad de reformarlo o ajustarse a este mediante la selección de una estrategia.

Thompson opina que el análisis del entorno va a depender del desarrollo de las respuestas tentativas a siete preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales características económicas de la industria?
2. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria y qué impacto tendrán?
3. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas en la industria y qué importancia tienen?
4. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más fuertes y más débiles?
5. ¿Quién hará probablemente los siguientes movimientos competitivos y cuáles serán éstos?
6. ¿Qué factores claves determinarán el éxito o el fracaso competitivo?
7. ¿Es atractiva la industria en términos de sus posibilidades de tener una rentabilidad superior al promedio?

Los modelos suministran una estructura que se puede utilizar para identificar oportunidades y amenazas ambientales. Las oportunidades surgen cuando las tendencias

ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga la ventaja competitiva. Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la organización.

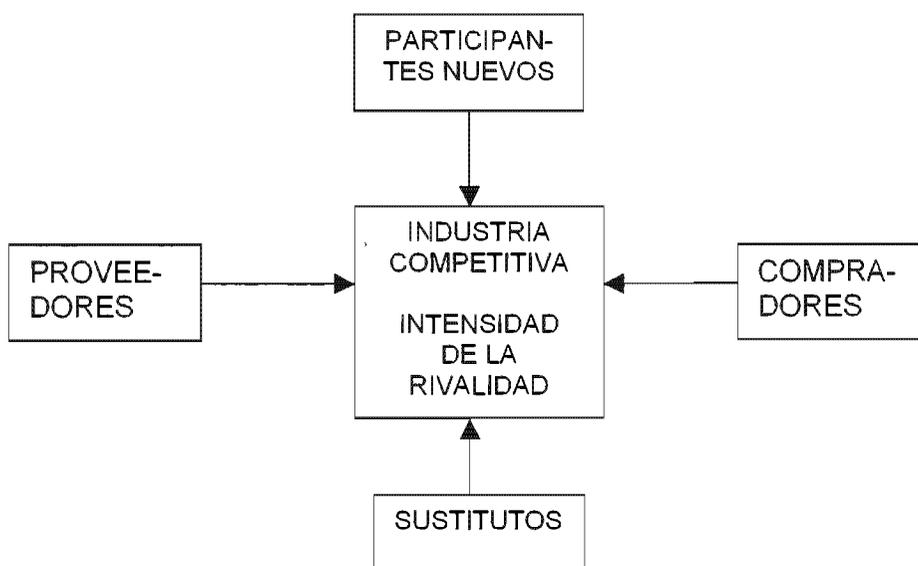
Recordemos que una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre si. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

Los modelos más usados para el análisis del ambiente de la industria son:

- Modelo de las cinco fuerzas.
- Modelo de las diez fuerzas.
- Modelo de grupo estratégico.
- Modelo de ciclo de vida industrial

Modelo de las cinco fuerzas.

Este modelo creado por Michael Porter se concentra en las cinco fuerzas que genera la competencia dentro de una industria: Riesgo de ingreso de competidores potenciales, grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.



Fuente: Mintzberg/Quinn, *El Proceso Estratégico*, Ed. Prentice Hall, p72

1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales. Los competidores potenciales son organizaciones que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Los nuevos participantes en una industria aportan nuevas capacidades en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales. El grado de seriedad del riesgo de competencia depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes que el nuevo participante puede esperar

Mintzberg/Quinn opinan que hay seis orígenes principales de barreras contra la competencia:

- Economías de escala. Estas economías evitan la competencia obligando al aspirante a aceptar una desventaja en costos.
- Diferenciación del producto. La identificación de la marca crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes.
- Requerimientos de capital. La necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, en particular si el capital se necesita para gastos en publicidad directa o menudeo y distribución que no se recuperarán.
- Desventaja en costos independientemente del tamaño. Las empresas atrincheradas pueden tener ventajas en costos, que no disponen de competidores potenciales sin importar cual sea su tamaño.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental. El gobierno es capaz de limitar o aun evitar la competencia en industrias con controles como requerimientos de licencias y acceso limitado a la materia prima

El economista Joe Bain realizó un estudio en el cual identificó tres fuentes de barreras para un nuevo ingreso:

- Lealtad a la marca. Consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos que la organización ofrece.
 - Ventajas de costo absoluto. Surge de técnicas de producción superiores.
 - Economías de escala. Es la ventaja de costo asociada a la organización que incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos, descuento por compras de materias primas, etc.
2. Grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si la fuerza competitiva es débil, la organización tiene la oportunidad de aumentar sus precios

pero si es sólida desata una guerra de precios. La rivalidad intensa se relaciona con la presencia de gran cantidad de factores:

- Los competidores son numerosos o casi del mismo tamaño y su poder es similar.
- El crecimiento de la industria es lento, lo cual precipita batallas por participación en el mercado que implica a los integrantes que favorecen el crecimiento.
- El producto o servicio carece de diferenciación.
- Los costos fijos son altos o el producto es perecedero, lo cual genera una fuerte tentación por reducir los precios.
- La capacidad aumenta en medida muy significativa lo cual conduce a periodos de exceso de capacidad y recortes en precios.
- Las barreras de entrada son altas.
- Las estrategias de los rivales son diversas así como sus orígenes y personalidades

El grado de rivalidad, para Hill/Jones, entre las organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores:

- Estructura competitiva de la industria. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna en posición de dominar la industria; se caracteriza por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. En las industrias consolidadas las empresas son interdependientes, es decir, la actuación competitiva de una organización afecta en forma directa la participación en el mercado de sus rivales obligándolos a reaccionar.
 - Condiciones de demanda. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor oportunidad de ampliar sus operaciones. La declinación de la demanda genera mayor competencia ya que las organizaciones luchan por mantener sus ingresos y la participación del mercado.
 - La dificultad de barreras de salida en la industria. Las barreras son de carácter económico, estratégico, y emocional que mantienen dentro de un ámbito a organizaciones en competencia aunque los rendimientos sean bajos.
3. Poder de negociación de los compradores. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y servicio. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la

compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Según Porter los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

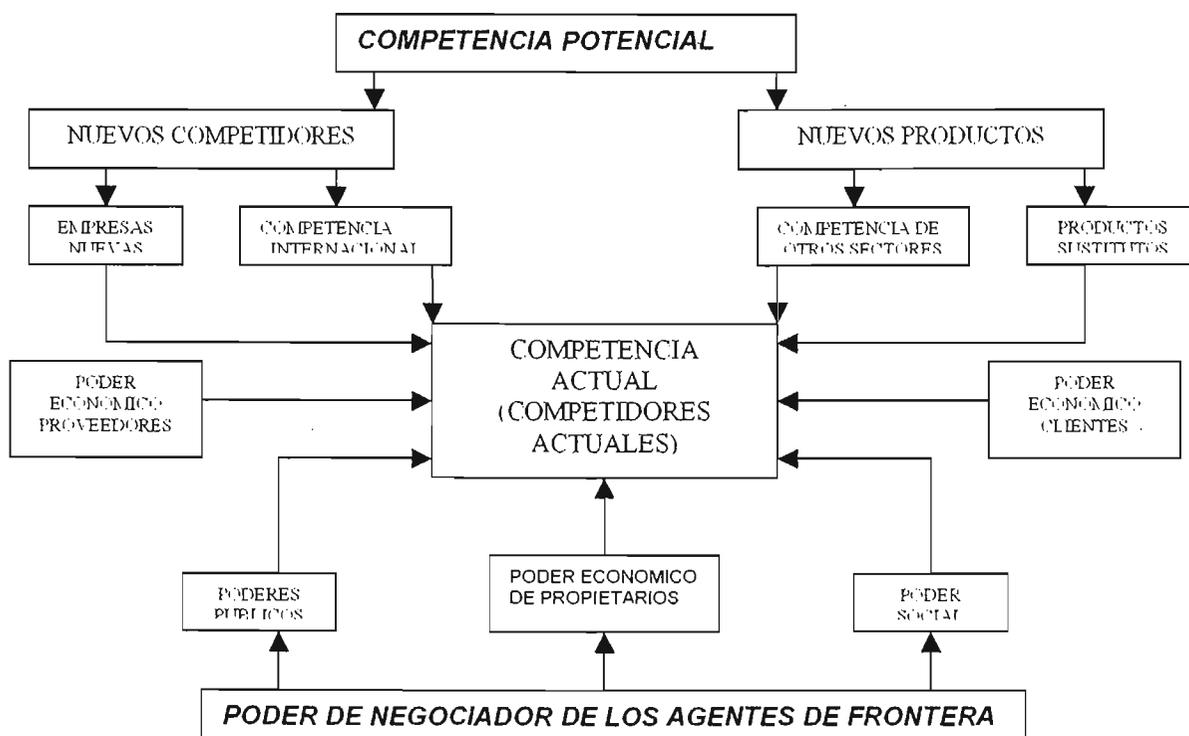
- Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a los proveedores.
 - Cuando los compradores adquieren grandes cantidades.
 - Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
 - Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
 - Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar precios.
 - Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.
4. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores se pueden considerar una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados. Los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:
- Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía
 - Cuando la organización no es cliente importante para los proveedores.
 - Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor.
 - Cuando los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.
 - Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.
5. La proximidad de sustitutos para los productos de una industria. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Los productos sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran la retribución desempeño de precios a productos de la industria.
- Son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades.

Hill/Jones agregan un ingrediente más al modelo de Porter que es el rol del macroambiente. Porter trata a la industria como entidades autónomas, aunque en la práctica, nos mencionan los autores, la organización se encuentra en un ambiente más amplio, es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político.

Modelo de las diez fuerzas.

El modelo de las diez fuerzas sustentado por Eduardo Bueno se fundamenta en que hay tres grandes partes para el análisis externo: la competencia actual, la competencia potencial y la negociación con los agentes de frontera.



Fuente: Bueno Eduardo, "Dirección Estratégica de la empresa", Ediciones Pirámide, 1996, p 127

1. Competencia actual. La organización debe de tener en cuenta a la competencia para mejorar su posición o superar la presión de ésta, por lo cual se hace necesario vigilar: la cantidad de competidores, ritmo de crecimiento de la industria, el impacto de los

costos fijos en la industria, el grado de diferenciación, la posibilidad del aumento de la capacidad instalada y las barreras de salida de orden tecnológico.

2. Nuevas empresas. La entrada de nuevas empresas en la industria produce un aumento en la capacidad productora del sector y un cambio en la estructura de la oferta provocando que el mercado crezca en forma sostenida.
3. Competencia internacional. Se trata de empresas que producen para el mundo trasladando su cadena de valor a aquellos países con mejores ventajas competitivas, que luego venden en todos los países.
4. Competencia de otros sectores. Las empresas que están en industrias maduras y que buscan instalarse en negocios de sectores atractivos. La industria que tiene bajas barreras de entrada son los que normalmente enfrentan la competencia de empresas que no pertenecen a la industria
5. Productos sustitutos. Las empresas de una industria tienen que competir con otras de otros sectores, satisfaciendo las mismas necesidades de los clientes, pero los productos tienen características diferentes.
6. Poder económico de los proveedores. Los proveedores pueden condicionar la competitividad de las empresas de una industria, de tal modo que pueden condicionar su rentabilidad. Si en la industria se trasladan habilidades especiales a los proveedores, éstos, con el tiempo, condicionarán a los compradores creando cierta dependencia; la otra probable consecuencia, es la posible integración hacia adelante, convirtiendo a los proveedores en competidores.
7. Poder económico de los clientes. Los clientes pueden condicionar la rentabilidad de las organizaciones exigiendo más calidad o más servicios, provocando incluso una guerra entre las empresas del sector.
8. Poder económico de propietarios. Los inversionistas ejercen un poder de negociación. Si se trata de una sociedad anónima puede ocurrir que los accionistas prefieran los dividendos de hoy y no la inversión que se pueda multiplicar en el futuro, restándole competitividad a la empresa. También puede ocurrir en las empresas unipersonales que descapitalizan a la organización.
9. Poderes públicos. Los tres niveles jurisdiccionales: la nación, los estados y los municipios, pueden intervenir por la capacidad reguladora que poseen y condicionar el juego competitivo de las empresas de una industria o a la inversa promoverlas.
10. Poder social. En algunos momentos las empresa de un sector puede ser condicionado por diferentes agentes sociales e influir en su competitividad. El caso más frecuente

son las asociaciones de consumidores y también las asociaciones para proteger el medio ambiente.

Modelo de grupo estratégico.

Un grupo estratégico es un grupo de firmas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan las compañías de otros conjuntos. El concepto de grupos estratégicos tiene dos implicaciones en el análisis industrial y en la identificación de oportunidades y amenazas; primero los competidores de una organización son aquellos que se encuentran en su grupo estratégico y segundo diversos grupos estratégicos pueden mantener una posición diferente con respecto a cada una de las fuerza competitivas de Porter.

Modelo de ciclo de vida industrial.

Este es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas. Mediante este modelo se pueden identificar cinco ambientes industriales, cada uno vinculado a una etapa diferente en la evolución de un ámbito:

1. Ambiente de una industria embrionaria. Una industria embrionaria es la que se empieza a desarrollar, el crecimiento en esta etapa es lento debido a factores como la falta de familiaridad de los compradores con el producto, los precios son altos, canales de distribución deficientes. La rivalidad entre las empresas del sector se fundamenta en el campo de desarrollo del producto y en el panorama comercial.
2. Ambiente de crecimiento industrial. Una vez que la demanda por un producto comienza a despegar desarrolla las características de un ámbito en crecimiento. En una industria en crecimiento, la demanda por primera vez se encuentra en expansión rápida a medida que nuevos consumidores ingresan en el mercado. La amenaza de potenciales competidores es mayor, durante esta etapa la rivalidad industrial tiende a ser baja.
3. Ambiente de recesión industrial. En esta etapa la demanda se acerca a niveles de saturación. En un mercado saturado quedan pocos compradores potenciales de primera vez. En este punto se intensifica la rivalidad hay un exceso de capacidad instalada y comienza una guerra de precios, que conduce a la quiebra a la mayoría de las organizaciones ineficientes; este factor es suficiente para disuadir cualquier nuevo ingreso.

4. Ambiente de industria madura. En esta etapa el mercado esta totalmente saturado y la demanda se limita al mercado. Muchas industrias se consolidan y se convierten en monopolios.
5. Ambiente de una industria en decadencia. En esta etapa el crecimiento se hace negativo por varias razones, que incluyen sustitución tecnológica, cambios sociales, demográficos y competitividad internacional. Aumenta el grado de rivalidad entre las compañías.

El ambiente interno (fortalezas y debilidades)

Thompson opina que para el análisis de la situación de la empresa se centra en la respuesta a cinco preguntas:

1. ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles?
3. ¿Es la compañía competitiva en costos?
4. ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la compañía?
5. ¿Cuáles son los problemas estratégicos a los que enfrenta la compañía?

Una pieza fundamental para el análisis interno es el estudio de la ventaja competitiva, es decir, la habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. Cuando una empresa posee una ventaja competitiva es que su índice de utilidad es mayor al promedio de su industria. Para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o debe llevar a cabo las dos opciones en forma simultánea.

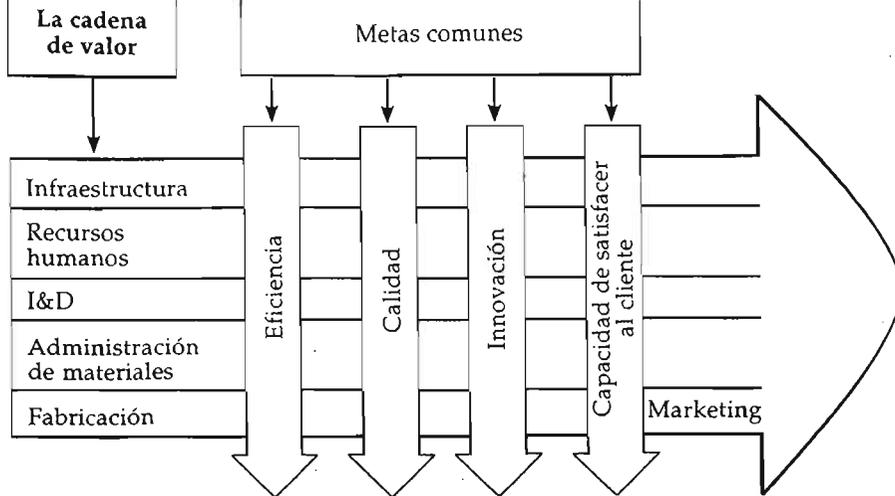
Hill/Jones consideran a la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente como las cuatro dimensiones principales de formación de la ventaja competitiva.

1. Eficiencia. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto; cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible; es la productividad del trabajador la que usualmente se mide teniendo en cuenta la producción por empleado.

2. Calidad. Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien, satisfaciendo de esta forma correctamente la necesidad del cliente. La alta calidad de un producto genera una reputación de marca y mayor eficiencia (se pierde menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos reduciendo el tiempo empleado en corregir errores)
3. Innovación. La innovación se puede definir como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera. La innovación proporciona a la organización un producto exclusivo permitiéndole diferenciarse de sus competidores y cobrar un precio superior a su producto.
4. Capacidad de satisfacer al cliente. A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una organización debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran; por lo tanto una empresa debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Además de la calidad e innovación existen otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente como son: el personalizar los bienes y servicios conforme a las necesidades del cliente, el diseño superior, el servicio superior y apoyo posventa superior.

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación un precio superior.

El proceso de creación de valor puede ilustrarse con referencia al concepto llamado cadena de valor divulgado por Michael Porter. La cadena se divide en actividades primarias y actividades de apoyo; cada actividad agrega valor al producto. Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con apoyo y servicio de posventa. Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing.



Fuente: Hill/Jones, Administración Estratégica, Ed. McGrawHill, p134

La eficiencia con que se realiza la administración de materiales puede disminuir el costo de creación de valor. Los desarrollos tecnológicos pueden reducir los costos de fabricación y dar como resultado la creación de nuevos productos más atractivos que exigen un precio superior. La función de recursos humanos asegura que la organización tenga la combinación correcta del personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación de valor.

Para Porter la estrategia es una necesidad para cualquier empresa, *“básicamente se trata de pensar, concebir el negocio en términos rigurosos, de pensar cómo obtener una cadena de valor distintiva, de pensar en cómo desarrollar un sistema de actividades exclusivas... la única forma de progresar es saber cómo va hacer uno para diferenciarse y distinguirse de los demás”¹⁰⁵*

Las habilidades distintivas son las únicas fortalezas que permiten a una organización lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

Las habilidades distintivas de una organización surgen de los recursos y las capacidades. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificios, maquinaria) y recursos intangibles (marcas, patentes,

¹⁰⁵ Fragmento de la entrevista realizada por José Salibi para la revista Gestión.

marketing). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de la empresa deben ser únicos y valiosos.

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en la forma en como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales. En general, las capacidades de una organización son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional.

Los modelos más usados para el análisis interno son:

- Modelo organizacional de los tres vectores.
- Modelo Boston Consulting Group.
- Matriz de Mckinsey.

Modelo organizacional de los tres vectores.

El modelo organizacional de los tres vectores permite identificar el sistema generado por la organización y su entorno. El sistema organizacional surge de la interrelación existente en tres dimensiones, llamados vectores. Estas dimensiones del sistema organizacional se refieren a los aspectos de la misión, estructura organizacional y diseño de transformación.

El primer vector es el correspondiente a la misión donde forzosamente se debe identificar el mercado que se pretende servir, localizando a los clientes con sus necesidades y a la competencia de los productos.

El segundo vector o estructura organizacional depende de la misión. Este vector es el sociotécnico, en el que los resultados finales individuales y de grupo se relacionan con el clima organizacional. En las estructuras organizacionales se debe considerar:

- Aspectos horizontales tales como división del trabajo, grado de especialización, relaciones lineales y la departamentalización de las tareas organizacionales, etc.
- Aspectos verticales entre los que se incluye la delegación, la descentralización, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control, con alguno de sus efectos como son la satisfacción del trabajador y la toma de decisiones.

- Cultura organizacional donde se identifica el sistema de trabajo para la optimización de ideas, actitudes de servicio, visión compartida, principios y valores compartidos, compromiso, disciplina, liderazgo, entre otras.

El tercer vector es el diseño de transformación, ahí se localiza el proceso de transformación diseñado para producir productos con ciertas características que deberán ser suficientes y necesarias para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes; este vector está conformado por cuatro elementos, tres de ellos son causas y el cuarto se considera el efecto. Como causas en el diseño de transformación tenemos:

1. Tecnología de proceso: Aquí ubicamos al conocimiento básico; es decir la teoría referente al proceso de transformación. Nuevas tecnologías de proceso (conocimientos) demandarán desarrollar nuevas tecnologías de operación.
2. Tecnología de operación: La experiencia acerca del diseño de transformación es un elemento decisivo en la competitividad de la organización. La teoría sin la práctica será conocimiento teórico y la práctica sin la teoría es empirismo. La experiencia (Tecnología de operación) desarrollada en un determinado diseño, después de ser analizada y asimilada, pasa a formar parte de la tecnología de proceso (teoría) cuando se intente aplicar a un diseño de transformación diferente.
3. Tecnología de equipo. La parte física del diseño de transformación se efectúa en diversos activos, sus características dependen del mercado, del proceso y de la experiencia.

Estos tres tipos de tecnología integran el proceso de transformación para obtener el producto que es considerado como el cuarto tipo de tecnología, puesto que sumado a los anteriores integra el diseño de transformación.

4. Producto: Las características inherentes del producto son el resultado del diseño de transformación, y éstos deberán ser de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo.

Modelo Boston Consulting Group.

En 1970 el Boston Consulting Group (BCG) desarrolló un modelo para el análisis de la cartera de negocios (Portafolio Analysis). La esencia del modelo BCG es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad. La empresa es

vista no como una entidad simple y única sino como la composición de unidades independientes cuya dirección estratégica debe ser considerada distintivamente.

Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas el BCG desarrolló una matriz "crecimiento participación" en la cual cada negocio es ubicado en una grilla de cuatro cuadrantes: a partir del concepto de curva experiencia y de costos dinámicos se refine el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y se lo vincula con el grado de participación en el mercado y con el nivel decrecimiento de la industria.

El eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado lograda por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. El eje vertical indica el crecimiento del mercado, representando la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado.

La matriz define cuatro cuadrantes llamados:

1. Negocios "Signo de interrogación". Son los componentes del portafolio que tienen participación baja en un mercado en crecimiento. Corresponden a oportunidades aún no exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.
2. Negocios "Estrella". Son unidades de negocios con participaciones mayores en mercados en crecimiento. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades.
3. Negocios "Vaca lechera". En el modelo del BCG éste es un componente que domina el mercado pero cuyo mercado no está en crecimiento. Se debe operar el negocio como un generador de flujo de dinero (ordeñar la vaca).
4. Negocios "perros". Son los componentes del portafolio que tienen participaciones bajas de mercado y cuyos mercados ya están en disminución. Son componentes que se deben eliminar porque no van a ninguna parte.

En la siguiente tabla se muestran las implicaciones en cuanto al posicionamiento estratégico de la matriz del BCG (crecimiento-participación)

Tipo de negocio	Estrategia en función a la part. En el mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente +
Signos de interrogación	Crecer	Nula o negativas	Muy alta	Altamente -
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Fuente: Hermida/Serra, Administración & Estrategia, Ediciones Macchi, p 242

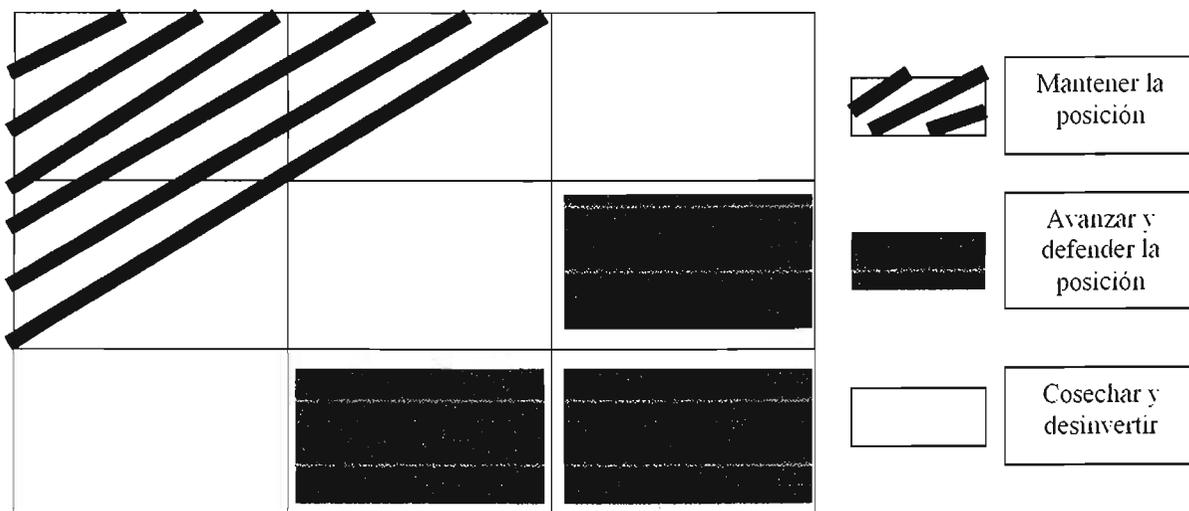
Matriz de Mckinsey.

El modelo está asentado en una matriz de 3 x 3 donde el eje horizontal es el grado de atracción del mercado y el eje vertical es el posicionamiento del producto o negocio en el mercado en función de su liderazgo.

Según la ubicación en las distintas casillas, el posicionamiento queda definido en situaciones de cosecha o de desinversión cuando la organización está ubicada en segmentos o mercados poco atractivos, que no crecen y donde además tienen escasa participación.

En el otro extremo, aparecen las situaciones de suceso estratégico, toda vez que la organización controla mercados de alta atracción en los que registra alta participación; allí se debe defender el privilegio de ubicación con respecto a los otros competidores.

En la zona intermedia es donde la organización no tiene aún una posición de privilegio en mercados muy atractivos; aquí corresponde una acción decidida a mejorar la participación y los rendimientos.



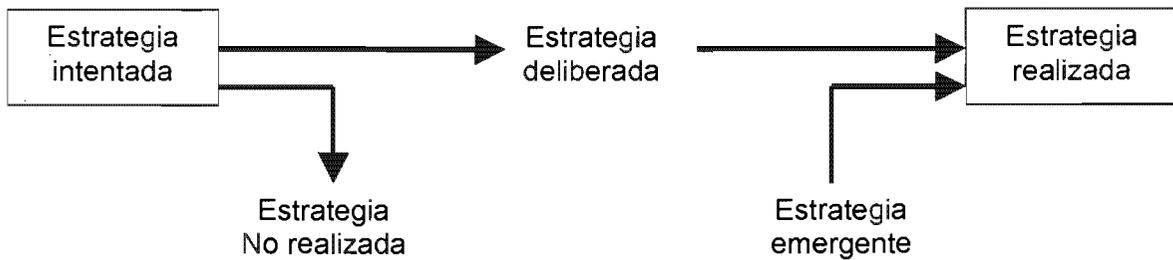
Fuente: Hermida/Serra, Administración & Estrategia, Ediciones Macchi, p 261

2.2.3 Formulación de la estrategia

Una vez que se ha analizado el ambiente externo e interno de la organización y se han determinado las fuerzas fundamentales que afectan a la misma se puede discurrir un plan de acción que incluya el posicionamiento de la empresa, influir en el equilibrio y anticipar los cambios para lograr una ventaja competitiva.

Las organizaciones necesitan estrategias que les indique cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de estrategias se refiere a los cómo: cómo alcanzar las metas de resultados, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la organización.

La estrategia de una organización evoluciona con el tiempo, sería muy difícil encontrar una organización donde se hubiere concebido la estrategia por adelantado y se hubiera seguido de manera exacta durante un largo periodo de tiempo. Mintzberg piensa que las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas; por esto la define como un modelo en una corriente de decisiones o acciones, es decir, el modelo constituye en un producto cualquiera estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada.) A continuación se ilustra el esquema propuesto por Mintzberg.



Fuente: Hill/Jones, *Administración Estratégica*, Ed. McGrawHill, p7

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.

2.2.3.1 Tipos genéricos de la estrategia competitiva.

En 1980 Porter introdujo el concepto de estrategias genéricas:

1. **Costo de liderazgo.** Consiste en tener menores costos que los competidores, es luchar por ser el líder en costos de la industria. El objetivo es lograr una ventaja en costos sobre los competidores y después usar el costo más bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y tener participación en el mercado a su costa, u obtener un mayor margen de beneficios vendiendo al precio corriente.
2. **Diferenciación.** Las estrategias de diferenciación entran en juego cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiadas diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado. La diferenciación consiste en estudiar con cuidado las necesidades y conductas de los compradores para conocer lo que ellos consideran importante y valioso; entonces se incorpora una o varias de esas características en la oferta del producto para que las preferencias de los compradores se inclinen por su marca sobre las de los rivales. La diferenciación permite que una organización:
 - Imponga un precio de primera calidad para su producto.
 - Venda más unidades (debido a que ha obtenido compradores adicionales por las características de diferenciación)
 - Obtenga una mayor lealtad de los compradores para su marca.

La diferenciación aumenta la rentabilidad cada vez que el precio adicional que impone el producto supera los costos añadidos de lograr la diferenciación.

3. **Punto central o de nicho.** Consiste en centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo. El enfoque empieza con la selección de

un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Una estrategia de enfoque basada en el costo bajo depende de que exista un segmento de compradores cuyas necesidades sean más baratas de satisfacer comparadas con el resto del mercado. Una estrategia basada en la diferenciación depende de que exista un segmento de compradores que exija al producto atributos únicos.

2.2.3.2 Jerarquía en la formulación de estrategias.

Thompson/Strickland mencionan que en empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización. Existe una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo (estrategia corporativa.) Existe una estrategia para cada uno de los negocios en los cuales se haya diversificado la compañía (estrategia de negocio.) Después existe una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio (estrategia funcional.) Y finalmente existen estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas: plantas, regiones y distritos de ventas, y departamentos en las áreas funcionales (estrategia operativa.) Las empresas de un solo negocio tienen únicamente tres niveles de formulación de estrategias (estrategia empresarial, estrategia funcional y estrategia operativa)

1. Estrategia corporativa: es el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la organización (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la organización.) Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía. La creación de la estrategia corporativa para una industria diversificada incluye cuatro tipos de iniciativas:

- Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación. La primera preocupación en la diversificación es conocer qué tipos de negocios deben conformar la cartera; específicamente, hacia qué industrias diversificar y si se va a entrar en ellas con un nuevo negocio o adquiriendo una compañía que ya se encuentre en la industria. Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación se basará en unas cuantas industrias o si se va ampliar a más y

define cómo adquirirá ña compañía su posición en cada una de las industrias objetivo.

- Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que se ha diversificado la organización. Conforme se crean las posiciones en las industrias elegidas, la creación de la estrategia corporativa se concentra en las maneras de obtener un mejor rendimiento de la cartera de unidades empresariales. Se deben tomar decisiones sobre cómo fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad a largo plazo de los negocios en los que ha invertido la corporación.
 - Encontrar forma de capturar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y transformarla en una ventaja competitiva. Cuando una organización se diversifica en negocios que tienen tecnologías relacionadas, clientes comunes, obtiene el potencial para lograr una ventaja competitiva. Con esta diversificación relacionada se pueden transferir habilidades y compartir experiencias o instalaciones entre los negocios, con lo que se reduce costos generales, se fortalece la competitividad de algunos de los productos de la corporación o se mejora la capacidad de unidades empresariales particulares. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de una organización diversificada, mayores eran las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios, y mayor será la posibilidad de crear una ventaja competitiva.
 - Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. Los distintos negocios de una compañía diversificada no ofrecen los mismos atractivos desde el punto de vista de la inversión de fondos adicionales, por lo tanto canalizan recursos en áreas donde el potencial para obtener ganancias sea mayor. La estrategia corporativa puede incluir el abandono de negocios que tradicionalmente han obtenido malos resultados o de aquellos que se encuentran en una industria poco atractiva.
2. Estrategia de negocio: se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocios. Esta se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica del negocio. La principal prioridad de la estrategia es cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado; para lograr este fin la estrategia de negocio se centra en:

- Crear propuestas para los cambios que se producen en la industria, en la economía en general, los campos regulativos y políticos.
- Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.
- Los tres enfoques competitivos son:
 - Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria (trata de obtener una ventaja competitiva basada en costo sobre los rivales.)
 - Buscar una diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo o superioridad tecnológica.
 - Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener una posición competitiva gracias a la realización de un mejor trabajo que el de los rivales en el sentido de satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores del nicho.

La estrategia de negocios internamente inicia acciones destinadas a desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para lograr la ventaja competitiva. La capacidad fundamental es la base fundamental de la ventaja competitiva porque representa la experiencia especializada que los rivales no tienen ni pueden igualar.

3. Estrategia funcional: se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales. La estrategia funcional se refiere al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.
4. Estrategia operativa: tienen que ver con iniciativas y enfoque estratégicos más limitados aún para dirigir las unidades operativas clave (planta, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de publicidad, compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques.)

La estrategia al nivel de negocios es importante para Hill/Jones y fundamentados en el punto de vista de Derek Abell sobre el proceso de definición del negocio, escriben: *la estrategia a nivel de negocio implica decisiones sobre: las necesidades del cliente (lo que*

se va a satisfacer), los grupos de clientes (a quienes se va satisfacer) y las habilidades distintivas (como se van a satisfacer las necesidades del cliente)

La estrategia a nivel de negocio posee tres estrategias básicas en común:

1. La estrategia de penetración de mercado. Comprende buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tiene.
2. La estrategia de desarrollo de mercado. Exige buscar nuevos mercados para productos actuales. Tres de las principales formas de hacerlo son:
 - Ingresar a nuevos mercados geográficos.
 - Ingresar a nuevos objetivos.
 - Ampliar los usos de productos e instalaciones actuales.
3. La estrategia de desarrollo de producto. Comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales. Los métodos a los que se recurre para desarrollar mejores productos incluyen:
 - Mejorar las características.
 - Mejorar la calidad en términos de fiabilidad, velocidad, eficiencia o durabilidad.
 - Mejorar el atractivo estético.
 - Introducir nuevos modelos.

2.2.3.3 Familia de estrategias genéricas.

En 1988 Mintzberg agrupo en cinco rubros a las familias de las estrategias más competitivas:

1. La ubicación del negocio medular.
1. La diferenciación del negocio medular.
2. La elaboración del negocio medular.
3. La ampliación del negocio medular.
4. La reconsideración del negocio medular.

La ubicación del negocio medular.

Se puede concebir la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la venta y la compra de materias primas entre unos y otros producen varios artículos terminados. Las estrategias de ubicación del negocio medular pueden describirse con relación a la etapa en que se encuentra el negocio en la red de industrias y en la industria en cuestión.

- Estrategias en la etapa de operación. Primarias (materias primas, extracción y conversión), secundarias (manufactura) y terciaria (distribución y otros servicios)
- Estrategias de los negocios corriente arriba. Los negocios corriente arriba funcionan cerca de la materia prima, tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital. Se inclinan por la obtención de ganancias a través de bajos costos.
- Estrategia de los negocios entre corrientes. Aquí la organización se sitúa como en el cuello de un reloj de arena y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.
- Estrategia de los negocios corriente abajo. Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen como en un estrecho embudo.

La diferenciación del negocio medular.

Una vez localizado el negocio medular, el siguiente paso es ampliarlo para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto. Este es el segundo nivel de la estrategia puede englobar infinidad de estrategias en las diferentes áreas funcionales.

Estas estrategias se basan en la cadena genérica del valor desarrollada por Porter. Para Porter solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer la de bajo costo y la de diferenciación.

		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Mintzberg/Quinn, *El proceso Estratégico*, Ed. Mc Graw Hill, p 86

Existen dos tipos de estrategias para distinguir negocios medulares.

1. Estrategia de Diferenciación. Las organizaciones se distinguen así mismas en los mercados mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de sus competidores. La diferenciación al

comprometerse con el producto que se ofrece, adopta la perspectiva del cliente, la cual existe cuando la persona recibe algunas características del producto y les añade valor. Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de seis maneras fundamentales.

- Estrategia de diferenciación de precios. La manera más elemental de diferenciación de un producto es simplemente venderlo a bajo precio.
- Estrategia de diferenciación de imagen. Es la creación de una imagen para el producto, se pueden incluir diferencias estéticas.
- Estrategia de apoyo a la diferenciación. Es la diferenciación sustentada en algo que va acompañando al producto, una base de apoyo.
- Estrategia de diferenciación de la calidad. La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente sino mejor. El producto se desempeña con una contabilidad inicial mayor, un lapso de mayor rentabilidad y un desempeño superior o ambos.
- Estrategia de diferenciación del diseño. La diferenciación en el diseño se sustenta en ofrecer algo que sea de verdad diferente, que rompa con el diseño dominante, si es que existe para proporcionar características únicas.
- Estrategia de no diferenciación. Los espacios abiertos del mercado y las administraciones sin capacidad o voluntad para diferenciar lo que venden dan pie a los imitadores.

2. Estrategias de alcance. La segunda dimensión que distingue los negocios medulares implica el alcance de los productos y servicios que se ofrecen, es decir, la extensión en los que esos productos y servicios se venden. El concepto de alcance se refiere al impulso de la demanda, a partir del mercado mismo. El alcance al enfocarse al mercado atendido, adopta la perspectiva del productor, y existe solo en la mente colectiva de la organización. Las estrategias de alcance incluyen lo siguiente:

- La estrategia sin segmentación.
- La estrategia de segmentación. Es la configuración básica del producto que ofrece, la organización trata de captar una porción amplia del mercado.
- La estrategia de nicho. Se enfocan únicamente en un solo segmento de mercado.
- La estrategia de fabricación sobre pedido. Es el caso extremo de la segmentación, la disgregación es tal que cada cliente en sí mismo constituye un segmento único.

La elaboración del negocio medular.

Son varias las maneras en que una organización puede elaborar un negocio. Puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales, o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. En 1965 Igor Ansoff propuso estas estrategias tal y como se presentan a continuación.

1. Estrategias de penetración. Funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización. Esto puede lograrse a través de la expansión directa a través de la incorporación de la competencia existente.
2. Estrategias de desarrollo de mercado. En este caso la elaboración del mercado, constituye una estrategia predominante, que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos del mercado. La consolidación del mercado se refiere a la reducción del número de segmentos del mismo.
3. Estrategias de desarrollo de productos. La proliferación de líneas de productos tiene como objetivo una segmentación más amplia de los productos, la cobertura total de un negocio específico.

La ampliación del negocio medular.

Las estrategias de ampliación han sido diseñadas para llevar a las organizaciones más allá de sus negocios medulares. Existen tres maneras de hacerlo; vertical (la organización produce sus propios insumos; hacia atrás o dispone de su propia producción; hacia delante), horizontal y mediante una combinación de las dos.

1. Estrategias de cadena de integración. Corriente abajo, corriente arriba las organizaciones pueden ampliar sus cadenas de operaciones, si incorporan en sus operaciones las actividades de sus clientes en la etapa final de distribución o la de sus proveedores en la etapa final de aprovisionamiento.
2. Estrategias de diversificación. La diversificación se refiere al acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones.
3. Estrategias de entrada y control. La cadena de integración o diversificación puede lograrse mediante un desarrollo interno o una adquisición. Una organización puede

acceder a un negocio nuevo ya sea desarrollando o comprando una organización que ya existe en la industria.

4. Estrategias combinadas de integración-diversificación. La diversificación de productos derivados implica vender los productos derivados de la cadena de operación en distintos mercados. La diversificación articulada amplía la diversificación de los productos derivados; un negocio simplemente nos lleva a otro integrado verticalmente o diversificado horizontalmente. La organización persigue su cadena de operaciones tanto corriente arriba, como corriente abajo, y aun lado de la corriente; explota los preproductos, los productos y los productos derivados de sus productos medulares, al igual que los de los demás productos, logrando una red de negocios.
5. Estrategia de retirada. Estas revocan las estrategias de diversificación. Las organizaciones reducen sus actividades, cancelan licencias a largo plazo, suspendan la venta de productos derivados, reduzcan sus redes cristalinas, abandonen o liquidan negocios (lo contrario del desarrollo interno), o bien los desincorporan (lo opuesto a la adquisición.)

La reconsideración del negocio medular.

Después de que un negocio medular ha sido identificado, consolidado, elaborado y ampliado, por lo general surge la necesidad no solo de consolidarlo, si no también de redefinirlo y reconfigurarlo, es decir, de reconsiderarlo. Al desarrollarse, a través de las ondas de expansión, la integración, la diversificación y demás, algunas organizaciones pierden su sentido de identidad. Es entonces cuando la reconsideración representa la forma última de consolidación. Son posible para ello tres estrategias de reconsideración.

1. Estrategia de redefinición del negocio. Como lo señala Abell, un negocio puede ser definido de varias maneras: la función que desempeña, el mercado que atiende o el producto que fabrica. Todos los negocios tienen definiciones conocidas.
2. Estrategias de recombinación del negocio. Reconsideran varios negocios en uno solo. Los negocios pueden ser recombinados tanto tangible como sólo conceptualmente. La recombinación de un negocio puede también basarse en actividades compartidas en la cadena de valor, como la estrategia de paquetes, donde el producto es vendido con algunos productos complementarios por un mismo precio.
3. Estrategias de reubicación medular. Además de contar con una o más posiciones estratégicas en una plaza del mercado, las organizaciones tienden a tener lo que Jay Galbraith llama un solo centro de gravedad, cierto espacio conceptual donde se

concentran, no sólo sus principales capacidades sino también su corazón cultural. Como surgen los cambios en las posiciones estratégicas, el centro de gravedad también cambia de muchas maneras:

- La organización puede moverse junto con la cadena de operaciones, corriente arriba, o corriente abajo.
- La organización puede cambiar entre las funciones dominantes como es de producción a mercadotecnia.
- La organización puede cambiar hacia un negocio nuevo, sea o no en la misma etapa de la cadena de operación.
- La organización puede cambiar hacia un tema medular nuevo, como en los casos en los que la función básica o el producto único de una organización reorientados hacia un concepto más amplio.

2.2.3.4. Funciones y métodos de la formulación de las estrategias

Las funciones en la formulación de estrategias en listadas por Thompson / Strickland, son:

- Crear y dirigir una cartera de unidades de negocios de lato rendimiento (hacer adquisiciones, fortalecer las disposiciones empresariales existentes, abandonar los negocios que ya no entren en los planes de la dirección.)
- Capturar la sinergia entre las unidades de negocios relacionadas y transformarla en ventaja competitiva.
- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia negocios que representen las oportunidades más atractivas.
- Revisar/corregir/unificar los principales enfoques y movimientos estratégicos propuestos por los directores de las unidades de negocio.
- Planear los movimientos y enfoques para que compitan con éxito y aseguren una ventaja competitiva.
- Crear propuestas a las cambiantes condiciones externas.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales clave.
- Empezar acciones para hacer frente a los asuntos específicos de la compañía y los problemas operativos.
- Crear movimientos y enfoques que apoyen la estrategia empresarial y que logren los objetivos de rendimiento a nivel funcional.

- Revisar/corregir/unificar los movimientos y enfoques relacionados con la estrategia propuestos por los gerentes de un nivel inferior.
- Crear movimientos/enfoques aún más limitados y específicos para que apoyen a las estrategias funcionales y empresariales y logren los objetivos de las unidades operativas.

Los métodos para la formulación de estrategias son:

1. Enfoque del estratega maestro. El gerente funciona personalmente como estratega y empresario principal, ejerciendo una fuerte influencia en las evaluaciones de la situación, en las alternativas de la estrategia.
2. Enfoque de delegación. El gerente delega la formulación de la estrategia a un equipo de planificación estratégica o a un grupo de trabajo formado por personas de confianza. Este estilo tiene la ventaja de que permite al gerente elegir entre una diversidad de ideas estratégicas que surgen de abajo, y posibilita una activa participación e información de muchos directivos y áreas. Su inconveniente es que el gerente se puede alejar del proceso de formulación formal de la estrategia que no ejerza un liderazgo estratégico real.
3. Enfoque de colaboración. Es un enfoque intermedio por medio del cual el gerente consigue la ayuda de subordinados clave para obtener una estrategia con el consenso de todos, la cual será apoyada por todos los participantes clave quienes harán su mejor esfuerzo para que la estrategia se ponga en práctica.
4. Enfoque del campeón. El gerente no está interesado en formular personalmente los detalles de la estrategia ni en la tarea de dirigir a un grupo con la dedicación de tiempo que ello supone para que se inspire y obtenga el consenso para una estrategia. En lugar de ello, el gerente alienta a los directivos subordinados a que desarrollen, defiendan y pongan en práctica estrategias inteligentes.

Peter Drucker concibe a la estrategia como la puesta en práctica de la teoría que toda organización formula a partir de un conjunto de hipótesis, entre las que se cuentan cuál es el negocio, qué objetivos persigue, cómo se definen los resultados, que valoran los clientes y cuánto están dispuestos a pagar. También considera que la estrategia empresarial tiene que considerar nuevas realidades como:

- La caída de la tasa de natalidad en el mundo desarrollado.
- Cambios en la distribución del ingreso disponible.

- Una redefinición de “performance”, que implica equilibrar los resultados de corto plazo con la prosperidad en el largo plazo.
- La competitividad global impone la obligación de alcanzar niveles de productividad fijados por los líderes mundiales.
- La necesidad de operar en una economía globalizada y una política fragmentada

2.2.4 Implementación de la estrategia

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, se hace necesario convertir el plan estratégico en acciones y buenos. Se necesita un conjunto de diferentes tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. La implantación de la estrategia es principalmente una actividad administrativa interna, el éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y ajustar la forma de hacer las cosas.

La implementación de la estrategia Hill/Jones la definen como *la manera mediante la cual una compañía crea las disposiciones organizacionales que le permiten seguir su estrategia en forma más efectiva.*

La implantación implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados, la estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización. La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización 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.

La implantación de la estrategia incluye todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo, los cuales deben preguntarse ¿Qué debemos hacer para contribuir con nuestra parte del plan estratégico y cuál es la mejor manera de hacerlo?

Los detalles de la implantación de la estrategia son específicos de cada situación organizacional, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas son importar cuál

sea la situación de la organización. Las principales tareas administrativas que surgen de la implantación de la estrategia son:

- Desarrollo de una organización capaz de ejecutar la estrategia.
- Establecer un presupuesto que apoye la estrategia.
- Instalar sistemas internos de apoyo administrativo.
- Diseñar recompensas e incentivos que se relacionen estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Moldear la cultura corporativa para que concuerde con la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico.

2.2.4.1 Desarrollo de una organización.

La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. En la organización existen tres tipos de acciones de vital importancia:

- Crear en la organización una estructura que apoye a la estrategia.
- Desarrollar las habilidades y capacidades básicas necesarias para ejecutar la estrategia con éxito la estrategia.
- Seleccionar a las personas para las posiciones clave.

Adaptación de la estructura de la organización a la estrategia.

La estrategia se implementa a través del diseño organizacional. El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de una estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una firma siga su estrategia en forma más efectiva.

El rol principal de la estructura organizacional es por un lado coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva, y por otro motivar a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr estratos superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

La adaptación de la estructura a la estrategia requiere que las actividades críticas para la estrategia y las unidades de la organización se conviertan en los principales bloques de construcción en la estructura de la organización. Thompson / Strickland proponen un procedimiento de cinco secuencias para ajustar la estructura a la estrategia:

1. Definir con exactitud las funciones y tareas clave necesarias para ejecutar con éxito la estrategia. Hay dos preguntas que ayudan a identificar cuáles son las actividades cruciales para la estrategia de una organización: ¿Qué funciones deben desempeñarse sumamente bien y a tiempo para que la estrategia tenga éxito?, y ¿En qué áreas de la organización el mal funcionamiento dañaría gravemente el éxito estratégico?
2. Reflexionar sobre la forma en que las funciones y unidades de la organización cruciales para la estrategia se relacionan con aquellas que son rutina y con aquellas que proporcionan apoyo al personal. Antes de agrupar las actividades cruciales, de apoyo y rutinarias en unidades de la organización, es necesario realizar un concienzudo escrutinio de las relaciones entre ellas. Las actividades se pueden relacionar por el flujo de material a través del proceso de producción, el tipo de clientes al que se atiende, los canales de distribución que se usan, las habilidades y el conocimiento técnico necesarios para llevarlas a cabo.
3. Hacer que las unidades de negocio y las funciones cruciales para la estrategia sean los principales bloques de construcción de la organización. La pauta principal aquí es que las actividades cruciales para la estrategia se conviertan en los principales bloques en la estructura de la organización.
4. Determinar los grados de autoridad necesarios para dirigir cada unidad de la organización, teniendo en mente tanto los beneficios como los costos de la toma de decisiones descentralizada. Las organizaciones deben decidir cuánta autoridad y libertad en la toma de decisiones se otorgará a cada unidad de la organización, en especial a los responsables de las unidades de negocio. Hay varios principios para delegar autoridad a varias unidades.
 - Las actividades y las unidades de la organización con una función clave en el ejercicio de la estrategia no deben subordinarse a actividades rutinarias.
 - Las actividades productoras de ingresos y resultados no deben subordinarse a funciones de apoyo interno o del personal.
 - La autoridad para tomar decisiones se debe descentralizar, es decir, debe delegarse a los directivos que se encuentran más cercanos al escenario de la acción.
5. Proporcionar coordinación entre las diversas unidades de la organización.

La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento. El diseño estructural de una organización es una herramienta para aprovechar los esfuerzos individuales y coordinar el desempeño de las diferentes tareas; un buen diseño ayuda a la gente a hacer las cosas eficaz y eficientemente.

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son la diferenciación y la integración.

- Diferenciación. Es la forma como una organización asigna el personal y los recursos a las tareas corporativas con el fin de crear valor. La diferenciación se refiere a la forma como una compañía se divide en partes (funciones y divisiones.) Al decidir cómo diferenciar la organización con el fin de crear valor, la gerencia enfrenta dos alternativas:

1. Diferenciación vertical. Es la alternativa de escoger cómo distribuir la toma de decisiones en la organización para controlar mejor las actividades de creación de valor.

El propósito de la diferenciación vertical consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de una compañía. La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización. El área de control se define como la cantidad de subordinados que maneja directamente un gerente. La selección básica consiste en tender hacia una estructura plana, con pocos niveles jerárquicos y por tanto un área de control relativamente amplia, o una estructura alta, con muchos niveles y por consiguiente un área de control relativamente estrecha.

Los problemas a los que se enfrenta los niveles jerárquicos son: cantidad de gerentes de nivel medio, problemas de motivación, problemas de coordinación y distorsión de la información.

2. Diferenciación horizontal. Es la alternativa de escoger cómo distribuir las personas y tareas a las funciones y divisiones para incrementar su habilidad de crear valor. La diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios.

- Integración. Es el medio por el cual una organización busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales. La integración se

refiere a la manera como se combinan las partes. Cuanto mayor sea el nivel de diferenciación de la compañía, mayor será el nivel de integración necesaria para hacer que la estructura organizacional funciones en forma efectiva.

Existe una serie de mecanismos integradores que una organización puede utilizar con el fin de incrementar su nivel de integración a medida que aumenta su nivel de diferenciación:

- **Contacto directo.** El objetivo implícito de establecer contacto directo entre los gerentes consiste en determinar un contexto del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales puedan trabajar juntos para resolver problemas mutuos.
- **Roles de vinculación departamental.** Los roles de vinculación ofrecen una forma de transferir información a través de la empresa mediante la coordinación. La coordinación consiste en dar a una persona en cada división o función la responsabilidad de coordinar con la otra.
- **Comités de trabajo temporales.** Cuando más de dos funciones o divisiones comparten problemas, entonces, el contacto directo y los roles de vinculación poseen valor limitado debido a que no proporcionan suficiente coordinación. La solución consiste en adoptar una forma más compleja de mecanismo integrador llamada comité de trabajo. Un miembro de cada función o división es asignado a un comité de trabajo creado para resolver un problema específico.
- **Equipos permanentes.** En muchos casos, los asuntos dirigidos por un comité de trabajo son problemas recurrentes. Para resolverlos en forma efectiva, una organización debe establecer un mecanismo integrador permanente, como un equipo continuo.
- **Roles integradores.** Su única función consiste en estimular la integración entre las divisiones o departamentos. El trabajo consiste en coordinar el proceso de decisiones entre los departamentos o divisiones de tal manera que se puedan obtener beneficios en sinergia a partir de la cooperación.

Unidos estos dos procesos, diferenciación e integración, determinarán cómo operará una estructura organizacional y en qué medida podrán los gerentes exitosamente crear valor a través de sus estrategias seleccionadas.

Hay varios enfoques basados en la estrategia para la organización:

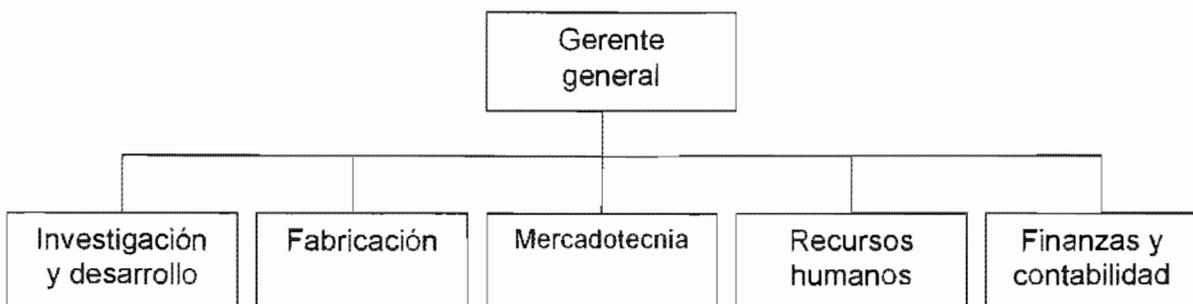
1. Estructura simple
2. Especialización funcional.
3. Organización geográfica.
4. Divisiones descentralizadas, las unidades de negocios estratégicas.
5. Estructura por productos
6. Las estructuras tipo matriz.

Estructura simple.

La estructura simple normalmente la utiliza la organización pequeña y empresarial, involucrada en generar uno o pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado. Con frecuencia una persona asume la mayor parte de las tareas administrativas. No existen disposiciones formales de la organización, y la diferenciación horizontal es baja debido a que los empleados desempeñan múltiples deberes.

Especialización funcional.

Las estructuras funcionales agrupan personas con base a su pericia y experiencia comunes o debido a que utilizan los mismo recursos. La especialización y la concentración enfocada a realizar tareas y actividades funcionales pueden mejorar tanto la eficiencia operativa como el desarrollo de capacidades medulares.



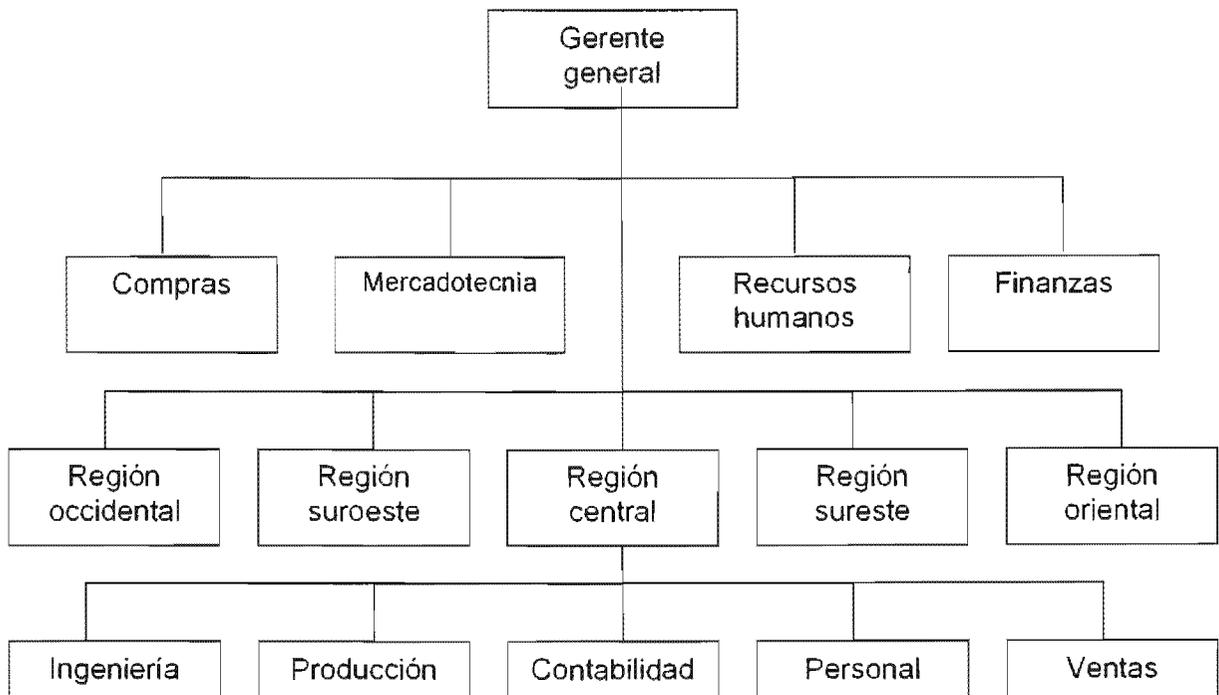
Fuente: Thompson/Strickland, *Dirección y Administración Estratégica*, p 251

Especialización funcional	
Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite el control centralizado de los resultados. • Bien adaptada para la estructura de un solo negocio • La estructura esta estrechamente relacionada con la estrategia por medio de la asignación de las actividades clave como departamentos funcionales. • Promueve la experiencia funcional profunda. • Mejora la eficiencia operativa cuando las tareas son rutinarias y repetitivas • Permite el funcionamiento de procesos industriales que no pueden interrumpirse por requerir un ciclo continuo. • Simplifica la capacitación. • Las personas pueden aprender entre si y hacerse más especializadas y productivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan problemas de coordinación y comunicación funcional. • Problemas de medición en la contribución de un producto a su rentabilidad. • Puede producir rivalidad y conflictos entre las funciones. • Puede promover la especialización exagerada y limitar los puntos de vista de la gerencia. • Hace que la responsabilidad por los beneficios recaiga en la cabeza. • Los especialistas funcionales dan más importancia a lo que es mejor para el área funcional que a lo que es mejor para la compañía en general • Exagera la especialización y reduce el criterio del personal clave.

Elaboración propia con información de Thompson/Strickland, Koontz/O'donell, Gibson/Ivancevich yHill/Jones

Organización geográfica.

Cuando una organización funciona como estructura geográfica, las regiones geográficas se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales, es decir, se establecen grupos de acuerdo a las distintas zonas geográficas en las que la organización este implantada.



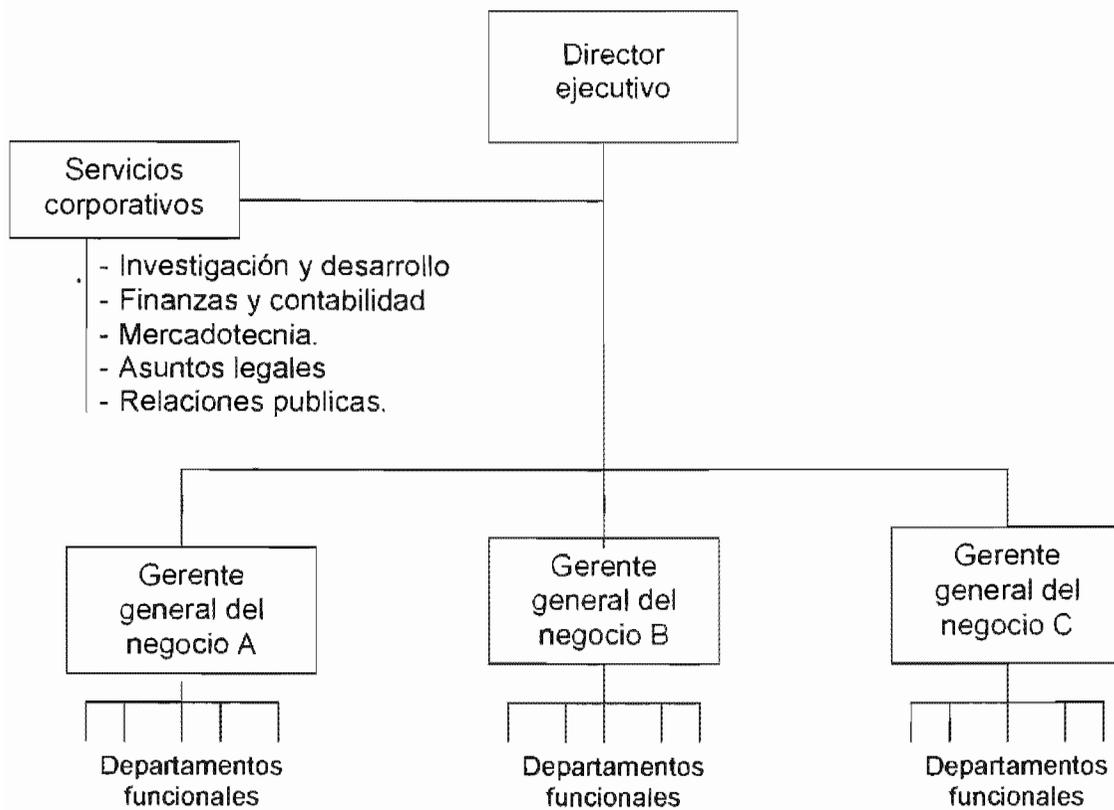
Fuente: Koontz/O'donnell, *Elementos de Administración*, Ed. McGrawHill, p 212

Organización geográfica.	
Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite la adaptación de la estrategia a las necesidades de cada mercado geográfico. • Delega la responsabilidad de beneficio/pérdida al nivel estratégico más bajo. • Mejora la coordinación funcional dentro del mercado objetivo. • Obtiene beneficios de las economías de las operaciones locales. • Fomenta la participación local en la toma de decisiones. • Mejora las comunicaciones directas con los intereses locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta el problema de cuánta uniformidad geográfica pueden imponer las oficinas centrales contra cuánta diversidad geográfica se debe permitir. • Mayor dificultad para conservar una imagen uniforme de la organización en las diferentes áreas cuando los gerentes ejercen demasiada libertad estratégica. • Puede dar como resultado que dupliquen los servicios del personal a nivel de las oficinas centrales y niveles de distritos, lo cual crea una desventaja en relación con los costos. • Aumenta los problemas de control para la cabeza.

Elaboración propia con información de Thompson/Strickland, Koontz/O'donell, Gibson/Ivancevich y Hill/Jones

Unidades de negocios estratégicas.

Una unidad de negocio estratégica es una agrupación de negocios relacionados bajo la supervisión de un alto ejecutivo.



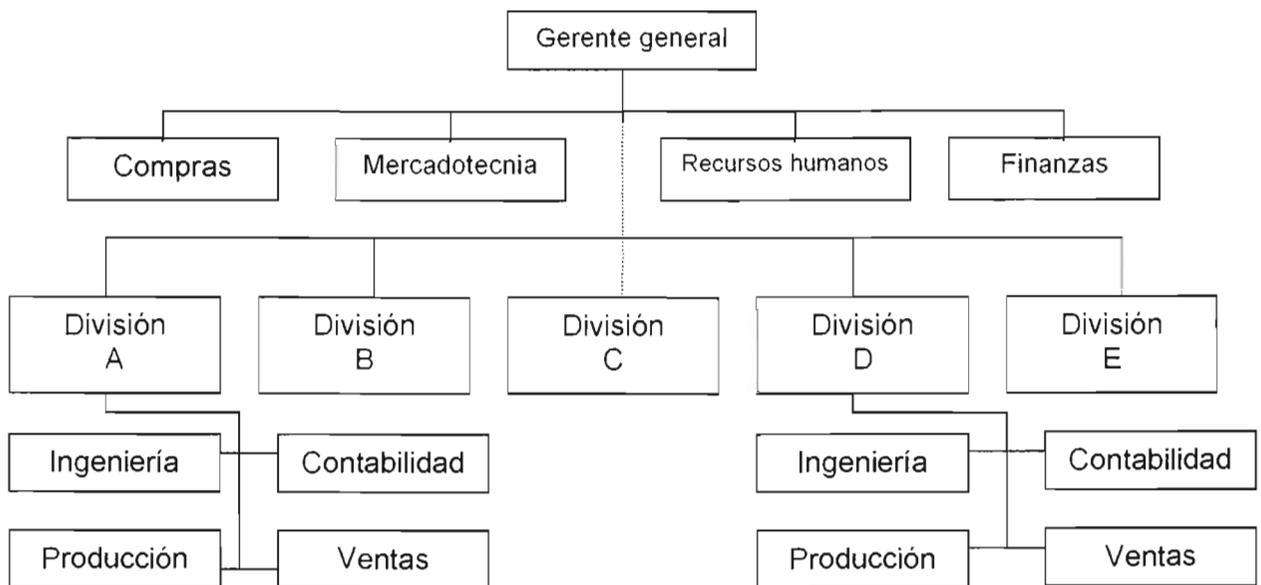
Fuente: Thompson/Strickland, *Dirección y Administración Estratégica*, p 255

Divisiones descentralizadas, las unidades de negocios estratégicas	
Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen un medio lógico y factible para descentralizar la responsabilidad y delegar la autoridad en organizaciones diversificadas. • Coloca la responsabilidad de la estrategia empresarial más próxima al ambiente característico de cada negocio. • Permite que cada unidad de negocio se organice alrededor de su propio conjunto de actividades clave y requisitos funcionales. • Permite que cada unidad de negocio se organice alrededor de su propio conjunto de actividades clave y requisitos funcionales. • Impone una clara responsabilidad en cuanto a beneficios/pérdida en los hombros de los gerentes de las unidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede originar una costosa duplicación de funciones del personal en los niveles corporativos y de las unidades de negocio incrementando los costos administrativos. • Presenta el problema de cuáles decisiones centralizar y cuáles descentralizar. • Puede conducir a una rivalidad excesiva entre las divisiones para obtener la atención y los recursos corporativos. • La autonomía del negocio / división funciona en contra de la coordinación de las actividades relacionadas en las diferentes unidades de negocio, por lo que hasta cierto punto se obstruye la obtención de beneficios del ajuste estratégico. • La dirección corporativa se hace muy dependiente de los gerentes de las unidades de negocio.

Elaboración propia con información de Thompson/Strickland, Koontz/O'donell, Gibson/Ivancevich y Hill/Jones

Estructura por productos

Esta estructura permite a la alta dirección delegar a un ejecutivo divisional suficiente autoridad para que se haga cargo total de las funciones de producción, ventas, ingeniería para un producto o una línea de productos determinados. Se agrupan los puestos de trabajo sobre la base de los productos que comercializan.



Fuente: Koontz/O'donnell, *Elementos de Administración*, Ed. McGrawHill, p 214

Estructura por productos	
Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Concentra la atención en la línea de productos. • Manda la responsabilidad sobre las utilidades al nivel de la división. • Mejora la coordinación entre las funciones. • Brinda un campo de capacitación calificable para administradores generales. • Permite el crecimiento y la diversificación de productos y servicios. • Fomenta la iniciativa y estimula la autonomía de las divisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mayor cantidad de personal con experiencia en administración. • Tiene a entorpecer el mantenimiento económico de los servicios centrales. • Aumenta los problemas de control para alta dirección. • Duplica los puestos de trabajo.

Estructuras tipo matriz

Una estructura matricial se fundamenta en dos formas de diferenciación horizontal, en el diseño de matriz productos las actividades en el eje vertical se agrupan por funciones. Además superpuesto a este modelo vertical se encuentra un modelo horizontal basado en la diferenciación por productos o proyectos. El resultado es una red compleja de dependencias entre los proyectos y las funciones.

Aunque las estructuras matriciales son planas, con pocos niveles jerárquicos, los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un jefe de funciones, quien es la cabeza de la función y un jefe de proyectos, responsable de manejar los proyectos individuales.

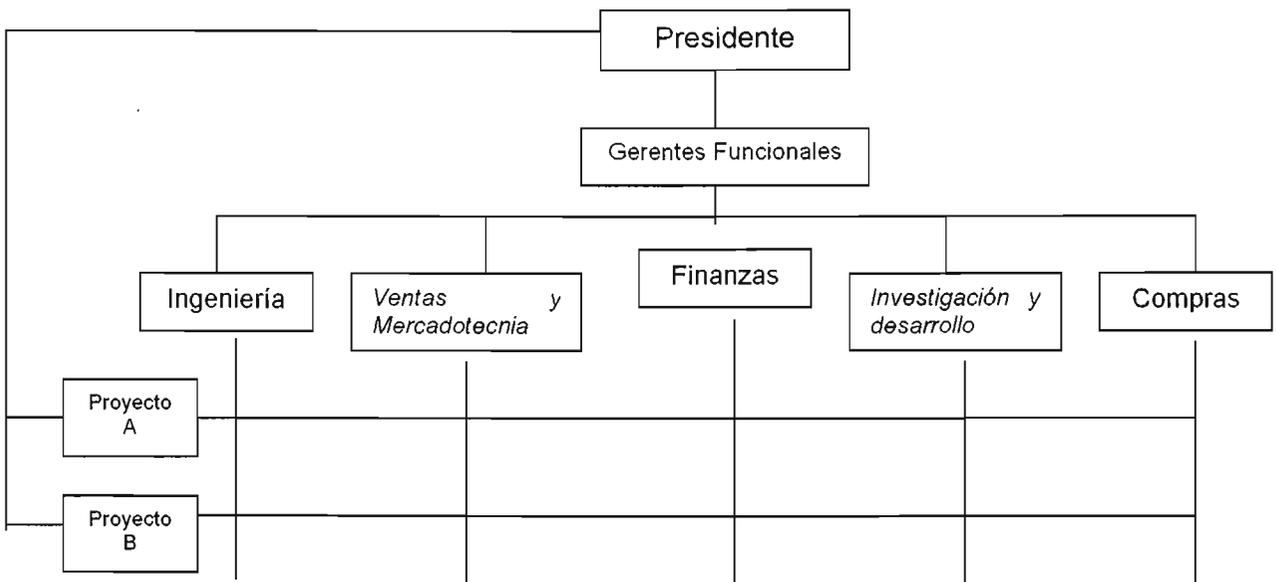
Existen estructuras de matriz en las organizaciones que:

1. Requieren respuestas para cualquier cambio rápido en uno o más de sus entornos, como tecnología y mercados.
2. Atraviesan una situación de incertidumbre que les exige procesar gran cantidad de información.
3. Deben hacer frente a problemas financieros o de recursos humanos.

G
e
r
e
n
t
e
s

d
e

p
r
o
y
e
c
t
o
s



Fuente: Hill/Jones, Administración Estratégica, Ed. MacGrawHill, p 342

Tipo matriz	
Ventajas estratégicas	Desventajas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona un medio estratégicamente relevante para organizar la cartera de las unidades de negocio de una compañía sumamente diversificada. • Facilita la coordinación de las actividades relacionadas dentro de unidad estratégica de negocio. • Promueve una mayor cohesión entre las nuevas iniciativas de negocios separadas pero relacionadas. • Permite hacer la planificación estratégica en el nivel más importante de la empresa. • Propicia que la tarea de la revisión estratégica por parte de los altos ejecutivos sea más objetiva y efectiva. • Ayuda a distribuir los recursos a las áreas que tienen las mayores oportunidades de crecimiento. • Esta orientada a los resultados finales. • Fija la responsabilidad producto - utilidades. • Puede hacer un máximo uso de las capacidades del empleado a medida que se terminan los proyectos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es fácil que la definición y el agrupamiento de los negocios en las unidades de negocios estratégicos sean tan arbitrarios que éstas sólo sirvan para la convivencia administrativa. • La unidad de negocio estratégica puede no trazar su dirección futura. • Añade otro nivel a la alta dirección. • Se diluye el reconocimiento del resultado. • Es probable que haya muy poca coordinación de la estrategia entre las unidades de negocio. • Propicia falta de unidad de mando. • Da pie a conflictos entre las autoridades de la organización. • Los costos burocráticos altos.

Elaboración propia con información de Thompson/Strickland, Koontz/O'donell, Gibson/Ivancevich y Hill/Jones

Desarrollo de capacidades fundamentales.

Una buena relación entre la estructura y la estrategia es una faceta clave de la capacidad de organización.

Las capacidades fundamentales se pueden relacionar con cualquier factor que sea estratégicamente relevante:

- Mayor pericia en el desarrollo de productos.
- Mejor conocimiento de fabricación.
- Capacidad de proporcionar mejor servicio al cliente.
- Capacidad de responder con rapidez a las cambiantes necesidades del cliente.
- Capacidad superior de minimizar costos.
- Capacidad de utilizar nueva ingeniería y diseño de productos con más rapidez que los rivales.
- Superiores capacidades en el manejo de inventarios.
- Mejores habilidades en la mercadotecnia y el comercio.
- Mayor eficiencia en promover la cooperación entre los sindicatos y la gerencia.

La capacitación y recapitación de los empleados son parte importante del proceso de implantación de la estrategia cuando una organización cambia a una estrategia que requiere habilidades, enfoques gerenciales y métodos operativos diferentes. La capacitación también es estratégicamente importante en los esfuerzos de la organización por crear capacidades basadas en habilidades.

Selección de personas para puestos clave.

La habilidad importante para reclutar el grupo ejecutivo fundamental consiste en discernir qué combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos gerenciales y personalidades contribuirá a la ejecución exitosa de la estrategia. Una función esencial en la construcción de la organización es formar un equipo de trabajo gerencial sólido; con frecuencia es el primer paso que se da en la implantación de la estrategia. No será hasta que todos los puestos clave estén ocupados con la gente correcta que la implantación de la estrategia continuará.

2.2.4.2 Presupuesto.

Para que el proceso de implantación de la estrategia no se desvíe es necesario contar los recursos suficientes. Esto incluye contar con los tipos adecuados de personas y suficientes fondos operativos para que hagan su trabajo con éxito.

El implantador de la estrategia debe de vigilar:

- Que todas las unidades de la organización tengan un presupuesto suficiente para que cumplan con su parte del plan estratégico.
- Asegurarse de que los recursos se usen de manera eficiente.

2.2.4.3 Sistemas internos de apoyo administrativo.

La tercera tarea en la implantación de la estrategia consiste en instalar sistemas internos de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades de la estrategia. Los puntos específicos son:

1. *Establecer y administrar políticas y procedimientos que ayuden a la estrategia.* Los cambios en la estrategia exigen ciertas modificaciones en la forma como se llevan acabo y se administran las actividades internas. La función de las políticas nuevas y revisadas es promulgar procedimientos operativos estándares que canalicen los esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta y al mismo tiempo contrarresten cualquier tendencia de resistencia o rechazo que surge en algunas partes de la organización hacia las acciones que son necesarias para que la estrategia funcione.

La política organizacional se define como *la táctica mediante la cual los individuos y grupos interesados pero interdependientes buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses.*¹⁰⁶ Para jugar a la política los gerentes deben tener poder. El poder puede definirse como la habilidad de un individuo, función o división para hacer que otro individuo, función o división realice algo que de otra manera no se lleva acabo. El poder surge de la habilidad para influir informalmente en la manera como se comportan otras partes.

Las fuentes de poder son:

- Habilidad para enfrentar la incertidumbre. Una función gana poder cuando puede reducir la incertidumbre de otra función.
- Centralismo. Se refiere al grado al cual una función se encuentra en el centro de las transferencias de recursos entre las otras funciones.
- Control sobre la información. Las funciones también son centrales si se encuentran en el centro del flujo de información; es decir, si pueden controlar el flujo de información a otras funciones o divisiones. La información en un

¹⁰⁶ Hill/Jones, p418

recurso de poder, puesto que al dar o retener información, una función puede hacer que otras se comporten de determinada forma.

- Control de las eventualidades. Con el tiempo, la naturaleza de las eventualidades; es decir, las oportunidades y amenazas, que enfrenta una organización del ambiente competitivo cambiarán a medida que éste se transforma. Las funciones que pueden abordar los problemas de la compañía y le permitan lograr sus objetivos, ganan poder. Por el contrario las funciones que ya no pueden manejar las eventualidades, pierden poder.
- Control sobre los recursos. La fuente de poder final por examinar es la habilidad para controlar y ubicar los escasos recursos. El poder de los gerentes corporativos dependen en gran medida de su habilidad para apropiar el capital a las divisiones operativas y asignar el efectivo o tomarlo de una división con base en sus expectativas de éxito futuro.

Las políticas y los procedimientos ayudan a reforzar la implantación de la estrategia en varias formas:

- La política institucionaliza las prácticas y los procedimientos operativos que apoyan la estrategia en toda la organización y, en consecuencia impulsa diariamente a las actividades hacia una ejecución eficiente de la estrategia.
- La política limita la acción independiente, así como las decisiones y la conducta discrecionales. La política comunica lo que se espera, guía las actividades relacionadas con la estrategia en direcciones particulares y restringe las variaciones no deseadas.
- La política ayuda a alinear las acciones y las conductas con la estrategia, por lo que se minimizan las decisiones titubeantes y las prácticas conflictivas, y se establece una mayor regularidad, estabilidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer que la estrategia funcione.
- La política ayuda a moldear el carácter del ambiente laboral y a traducir la filosofía corporativa en la forma como se hacen las cosas y como se trata a las personas.

La creación de un fuerte ajuste de apoyo entre la estrategia y la política puede dar como resultado más políticas, menos políticas o políticas diferentes.

2. *Desarrollar sistemas administrativos y operativos que proporcionen ala organización capacidades cruciales para la estrategia.* La ejecución eficaz de la estrategia incluye el desarrollo de varios sistemas de apoyo. Un sistema de apoyo actualizado e innovador

puede constituir la base de una ventaja competitiva si proporciona a la compañía capacidades que los rivales no puedan igualar.

3. *Generar con el tiempo la información estratégica adecuada.* La información exacta y oportuna permite que los estrategas supervisen el avance y emprendan con rapidez acciones correctivas. Es necesario contar con la información antes de que se completen las acciones, a fin de que éstas concluyan con éxito en caso de que los primeros pasos no produzcan el resultado planeado y sea necesario modificarlos. Una organización debe de recoger la información que le permita evaluar el desempeño y aplicar un correctivo

El diseño de informes atiende a cinco recomendaciones:

1. Los sistemas de información y de informes deben incluir sólo los datos y la información que sean necesarios para tener una imagen confiable de lo que está sucediendo.
2. La recopilación de datos estadísticos y la presentación de los informes deben de ser oportunas.
3. El flujo de información y de datos estadísticos debe ser sencillo.
4. Los sistemas de información y los informes deben tratar de evitar sorpresas y de generar señales de advertencia oportuna en lugar de simplemente producir información.
5. Los informes estadísticos deben mostrar con claridad las variaciones importantes o anormales del plan, para que la gerencia dirija su atención a las desviaciones significativas del rendimiento planeado.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos del desempeño estratégico. Un sistema de control estratégico debe de tener tres características: debe de ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrarse información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional y debe de suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna. Diseñar un sistema de control estratégico efectivo requiere de cuatro pasos:

1. Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalué el desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la

meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

2. Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se ha logrado los objetivos. La compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización.
3. Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos. Los gerentes evalúan si el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados en el paso 1. Si el desempeño es mayor, la gerencia puede decidir que ha establecido estándares demasiados bajos y puede incrementarlos para el siguiente periodo; en cambio si el desempeño es demasiado bajo, los gerentes deben decidir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se pueden identificar las razones del deficiente desempeño.
4. Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando.

2.2.4.3.1 *Recompensas e incentivos que se relacionen con los objetivos y la estrategia.*

Unir la remuneración con el desempeño es una decisión estratégica importante ya que determina la estructura de incentivos que afecta la forma como proceden los gerentes y empleados en todos los niveles de la organización.

La implantación de la estrategia requiere de diseñar una estructura de recompensas que:

- *Motive a las unidades y a los individuos de la organización para que hagan su mejor esfuerzo en relación con el funcionamiento de la estrategia.* El implantador de la estrategia tiene como trabajo el idear técnicas de motivación que creen un compromiso real y actitudes de ganadores entre los empleados, es decir, motivar a los empleados para que éstos creen en la estrategia y se comprometan para que ésta funcione.
- *Diseñe recompensas e incentivos que motiven a los empleados a hacer todo lo que sea necesario para ejecutar con éxito la estrategia.* El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en términos de los resultados por lograr, no las tareas y funciones que se deben hacer. Los resultados no están garantizados porque alguien trabaje mucho, se mantenga ocupado y realice de manera diligente las tareas asignadas.

La creación de una relación estrecha entre las responsabilidades y el logro del plan estratégico es algo que va directamente hacia los objetivos y a las metas de rendimiento en el plan estratégico. La norma que el implantador de la estrategia evalúe si las personas han realizado un buen trabajo debe basarse en el hecho de si lograron sus objetivos de rendimiento.

Existen cinco pautas que deben observarse cuando se diseñan recompensas e incentivos.

- El pago por rendimiento debe ser una pieza importante del paquete total de compensaciones.
- El plan de incentivos debe abarcar a todos los gerentes y trabajadores.
- El sistema debe administrarse con un cuidado y una justicia escrupulosos.
- Los incentivos deben relacionarse estrechamente con la obtención de sólo los objetivos de rendimiento definidos en el plan estratégico.
- Los objetivos de rendimiento que debe lograr cada persona según se espera deben incluir resultados que esta persona pueda afectar.

Gibson menciona los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Escalas gráficas de calificación. El método más antiguo y utilizado, por el cual el calificador del desempeño evalúa las cualidades y características de un empleado mediante un formulario por escrito.
- Escalas de calificación ancladas conductualmente. Escalas de calificación desarrolladas por evaluadores y/o evaluados que emplean incidentes críticos conductuales como anclas o puntos de referencia en cada escala. Se utilizan entre seis y diez escalas con incidentes conductuales para efectuar la evaluación.
- Incidentes críticos. Una actividad humana observable que permite realizar inferencias y predicciones acerca de la persona que lleva a cabo el trabajo.
- Dirección por objetivos. Un proceso por el cual el superior y el subordinado fijan, basándose en la estrategia, conjuntamente los objetivos para un determinado período de tiempo y se reúnen más adelante para evaluar el desempeño del subordinado para la consecución de dichos objetivos.
- *Promuevan una orientación a los resultados.* El uso de incentivos y recompensas es la herramienta más poderosa con que cuenta la gerencia para obtener un firme compromiso con los empleados en cuanto al cumplimiento del plan estratégico. La mejor manera de lograr un estrecho ajuste entre la estrategia y la estructura de

recompensas es ponerse de acuerdo en los objetivos de resultado, delimitar la responsabilidad y los límites para lograrlos, y considerar su cumplimiento como un contrato.

Los sistemas de remuneración se dividen en individual y grupales:

1. Sistemas de remuneración individuales.

- Planes a destajo. Estos se utilizan cuando el rendimiento se puede medir en forma objetiva. Esencialmente, a los empleados se les paga con base en una cantidad determinada por cada unidad de producción terminada.
- Comisiones. Se asemejan a los sistemas de trabajo a destajo, excepto porque comúnmente se vinculan no a lo que se produce, sino a la cantidad vendida.
- Bonos. Los bonos individuales generalmente retribuyen el desempeño de los individuos claves de una compañía.

Se ha investigado a fondo sobre qué es lo que determina que los individuos Edwar Lawer ha resumido cinco conclusiones extraídas de la literatura relativa a la investigación en las ciencias de la conducta:

- La satisfacción derivada de una recompensa está en función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir.
- Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influidos por las comparaciones con los demás.
- La satisfacción está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
- La gente difiere en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la relativa importancia que esas recompensas tienen para ellos.
- Algunas recompensas intrínsecas son satisfactorias porque dan lugar a otras.

2. Sistemas de remuneración grupales. Estos se suministran formas adicionales mediante las cuales las compañías pueden relacionar el pago con el desempeño. En general, el problema con estos sistemas es que la relación es menos directa y más difícil de medir que en el caso de los sistemas basados individualmente; en consecuencia se consideran menos motivadores.

- Bonos a nivel de grupo. Algunas veces una compañía puede establecer equipos de proyectos o grupos de trabajo, que desempeñen todas las operaciones necesarias para fabricar un producto o suministrar un servicio. Esta disposición

posibilita medir el desempeño del grupo y ofrecer retribuciones con base a su productividad.

- Participación de utilidades. Los planes de participación de utilidades están diseñados para retribuir a los empleados con base en las utilidades que gana una compañía en determinado periodo.
- Alternativas accionarias para empleados. En lugar de retribuir a los empleados con base en utilidades a corto plazo, se establece éste sistema alternativo accionario que permite a los empleados comprar acciones a precios inferiores a los del mercado.

2.2.4.4 Cultura corporativa.

Cada organización es una cultura única, con su propia historia, su propia manera de enfrentar los problemas y de llevar a cabo actividades, su propia mezcla de personalidades y estilos gerenciales. La cultura corporativa se refiere a los valores internos, las creencias, los rituales, el estilo operativo y la atmósfera política y social de una organización. La cultura organizacional se puede definir *como la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afecta la forma como desarrolla los negocios,*¹⁰⁷ así el valor de la cultura para la organización es su capacidad para especificar normas y valores que rijan el comportamiento del empleado.

Una cultura sólida es una influencia poderosa para canalizar la conducta y ayudar a los empleados a hacer su trabajo con una mayor orientación hacia el apoyo de la estrategia; esto sucede de dos maneras:

1. Cuando los empleados saben exactamente qué se espera de ellos no se pierde el tiempo tratando de descubrir qué hacer o cómo hacerlo; una cultura proporciona un sistema de reglas informales.
2. Una cultura sólida transforma el trabajo en una forma de vida; proporciona estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar; y promueve una fuerte identificación con la compañía por parte de los empleados.

A través de la socialización, término utilizado para describir cómo las personas aprenden la cultura organizacional, los individuos interiorizan las normas y los valores de la cultura y aprenden a actuar como el personal existente.

La cultura organizacional ayuda a:

- *Establecer valores corporativos.* La responsabilidad del implantador de la estrategia es vincular estrechamente la cultura organizacional con la estrategia y mantenerla allí.
- *Establecer normas éticas.* Una cultura organizacional sólida se encuentra fundada en valores firmes y principios éticos. Una cultura corporativa ética tiene un impacto positivo en el éxito estratégico a largo plazo de una compañía. Las declaraciones por escrito de los valores éticos a demás de ser la piedra angular de la creación de la cultura, tienen la función de manifestar con claridad lo que la organización pretende y espera, a demás sirven como pauta para evaluar las políticas y acciones de la compañía, así como la conducta individual.
- *Crear un ambiente laboral que apoye a la estrategia.* Una vez que se han establecido los valores y las normas éticas, se deben institucionalizar y arraigar en las políticas, prácticas y conducta real de la organización. La implantación de los valores y del código de ética incluye varias acciones:
 - Incorporar la declaración de los valores y el código de ética en la capacitación de los empleados y en los programas educativos.
 - Poner atención explícita en los valores y la ética durante el reclutamiento y contratación para descartar a los solicitantes que no muestren rasgos de carácter compatibles.
 - Comunicar los valores y los códigos de ética a todos los empleados y explicar los procedimientos para su cumplimiento.
 - La participación y vigilancia de la gerencia.
 - Fuerte respaldo del director general.
- *Crear en la cultura un espíritu de alto rendimiento.* Las organizaciones con un espíritu de resultados están sumamente orientadas hacia la gente y refuerzan esta orientación con cada empleado en cualquier ocasión. Tratan a sus empleados con dignidad y respeto, los capacitan con cuidado, los alientan a que usen su iniciativa y creatividad propias al efectuar su trabajo, establecen expectativas de resultados claras y razonables.

T.J. Peters y R. H. Waterman agrupan los rasgos comunes que comparten las culturas corporativas sólidas en tres conjuntos de valores comunes: En primera instancia, las compañías exitosas tienen valores que promueven un margen para la acción. El

¹⁰⁷ Hill/Jones, p371

énfasis se activa en la autonomía y espíritu empresarial y los empleados son motivados a asumir riesgos.

El segundo conjunto de valores proviene de la naturaleza en la misión de la organización; la compañía debe adherirse a lo que hace mejor y mantener el control sobre sus principales actividades. El tercer conjunto de valores se refiere a cómo manejar la organización; una compañía debe tratar de establecer un diseño organizacional que motive a los empleados para que hagan lo mejor.

2.2.4.5 Liderazgo estratégico.

El liderazgo estratégico se puede definir como *"la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario"*¹⁰⁸.

El director estratégico desempeña varias funciones de liderazgo: empresario y estrategia, administrador principal e implantador de la estrategia, solucionador de crisis, supervisor, portavoz, distribuidor de recursos, negociador, motivador, consejero, fuerza de inspiración, creador de consenso, creador de políticas, mentor y animador.

El problema del liderazgo estratégico consiste en diagnosticar la situación y seleccionar la mejor manera de manejarla. Cinco funciones de liderazgo dominan el programa de acciones del implantador de la estrategia:

- *Dirigir el proceso de moldear los valores y la cultura, y derrochar energía en el logro de la estrategia.* Para saber si un proceso de implantación está funcionando, un gerente necesita desarrollar una vasta red de contactos y fuentes de información, tanto formales como informales. Los canales regulares incluyen platicar con subordinados clave, leer informes escritos y los últimos resultados operativos, obtener retroalimentación de los clientes, observar las reacciones competitivas de los rivales, recibir información por medios secretos, escuchar a empleados ordinarios y observar directamente la situación; una manera de lograr esto es practicar la técnica de dirigir por medio de la presencia continua (DPC).
- *Mantener a la organización con un espíritu innovador, sensible y oportunista.* El liderazgo estratégico tiene la difícil tarea de lograr que la organización se conserve

innovadora y sensible a las condiciones cambiantes, para ello es necesario promover un clima en el cual las personas se sientan con la libertad de expresar sus ideas y proporcionarles el espacio para que se trabaje en ella.

- *Enfrentar las políticas de estrategia, saliendo delante de las luchas por el poder, y crear consenso.* La política interna es un factor para crear consenso respecto a la prioridad de una opción estratégica sobre otra. Por lo general las consideraciones políticas internas afectan la estructura de la organización (qué áreas de responsabilidad es necesario reorganizar, quien rinde sus informes a quién, quién tiene autoridad sobre las subunidades y cuánta), las decisiones del personal (qué individuos deben de ocupar posiciones clave y dirigir actividades cruciales para la estrategia) y las asignaciones presupuestales (qué unidades de la organización obtendrán los mayores aumentos.)

El plan estratégico requiere que toda la fuerza de la organización, por lo que el implantador de la estrategia debe evaluar los centros potenciales más importantes de apoyo y oposición a los nuevos impulsos estratégicos y tratar con ellos.

- *Reforzar las normas y la conducta ética.* Para que una organización muestre siempre altos principios éticos, el director general y las personas de su alrededor deben estar abierta y decididamente comprometidos con la conducta ética. El líder estratégico con su ejemplo ético y su propia conducta establece una tradición de integridad. Ante los problemas es necesario que se resuelvan conforme al código ético de la organización.

Un programa que desarrolle el cumplimiento de las normas éticas necesita de:

- Un comité de vigilancia del consenso directivo.
 - Un comité de alta gerencia para dirigir la capacitación, la implantación y el cumplimiento continuos.
 - Una evaluación anual de los esfuerzos de todos los gerentes y de los informes formales sobre las acciones de los gerentes para remediar conductas deficientes.
 - Pedir periódicamente al personal que firme documentos que garanticen el cumplimiento de las normas éticas.
- *Iniciar acciones correctivas para la ejecución de la estrategia.* Una parte normal y necesaria de la dirección estratégica consiste en hacer ajustes y correcciones a mitad del camino, sin embargo los ajustes correctivos de la estrategia no deben ser simplemente reactivos; los ajustes proactivos pueden mejorar la estrategia o su implementación

¹⁰⁸ Hitt/Hoskisson, Administración estratégica, Editores Thompson, 1999, p 439

Thompson/Strickland creen que los gerentes exitosos de la estrategia emplean una diversidad de tácticas proactivas como:

1. Estudios que examinen y amplifiquen las áreas donde se crea que es necesario un cambio.
2. Compartir ideas con colegas de confianza y presentar conceptos de prueba.
3. Agrupar personas con diferentes habilidades, intereses y experiencias y dejarlas que se presenten ideas interesantes para expandir la variedad de enfoques considerados.
4. Contratar a varias personas de dentro y fuera de la organización para que examinen puntos de vista tratando de obtener señales tempranas de problemas.
5. Estimular propuestas de mejoras que provengan de los niveles inferiores.

3.1 *Función de dirección*

Desde que Fayol estableciera las funciones administrativas la función de dirección es de gran importancia porque es la que conduce a la organización para que funcione; sirve de guía orientando al personal. En un sentido muy amplio dirigir también equivale a seguir.

Luther Gulick considera a la función de dirección como la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y además de asumir el liderazgo de la empresa.

Koontz & O'donell definen a la función administrativa de dirigir como el proceso de influir sobre otras personas para que se afanen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

En el área de la función de dirección existen algunos principios que pueden resumirse de la siguiente manera:

- Principio de la armoniza de los objetivos. Armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la organización.
- Principio de la motivación.
- Principio de liderazgo.
- Principio de la claridad en las comunicaciones.

La labor del líder consiste en comunicarse correctamente de tal forma que logre motivar a las personas para que contribuyan con eficacia al cumplimiento de la misión de la empresa y, de paso satisfagan sus propios deseos y necesidades.

La comunicación y el liderazgo son fundamentales para la función administrativa de dirección, Koontz & O'donell dicen *"la dirección llena el vacío entre los planes lógicos y bien pensados, las estructuras organizacionales cuidadosamente concebida, los buenos programas de integración y las eficientes técnicas de control, por un lado; y, la necesidad de que las personas comprendan, se sientan motivadas y contribuyan con toda su capacidad y empeño a las metas de la empresa y de sus departamentos respectivos; por*

el otro. Los directivos deben saber cómo comunicarse con sus subordinados y encauzarlos para que se den cuenta de lo bien que pueden satisfacer sus propios intereses si laboran con eficiencia para la organización."

3.2 Comunicación.

La palabra comunicación viene de la voz latina *communis*, que significa común. Se puede definir a la comunicación como la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales o no orales. Lussier & Achua escriben, "*La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado, está solo ocurre cuando todas las partes que participan entiendan el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado).*"

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos: el de proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas; e incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos de la organización.

La comunicación está presente en toda la actividad empresarial, ya sea voluntaria o involuntariamente, explícita o implícitamente; es el proceso que consigue que se hagan las cosas mediante la coordinación efectiva de mensajes a nivel semántico, sintáctico y pragmático.

- El nivel semántico refiere al significado de los símbolos
- El nivel sintáctico atiende las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de canal.
- El nivel pragmático es el que se ocupa de las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.

Los estudios formales en el campo de la comunicación de masas comienzan al finalizar la primera guerra mundial en 1918, surgiendo los primeros modelos lineales de estímulo respuesta llamados cerbatana. Hacia fines de la década de los 40 surgen los aportes de Laswell, quien sostenía que entre el estímulo y la respuesta existía algo más.

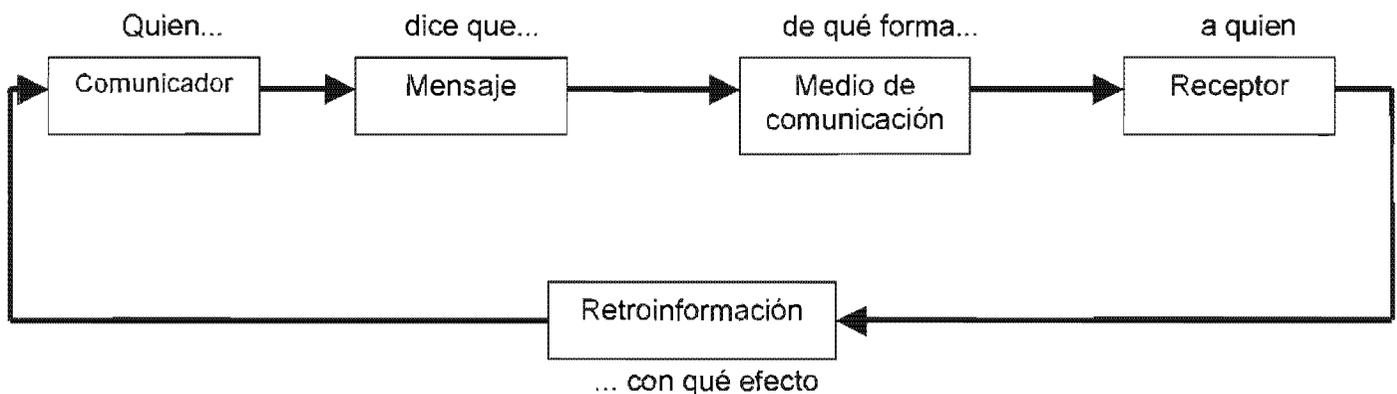
Por la misma época surge el llamado modelo matemático de Shannon y Weaver (creadores de la teoría de la información, establecieron un sistema de comunicación

formado por la fuente, el transmisor, el canal, el receptor, el destino y el ruido.) A partir de estos estudios se hablará de entropía, redundancia, ruido, canal retroalimentación.

3.2.1 El proceso de comunicación.

El proceso de comunicación vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes. La información llega y sale de la organización y circula dentro de la misma.

El proceso general de comunicación consta de cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio utilizado para la transmisión, el destinatario y la retroinformación. Puede resumirse de este modo: ¿Quién..., dice qué..., en qué forma..., a quién..., con qué resultados?

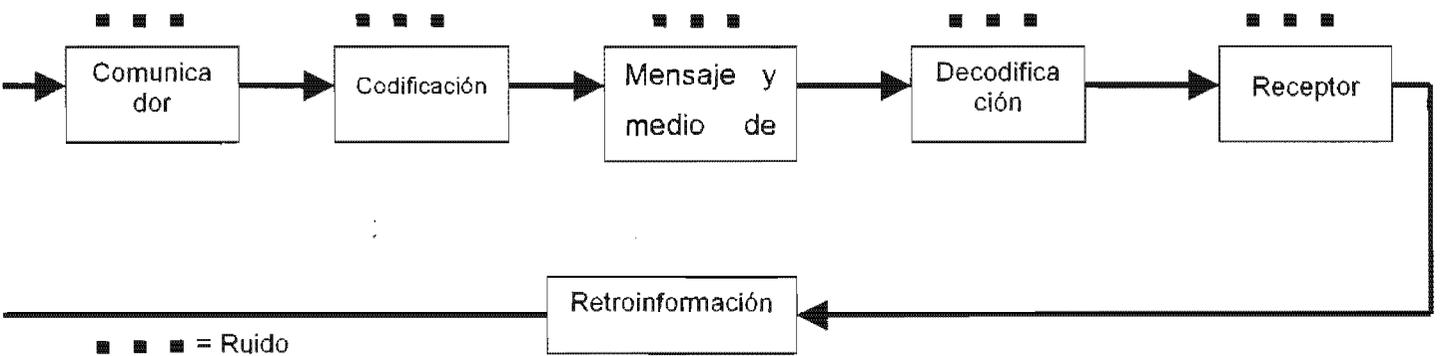


Fuente: Gibson/Donnelly, *Las organizaciones*, Ed. McGrawHill, p 649

Gibson menciona que el modelo de comunicación más utilizado en nuestros días es el que se deriva de la evolución de los primeros trabajos de Shannon y Weaver, el cual consta de siete elementos básicos que son:

1. Comunicador. En el marco de la organización el comunicador es un empleado con ideas, intenciones, información y cuyo objetivo es comunicarse.
2. Codificación. Es el idioma en el cual se esta transmitiendo el mensaje.
3. Mensaje. Es el resultado del proceso de codificación, es lo que la persona espera comunicar a un destinatario. A pesar que el mensaje no oral transmitido mediante posturas corporales, expresiones del rostro y movimiento de manos y ojos, no guarda ninguna relación con la información oral es de suma importancia ya que añade significado desde el punto de vista del receptor del mensaje que percibe y valora todas estas pistas.

4. Medio utilizado para transmitir el mensaje. El medio transmite el mensaje, lo envía. Las organizaciones proporcionan información a sus miembros de distintas formas: mediante vistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, correo electrónico, memorándum, etc. Existen principalmente dos medios.
 - Medios ricos como la comunicación personal u oral, cara a cara, junta, presentación, teléfono. Esta comunicación proporciona inmediata retroinformación y una atención personalizada, ofreciendo al mismo tiempo muchas pistas informativas a emisor receptor.
 - Medios pobres como la comunicación escrita mediante memorando, cartas, informe, cartel, boletín informativo y hojas colocadas en el tablero de anuncios, que no proporcionan ningún tipo de retroinformación ni de atención personal.
5. Decodificación/receptor. La decodificación es el termino técnico que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar.
6. Retroinformación. Supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada.
7. Ruidos. Es cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje.



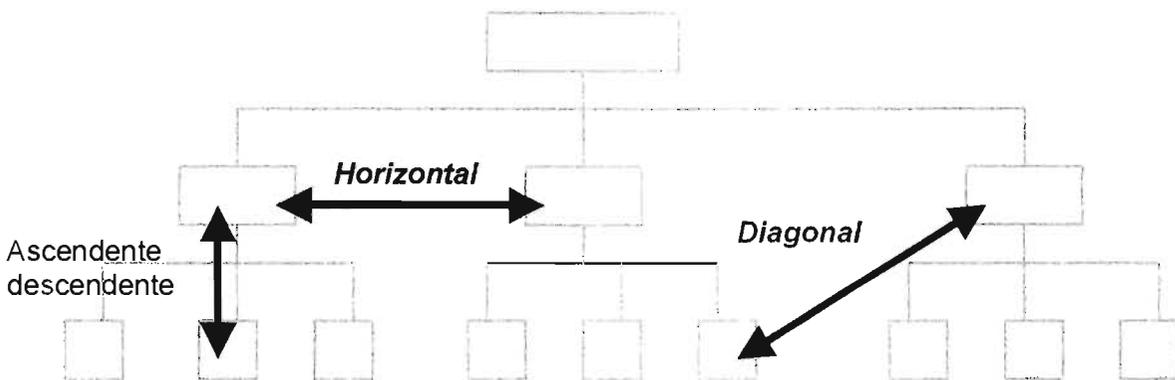
Fuente: Gibson/Donnelly, *Las organizaciones*, Ed. McGrawHill, p 650

Un proceso de comunicación implica que lo que se pretende transmitir sea idéntico a lo que realmente se comunica y a lo que reciba el interlocutor, por esto el comunicador y decodificador son los procesos principales y claves dentro de éste proceso.

3.2.2 Marco de dirección de la comunicación.

La comunicación en una organización se debe dar en cuatro direcciones: hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente.

- Comunicación descendente. Comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección.
- Comunicación ascendente. Comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo, procedimientos de presentación de quejas.
- Comunicación horizontal. Comunicación que fluye entre funciones necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- Comunicación diagonal. Comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes y horizontales



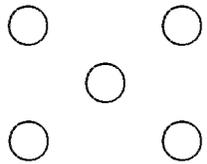
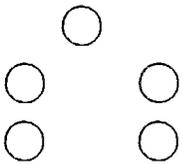
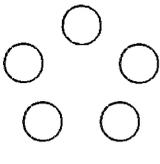
Fuente: Tomado del libro *Elementos de administración*, Koontz/O'donnell, p482

Para Senlle la comunicación depende del contenido del mensaje pueden ser de información descendente, de información ascendente, de resolución de problemas, de intercambio de información, de formación, de negociación, de generación de ideas y de colaboración.

Un mensaje puede ser enviado desde varias alternativas de canales de comunicación, presentando cada uno de estos características diferentes de eficiencia, rapidez, unión, exactitud, etc. Las redes de comunicación permiten determinar la manera más indicada de

comunicar dependiendo las diferentes situaciones. Leavitt después de sus investigaciones estableció tres tipos de redes: en forma de rueda, de cadena y de círculo.

Leavitt concluyo que en las tareas simples, la rueda es mucho más eficiente que la cadena, la cual a su vez es más eficiente que el círculo; es decir, los grupos de individuos colocados en rueda al cabo de unos pocos ensayos resuelven los problemas de manera ordenada, nítida, rápida, clara y bien estructurada, con el mínimo mensaje. En el círculo, grupos similares resuelven el mismo problema con menor rapidez, nitidez, orden y claridad con relación a las tareas individuales y a la estructura de la organización. Además se observo que cuando se introduce una nueva idea hay mayor probabilidad de que sea aceptada de manera más rápida en el círculo que en la rueda.

Redes de comunicación			
Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Enfasis en el líder	Muy pronunciada	Marcada	Ninguna
Moral	Muy pobre	Pobre	Muy buena
Flexibilidad para el cambio	Lenta	Lenta	Muy rápida

Fuente: Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. McGrawHill, p 187

3.2.3 Comunicaciones Interpersonales

La comunicación es el factor determinante de las relaciones que se establecen con los demás. La comunicación abarca la diversidad de formas como la gente transmite información: qué da y qué recibe, cómo la utiliza y cómo le da significado.

La comunicación dentro de una organización fluye de una manera u otra tanto en las reuniones de dos personas o de grupo. Las comunicaciones interpersonales son las comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. La forma en que se recibe y transmite el mensaje va a depender en gran parte de la relación que se tenga

con uno mismo y los demás. El estilo interpersonal es un concepto que alude a la forma que una persona escoge el relacionarse con otras.

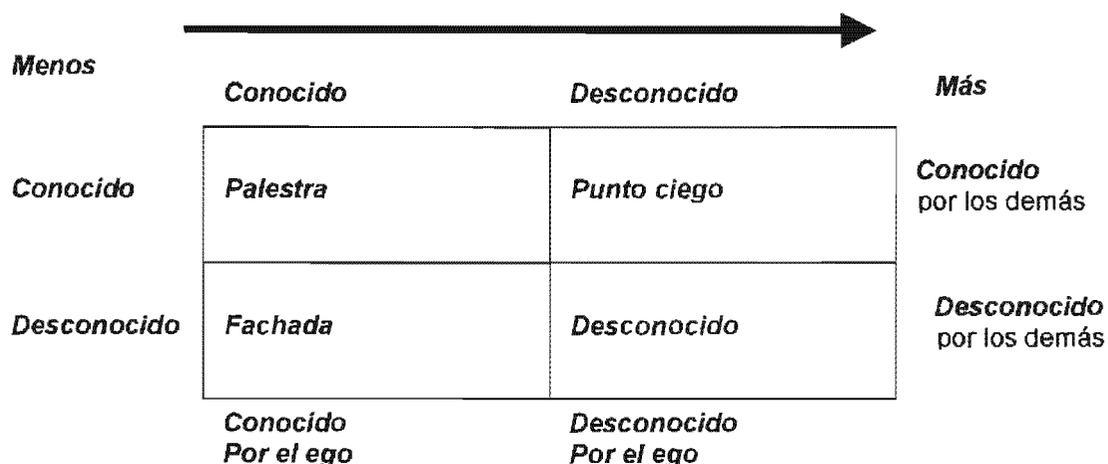
La comunicación es a la relación, como la respiración es a la vida. Todos respiramos y nos comunicamos pero ¿cómo lo hacemos? Los niveles de la comunicación son:

- Nivel neutro: de imagen social a imagen social; constituye lo que conocemos como relaciones secundarias
- Nivel exterior: es la comunicación que se da sobre el entorno exterior que no implica ningún riesgo. En este nivel colocamos las conversaciones sobre el tiempo, la política, lo meramente teórico o científico.
- Nivel interior: esta directamente relacionada con la personalidad; supone algunas manifestaciones de la periferia de la intimidad, es la comunicación sobre las experiencias de trabajo, intereses profesionales o personales, gustos, relaciones con familiares, amistades, etc.
- Nivel de intimidad: éste debe ser el escenario ad-hoc, apropiado para el intercambio de vivencias. El mundo interior de la persona es mucho más rico y variable que el exterior; pero a su vez más difícil de comunicar. Cada uno puede describirlo de una manera diferente. Tal vez, las realidades serían producto de sentimientos, emociones, valores, experiencias vitales y actitudes ante la vida.

La ventana de Johari presenta cuatro regiones en las que se establecen relaciones interpersonales:

1. Palestra: Región en la que se establece relaciones interpersonales y comunicaciones más eficientes, las partes comparten idénticos sentimientos, datos, presunciones y conocimientos. Es una zona de mutua comprensión.
2. Punto ciego. Cuando los demás conocen la información pertinente y uno la desconoce. Representa una desventaja para uno mismo. Las relaciones y comunicaciones interpersonales sufren.
3. Fachada. Cuando alguien conoce la información que los demás desconocen, esa persona puede reaccionar ante cualquier comunicación superficial. Comunicación poco eficaz.

4. Desconocido. Esta zona esta formada por la parte de la relación sobre la que ni uno mismo ni los demás conocen la información pertinente. La comunicación es deficiente.



Fuente: Gibson, *Las Organizaciones*, Ed. McGrawHill, p 661

Una buena comunicación interpersonal se da mediante la congruencia entre la comunicación verbal con la comunicación corporal - sonora (expresiones faciales, postura corporal, tono muscular, ritmo respiratorio, tono de voz, gesticulación). Sin congruencia se distorsiona el mensaje porque mientras verbalmente se afirma algo tal vez corporalmente se este negando. Daniel Sheinsonh escribe " *en la emisión del mensaje, la coherencia es generadora de sinergia significativa, donde los mensajes apuntan hacia una misma idea y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin*"¹⁰⁹

Sheinsonh considera que una coherencia significativa se logra cuando se tiene:

- Coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica
- Coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente.
- Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos.
- Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

El establecer una congruencia requiere de un ordenamiento del pensamiento y el establecimiento de un lenguaje común entre emisor receptor. Edward de Bono establece

¹⁰⁹ Sheinsonh Daniel, *Comunicación Estratégica*, Ediciones Macchi, p 116

en su libro *Seis Sombreros para Pensar* , diferentes formas de pensar y comunicarse utilizando un lenguaje simbólico previamente conocido por los miembros del grupo el cual permite la representación de un papel bien definido, dirigir la atención, fomentar la convivencia y establecer las reglas de la comunicación.

Cada uno de los sombreros para pensar tiene un color: blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul. Este color se relaciona con su función.

- Sombrero blanco: Significa información neutra, no trata de razonar ni de hacer propuestas. El pensamiento de sombrero blanco se fija directamente en la información disponible. El blanco es neutro y objetivo hechos cifras e información. Se ocupa de los hechos objetivos y de las cifras. ¿Qué información tenemos? ¿que información hay que conseguir?

El sombrero blanco comprende 3 preguntas:

1. ¿Qué información tenemos?
2. ¿Qué información nos hace falta?
3. ¿Cómo podemos conseguir la información que necesitamos?

Al usar el sombrero blanco se representa el papel de una computadora, solo se exponen los hechos de modo neutral y objetivo, no se interpreta ni se opina.

Para verificar que realmente se esta hablando de un hecho se pregunta ¿es un hecho o una probabilidad?, ¿esto es un hecho o una creencia? Tenemos los que son hechos creídos y los hechos verificados. El sombrero blanco se ocupa de la información.

- Sombrero rojo: El rojo sugiere ira, furia y emociones. Este da el punto de vista emocional, sentimental y aspectos no racionales. Las emociones permiten que alguien se desconecte o conecte en el proceso de comunicación en pocos instantes. El sombrero rojo cubre dos tipos de sentimientos: las emociones comunes, que varían desde las más fuertes como el miedo y disgusto hasta la mas sutil como la sospecha. Y los juicios complejos como presentimientos, intuiciones, sensaciones y otros no justificables de modo perceptible.
- Sombrero negro: Esta relacionado con la verdad y la conveniencia, emite juicio crítico y debe de ser severamente lógico y veraz pero no justo. Se representa el papel de un juez severo. El punto de vista pesimista. Se basa en la lógica de la igualdad y la diferencia El sombrero negro es el más utilizable y en cierto modo el más importante

porque nos impide cometer errores y hacer tonterías, porque presenta el aspecto lógico negativo

El sombrero negro se ocupa de la verdad y la realidad. Es el sombrero del pensamiento crítico. No da argumentos pero si razones por las que algo parase ser que va a estar mal. El pensador de sombrero negro señala lo que esta mal, lo incorrecto y erróneo; dice porque algo no va a funcionar, los riesgos y los peligros.

El sombrero negro se usa para juzgar y valorar, para criticar negativamente. El sombrero negro comprende varias preguntas:

1. *¿Es cierto?* Juzga la verdad de una información o afirmación. ¿es cierto o falso? ¿Concuenda con los hechos? Busca lo verdadero y correcto señalando los errores.
2. *¿Es coherente?*
3. *¿Va a funcionar?* No se admite el presentimiento de que algo no va funcionar (esa función es del sombrero rojo) es decir porque no va a funcionar con hechos concretos.

¿Qué peligros y problemas comporta?

- Sombrero amarillo: El amarillo es alegre y positivo. Es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo. Pensamiento constructivo; hacer que las cosas ocurran, realiza propuestas para mejorar algo.

El sombrero amarillo esta lleno de esperanza, optimismo; pero es un sombrero lógico en el que hay que dar razones para esa esperanza.

Se concentra en buscar los beneficios, es un pensamiento constructivo; se ocupa de la evaluación positiva, abarca un espectro positivo que va desde el aspecto lógico y práctico hasta los sueños y esperanzas. Siempre debe ir antes del sombrero negro

El sombrero amarillo se hace estas preguntas:

1. *¿Cuáles son los beneficios?* Busca los beneficios y los aspectos positivos.

¿Por qué va a funcionar? Intenta mostrar si la ideas es factible o no.

- Sombrero verde: El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil. Indica creatividad e ideas nuevas.
- Sombrero azul: El azul es frío y es también el color del cielo, que esta por encima de todo. Se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros.

La mayoría de las personas, menciona Virginia Satir, usan cuatro tipos de comunicación que nos llevan a tener una pobre imagen de nosotros mismo.

- **Aplacador.** (voz aplacada y mirando hacia el suelo) Aceptación, postura de víctima, sentimiento de invalidez “¡siento que soy nada, no tengo valor alguno!” es su dialogo interior. Trata de agradar, nunca se muestra en desacuerdo. Actitud de mártir, melosa, voz aguda y chillona.
- **Acusador.** Siempre está en desacuerdo, a causa a lo demás de todo lo que pasa; interiormente se siente solo e inútil. Es un dictador que le encuentra defecto a todo y a todos. Tensa los músculos y órganos y su voz es dura tensa y a menudo aguda y ruidosa.
- **Calculador.** Es super razonable, calcula todo lo que va a decir y no muestra sentimiento alguno. Parece tranquilo, frío y contenido. Su actitud es distante y trata de apantallar con su lenguaje. La voz se apaga, la mente se concentra en impedir el movimiento y en buscar las palabras adecuadas. No se deben cometer errores.
- **Distractor.** Dialogo irrelevante y sin sentido. Su diálogo es “a nadie le importo, aquí no hay sitio para mí”. Su cuerpo es angulado “Voy a otra parte”. No responde a las situaciones. Su voz puede ser un sonsonete agudo o grave y las palabras no armonizan con el cuerpo.

La forma adecuada de comunicarnos sería lo que llamaremos el comunicador efectivo, una persona asertiva que dice lo que siente sin herir a los demás y busca relacionarse con las personas de manera auténtica. Para lograrlo debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1) **Invitar.** Nosotros somos los que buscamos establecer contacto auténtico con los demás, pero les damos la libertad de decidir si lo quieren hacer o no.
- 2) **Colocación.** Buscar una posición que permita el contacto visual y estar al alcance de los brazos; de preferencia sentados uno frente al otro.
- 3) **Prepararnos.** Consientizar que queremos asumir el riesgo de traer al exterior lo que llevamos por dentro.
- 4) **Expresarnos.** En primera persona, asumiendo la responsabilidad por lo que decimos y los sentimientos que con llevan, manejar las cosas con sinceridad.
- 5) **Hacer preguntas.** Que ayuden a esclarecer la situación, ayudando a nuestro interlocutor a decir lo que pasa en su diálogo interior y no para inculpar.

- 6) Considerar. Todas las dificultades como oportunidades para crear algo nuevo que sea positivo, pensar que cada quién puede aprender a crecer de una forma creativa.
- 7) Vivir de acuerdo a las cinco libertades.
 - a) Libertad de ver y escuchar el aquí y ahora en lugar del debería, estuvo o estaba.
 - b) Libertad de decir lo que se siente en lugar de lo que se debería
 - c) Libertad de sentir lo que se sienta
 - d) Libertad de pedir lo que se quiere
 - e) Libertad de arriesgarnos por nuestra cuenta.

HABILIDADES BÁSICAS PARA LA COMUNICACIÓN	
SABER COMUNICARSE	SABER ESCUCHAR
1) Ordenar la ideas antes de hablar	1) Crear un clima de confianza
2) Percibir la reacción	2) Dedicar un tiempo razonable para escuchar
3) Dar mensaje claro	3) No interrumpir
4) Verificarlo	4) No prejuizar
5) Ser congruente con lo que se piensa, se dice y se hace	5) Respetar las diferencias individuales
RETROALIMENTACIÓN	
DAR	RECIBIR
1) Consiente y responsablemente	1) Estar abierto y dispuesto
2) Breve, actual y concreta	2) Pedir más información si algo no queda claro
3) Dirigirla a una conducta que el otro pueda cambiar	3) Verificar con la propia experiencia
4) No evaluación	4) No defenderse ni contra atacar
SABER OBSERVAR	
1) El lenguaje corporal: gestos y movimientos	
2) El metalenguaje: énfasis, subrayados, comillas	

Fuente: Apuntes de la Materia Seminario de Habilidades Directivas.

Lo que nunca se debe hacer en la comunicación es: ordenar, mandar, prevenir, amenazar, moralizar, sermonear, aconsejar, dar soluciones, argumentar, persuadir, juzgar, criticar, culpar, alabar al otro, ridiculizar, avergonzar, interpretar, analizar, consolar al otro, interrogar, preguntar, bromear, distraer.

3.2.4 *Barreras de la comunicación*

Las barreras hacen que el proceso de comunicación no logre su objetivo y el mensaje no se llegue a comprender. Las barreras que se oponen a la eficacia de las comunicaciones son:

- Marco de referencia. Las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas, en función de sus anteriores experiencias, es decir, los procesos de codificación y decodificación no son similares dando como resultado que la comunicación se interrumpa.
- Atención selectiva. En la percepción selectiva la persona tiende a bloquearse ante cualquier nueva información, sobre todo si no comparte las ideas vigentes.
- Juicios de valor. El receptor ante cualquier situación e comunicación formula juicios de valor, lo que supone asignar un valor general a un mensaje antes de recibir toda la comunicación. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación que el receptor hace del comunicador, en anteriores experiencias con el comunicador o con el significado que previamente se atribuye al mensaje.
- Credibilidad de la fuente. Es la confianza que el receptor tiene en las palabras y las obras del comunicador
- Problemas semánticos. El hecho de que se de un distinto significado a las misma palabras suele llevar al fracaso la comunicación. Dado que las palabras significan cosas diferentes para personas diferentes es necesario que un comunicador hable el mismo idioma que el receptor.
- Filtración. Es la manipulación de la información con objeto de que su receptor la considere positiva.
- Lenguaje del grupo. Los grupos laborables, profesionales y sociales suelen crear palabras o frases cuyo significado sólo conocen los miembros de ese grupo. Cuando el uso del idioma propio del grupo se da dentro del mismo beneficia a la comunicación pero cuando se incluye a personas ajenas al mismo produce graves fallos en la comunicación.
- Diferencias de posición. Las organizaciones suelen expresar sus diferencias jerárquicas por medio de distintos símbolos como cargos, despachos, alfombras. Estas diferencias pueden percibirse como amenazas por parte de las personas que están en el nivel jerárquico más bajo, lo cual impide o distorsiona a veces las comunicaciones.

- Comportamiento proxémico. La proxemia se puede definir como el uso que una persona hace del espacio en sus comunicaciones interpersonales. Toda persona tiene cuatro zonas de espacio informal: la zona íntima (desde el contacto físico hasta una distancia de unos 45 cm), la zona personal (desde los 45 cm hasta 1.25 m), la zona social (desde 1.25 m hasta 4m) y la zona pública (desde 4m en adelante). La proxemia constituye una importante barrera para la comunicación cuando existen diferencias entre los comportamientos proxémicos de emisor y receptor.
- Presiones de tiempo. La falta de tiempo muchas veces impide que los dirigentes no se comuniquen con sus subordinados y provocan un “corto circuito”, éste es una falla en el sistema de comunicación oficial, esto es que se ha quedado fuera del canal de comunicación alguien que debiera estar incluido en el mismo.
- Exceso de comunicación. El mandar información constantemente abruma al receptor al tener un verdadero diluvio de información y datos, lo que trae como consecuencia que no se absorba ni se responda adecuadamente a todos los mensajes que se reciben, si no que el receptor se limita a echarles un vistazo, lo que, a su vez significa, que la mayoría de los mensajes que se reciben jamás son decodificados.

Sheinsohn considera que la principal barrera en el proceso de comunicación es el ruido: *“el ruido entorpece al mensaje y produce cierta entropía, pérdida de información”*
Existen tres tipos básicos de ruido:

1. Ruido de canal: es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje.
2. Ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción. Es una dificultad a nivel del lenguaje.
3. Ruido epistemofílico: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico.

3.3 Liderazgo.

El carácter y la naturaleza de la dirección provienen de la autoridad que una organización formal le confiere. Lo que una organización administrativa tiene de más obvio y destacable es su sistema formal de reglas y objetivos; en él las labores, poderes y procedimientos están dispuestos de conformidad con un modelo oficialmente aprobado. Este modelo establece cómo se desarrollará el trabajo de la organización.

En todo grupo (familiar, deportivo, asociaciones, empresas, etc.) existen personas que ejercen mayor influencia que otras y a las que se suele denominar líderes. El liderazgo es una relación entre el líder y los seguidores.

El liderazgo es un concepto más estrecho que la dirección. En una organización formal, un director es el responsable al que se le confían funciones como la planeación, organización y control. Por el contrario, los líderes en los grupos informales no son directores que desarrollen las funciones de dirección que la organización requiera, es decir, los líderes pueden ser o no ser directores.

Abraham Zaleznik opinaba que: los líderes toleran el caos y la pérdida de estructura del grupo y son capaces de dar respuestas inciertas. Los directores por el contrario buscan el orden y el control y están más dispuestos a solucionar problemas incluso antes de entender su significado.

Max Weber distingue tres tipos de formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

Tanto el líder tradicional como el legal de Weber se refiere a un director. La autoridad de un director proviene del poder institucional que la organización le confiere. La autoridad del líder proviene del poder moral que los individuos le confieren; es decir la autoridad del director es una autoridad institucional con un poder de posición y la autoridad del líder es una autoridad moral con un poder de gente.

1. El liderazgo no equivale a dirección o mando
2. Los atributos del liderazgo pueden desarrollarse a través de la experiencia, la formación y el análisis
3. La eficacia del líder depende sobre todo de las situaciones concretas de la relación que establezca con sus seguidores

El director limita su actuación por las creencias de:

- Si soy jefe se supone que tengo todas las respuestas
- Si soy jefe no cometo errores
- Si yo estoy a cargo nadie debe cuestionar mi autoridad
- Si quieres el trabajo bien hecho debes hacerlo tu mismo
- Si se crean nuevas cosas aquí debe de ser con mis nuevas ideas

Todo director tiene el compromiso de convertirse en un líder para lo cual requiere de desarrollar ciertas habilidades.

3.3.1 Conceptos fundamentales.

3.3.1.1 Definición del liderazgo.

Etimológicamente Liderazgo proviene del ingles to lead que se relaciona con conducción, dirección o mando.

El liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca ejercer poder alguno.

El manual de liderazgo lo define como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Esta definición de liderazgo implica el uso de la influencia para ser un agente de cambio y poder afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo en los objetivos a cumplir.

Gibson Liderazgo es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo.

Chiavenato El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida – a través del proceso de comunicación humana – a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

Liderazgo es la habilidad de conseguir que los hombres hagan con gusto sus actividades.

El liderazgo es el proceso de influenciar que se establece entre un líder y sus seguidores.

3.3.1.2 Definición de líder.

El líder es aquel que crea un ambiente que estimula a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida, que de a las personas confianza para llegar más lejos, inspire a sus seguidores a ser más innovadores, más creativos y sientan un dominio de su propia vida *Robert Crandall*

El líder es la persona capaz de detectar necesidades de las personas generando un sentido colectivo con movilidad o acción para crear escenarios futuros que permitan el desarrollo personal colectivo alineando los recursos en el logro de objetivos.

El líder como visionario que es debe de tener las siguientes visiones:

1. Satisfacer necesidades
2. Permanencia
3. Gestar desarrollo

La visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de la gente... son visión los grupos se convierten en una comunidad. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro.

Una vez que se conoce la visión debe de haber tres condiciones para que el liderazgo surja:

1. El líder debe ser capaz de detectar necesidades.
2. El líder debe ser capaz de interpretar colectivas que le haga sentido a la gente
3. El líder debe generar movilidad o acción.

Para el liderazgo resulta crítico tener una fundamentación de valores compartidos que sustenten los grandes logros como:

- Fin común
- Guiar con valores
- Lograr compromiso
- Tener un enfoque amplio
- Comunicación abierta, honesta y fluida
- Confianza
- Espiritud de “se puede hacer”
- Responsabilidad personal
- Tolerancia
- Respetar, honrar y respaldar la diversidad
- Aprendizaje continuo gestor del desarrollo de conocimiento
- Innovador
- Juego de ganar / ganar
- Ética

Para ser llamado líder, una persona debe desear que otros acepten su guía, y la dirección de la conducta del seguidor debe de estar de acuerdo con el rumbo del líder.

El líder en todo momento debe de estar dispuesto a dar lo mejor, en vez de preguntarse ¿qué le va a portar a la organización? Debe responder ¿que puede él darle a la organización?, siempre busca el bien común, desarrolla un espíritu de iniciativa responsable, capacidad de análisis de problemas y conflictos, aprende a investigar lo que no sepa pero ante todo entiende que el objetivo primordial de su vida no es superar a los demás sino a superarse a sí mismo de manera continua.

El líder existe por la buena voluntad, inspira confianza, da el ejemplo enseña como las cosas deben hacerse, convierte el trabajo en un privilegio.

El líder es una persona que une y guía y como cualquier persona tiene sus valores, los seguidores empezarán a adoptar los valores del líder, al grado que se generalizarán en la medida que tenga seguidores y se harán normas; la responsabilidad de un líder está grande ya que es él quien impone las normas. El líder aun después de muerto vive. El líder trasciende

3.3.2 Personalidad del líder

La personalidad es una combinación de características distintivas de la persona que definen el comportamiento de un individuo. La personalidad tiene bases genéticas, pero también factores ambientales. Los genes que heredó influyen en su personalidad, pero también influyen la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

La personalidad del líder son las características relativamente estables y generales de la manera de ser de una persona en su modo de reacción ante las situaciones en las que se encuentra. En la mayoría de los casos dichas características no incluyen los aspectos cognitivos (inteligencia, aptitudes o conocimientos), centrándose más bien en los aspectos afectivos y emocionales. La personalidad tiende a describirse más en términos de rasgos (característica psicológica capaz de ser medida de manera unívoca en una escala individual) que de tipos (representación elegida para proporcionar una referencia a la descripción de individuos concretos).

William Sheldon ideó un método con el que se distinguía a tres tipos de personas, cada uno de ellos se había desarrollado partiendo de una capa diferente de células del embrión, y por ello los denominó de acuerdo a tres niveles celulares: ectomórfico, mesomórfico y endomórfico.

El tipo ectomórfico se desarrolla desde el ectodermo, capa externa de las células del embrión, de la que se forma la piel, el cabello, las uñas y el sistema nervioso, son inquietos y poseen un excedente de energía nerviosa. El tipo mesomórfico se desarrolla partiendo de la capa media de células embrionarias, que suelen constituir el esqueleto, el sistema muscular, el circulatorio, el excretor, el reproductor y el tejido conjuntivo; poseen por ello una estructura fornida y musculosa. Los endomórficos se desarrollan partiendo de la capa más interna de células del embrión, que es la que forma las glándulas, el sistema digestivo y los pulmones.

LOS TIPOS DE SHELDON (SEGÚN CAROL SALTUS)

ENDOMORFICO	MESOMORFICO	ECTOMORFICO
<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Relajado • Amante de la comodidad • Optimista • Generoso • Sensible • Apasionado • Rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Independiente • Impotente • Físicamente activo • Aventurero • Ambicioso • Insensible • Compasivo • Audaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraído • Tenso • Mentalmente activo • Aprehensivo • Excitable • Práctico • Estable • Tranquilo

Los semiólogos¹¹⁰ afirman que existen personas que de acuerdo a sus códigos genéticos nacen con una tendencia predominante de potencial físico, potencial emocional o potencial intelectual.

¹¹⁰ Semiología: ciencia de los signos. Sus principales fundadores fueron el filósofo estadounidense C. S. Peirce y el lingüista suizo Ferdinand de Saussure. Ambos basan sus teorías en la distinción fundamental dentro del signo entre significante y significado, es decir, su obra supone un intento por clasificar los signos en función de la naturaleza que existe entre significante, significado y objeto. Fernando Sociu reflexionó sobre la naturaleza del lenguaje y encontró que todos los lenguajes tienen en común signos, códigos, estructuras, sistemas y modelos. También descubrió que todo lo que es significa

POTENCIAL FISICO GLADULA SUPRARENAL	POTENCIAL EMOCIONAL GLANDULA PITUITARIA POSTERIOR	POTENCIAL INTELECTUAL GLANDULA PITUITARIA ANTERIOR
<ul style="list-style-type: none"> • Extraordinaria energía física, fuerza, resistencia respuesta física • Corpulentos • Coordinación motriz • Precisión de movimiento • Hiperactivo duerme poco, sensación de perder el tiempo, comen rápido, les encanta la velocidad • Les gustan los retos • No saben delegar • Se irritan muy fácil • Decisiones muy rápidas van directo a la acción • El peligro los excita 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibles a la naturaleza, artes, música, poesía, pintura, niños • Intuitivos • Centradas en sus emociones • Utilizan los superlativos (que horror, lo máximo) • Todos es apasionante • Comen con singular alegría, les gusta lo dulce • Oscilan en el peso • Son de formas redondas • Tiene las emociones a flor de piel • Volubles emocionalmente • Sus miradas son cargadas de nostalgia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema esqueletico (brazos, dedos, piernas largas) • Reflexivos, estructurados, analíticos • Solo se les convence con razones • Pasivos • Buscan el sentido de las cosas • Soberbios, pedantes • Todo es una pregunta • Leen mucho • Tardan en conectar con sus emociones • Distantes

Entre los muchos métodos para clasificar la personalidad se encuentra el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad citado por Lussier&Achua. En el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad los rasgos se clasifican dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

1. Emocional. Las personas marcadas dentro de este rasgo quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir.

2. Empatía. Es una persona cálida, de trato fácil, amigable y sociable; dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos. Son personas con armonía interpersonal.
3. Ajuste. Esta dimensión de la personalidad comprende rasgos de estabilidad emocional. La palabra estable hace referencia al autocontrol, ser seguro, positivo y tranquilo.
4. Escrupulosidad. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados. Son personas responsables, dignos de confianza, creíbles, accesibles y organizados.
5. Apertura a la experiencia. Esta dimensión comprende los rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan el cambio y prueban cosas nuevas.

Homans formuló una serie de normas de comportamiento de un líder:

1. Respetar las normas tanto oficiales como no oficiales de su grupo.
2. No dar una orden que se sospeche no va a ser obedecida
3. Al dar ordenes, utilizar los canales establecidos.
4. No recriminar ni elogiar a los subordinados en público.
5. Considerar todas las circunstancias y estar atento a los cambios que las modifican.
6. Al mantener la disciplina, preocuparse menos de castigar y más de establecer las condiciones necesarias para que el grupo se discipline a sí mismo.
7. Escuchar.
8. Conocerse así mismo.

Todo líder debe poseer las siguientes características:

1. Visión, elocuencia y consistencia: una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar ala organización sentido de dirección y ser lo suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas.
2. Compromiso: un líder fuerte es aquel que muestra compromiso con su visión en particular.

3. Mantenerse bien informado: Los buenos líderes no operan en el vacío; por el contrario, desarrollan una red de fuentes que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la organización.
4. Disponibilidad para delegar: si el líder no delega rápidamente se puede sobrecargar de responsabilidades y el dar poder a los seguidores para que tomen decisiones los motiva y se comprometen con la visión
5. Astucia política: Logran consenso para sus ideas en lugar de imponerlas mediante el ejercicio del poder.

Las funciones básicas de todo líder son:

1. Un agente de cambio: una persona que este en búsqueda de hacer mejor su tarea
2. Un formador de gentes: una persona que sea un educador, que este pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.
3. Un escucha: una persona que invariablemente esté atenta a escuchar ideas de sus colaboradores a cualquier nivel
4. Una persona que identifica y promueve las fuerzas y talentos del personal y las suyas propias creando un autentico equipo de trabajo.
5. Un estratega: con visión integral de mediano y largo plazo. Una persona que no sólo se fije en su área o departamento, sino que vea el conjunto de su empresa, comunidad y nación con un marco temporal de largo plazo.
6. Con orientación a resultados humanos y técnicos.
7. Influencia y convencimiento: Una persona que influya y convenza con la razón, la justicia y el afecto.

La principal función del líder es conocer sus propias potencialidades y descubrirlas en sus seguidores. En el libro de aprendizaje acelerado se mencionan ocho inteligencias básicas.

- 1) Inteligencia visual-espacial trabaja con la parte del arte visual como dibujos, pinturas, esculturas, diseño. La clave de la base sensorial de esta inteligencia es el sentido de la vista, así como la habilidad de formar imágenes mentales.
- 2) Inteligencia auditiva-musical es la que tiene la capacidad de reconocer ritmos y patrones tonales.
- 3) Inteligencia corporal-kinestésica es la habilidad de usar el cuerpo y expresar emociones como la danza los deportes. Aprender haciendo.

- 4) Inteligencia intrapersonal es la que se refiere a los aspectos internos del ser como el autoconocimiento, permite la conciencia de la conciencia.
- 5) Inteligencia verbal-lingüística es la que se encarga de la producción del lenguaje y de todas las complejidades que contiene como la poesía, la gramática, los cuentos, pensamientos simbólicos, razonamientos abstractos.
- 6) Inteligencia naturalista tiene que ver con la observación, el entendimiento y la organización de patrones naturales. Se manifiesta en la habilidad de reconocer y clasificar plantas, animales.
- 7) Inteligencia Lógica-matemática se conoce como el pensamiento científico o razonamiento inductivo. Es apreciada en los científicos, programadores, contadores y matemáticos.
- 8) Inteligencia interpersonal es la habilidad para trabajar cooperativamente con otros grupos, comunicarse verbalmente o no verbal con otras personas. En la forma más avanzada de esta inteligencia, uno puede ir más allá de los demás y leer las intenciones y deseos, tener una genuina empatía por los sentimientos, temores, creencias y atavismos. Se observa en maestros, terapeutas, políticos, seguidores religiosos.

Ned Herrmann realizó subdivisión adicional del cerebro del lado derecho y del izquierdo.

CEREBRO DERECHO (IMAGINATIVO)

I-maginativo

M-aneja el lado izquierdo del cuerpo

A-pasionado.

G-enera emociones.

I-dealista, ilimitado.

N-ovedoso.

A-socia con metáforas.

T-onos, sonidos, musical.

I-nduce a la creatividad.

V-isionario, holístico.

O-rientado a colores, olores.

CEREBRO IZQUIERDO (CONTROLADOR)

C-ontrolador.

O-rganiza el lado derecho del cuerpo

N-umérico.

T-extual, verbal.

R-egulador, normativo

O-rdenado, secuencial

L-iteral

A-nalítico.

D-isciplinado.

O-bjetivo, lineal

R-eglamentario, literal.

El modelo de Herrmann identifica cuatro estilos de pensamientos, también llamadas dominancias que parte de la división de los dos cerebros de Roger Sperry (izquierdo y derecho) y combina esta distribución con el cerebro triuno de Paul MacLean, dando por consiguiente un cerebro cortical izquierdo "A" y derecho "D" y un límbico, izquierdo "B" y derecho "C". Estos cuadrantes son:

El "A" ANALIZADOR (Azul). Se encarga del pensamiento lógico y crítico, del análisis de hechos, del procesamiento y cuantificación de números. Es racional y realista, conoce cómo funcionan las cosas. No toma decisiones si no tiene los hechos claros.

El "B" ORGANIZADO (Verde). Este planea formas, organiza hechos, revisa cuidadosamente. Es el previsor, establece procedimientos y secuencias, hace que las cosas se hagan. No acepta ambigüedades.

El "C" PERSONALIZADO (Rojo). Es básicamente interpersonal, intuitivo y expresivo. Es sensitivo a lo que les pasa a otros, gusta de enseñar, es emocional y kinestésico. Induce al trabajo en equipo.

El "D" VISUALIZADOR (Amarillo). Realiza los procesos imaginativos, piensa en forma global, conceptualiza, especula, es impetuoso, rompe reglas, le gustan las

sorpresas, es curioso y le gusta jugar. Es holístico e integrador. Experimentador y gusta de tomar riesgos.

3.3.3 Componentes del liderazgo.

El líder no solo es un ser racional, si no también emocional y social. Toda esta multiplicidad de factores se muestra en las diferentes vías de análisis del concepto de liderazgo: posición de poder, la personalidad del líder, los liderados, los procesos de influencia entre líder y subordinado, y la situación o contexto en que surge el liderazgo.

1. Posición de poder. Evalúa el grado, jerarquía o autoridad formal que sustenta a un individuo cuando actúa como fuente de influencia. El papel del líder varía en relación a la posición que ocupa en la organización.
2. El líder. Características en la personalidad del líder que le otorgan capacidad de influencia sobre los que lo rodean.
3. Liderados. La relación de influencia entre líder y seguidores es bidireccional. Los contenidos del mensaje, las estrategias seleccionadas, pero fundamentalmente, su actitud y capacidad creativa se verán afectadas por la predisposición positiva o negativa de sus seguidores.
4. El proceso de influencia. Existen tres modalidades básicas de influencia. Se puede controlar la conducta a través de la promesa de la recompensa, amenaza o influencia.

Las organizaciones están inmersas en un constante cambio y reto trascendentales por lo que los líderes evolucionan hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y la eficacia organizacional. El gran peligro al que se enfrentan hoy en día los individuos, familias y organizaciones es a perder la propia identidad y el sentido de la vida.

Una persona vital es la que crece, que cambia, que esta en un proceso de maduración. El sentido de logro y el trabajo mismo, son quizá los determinantes más importantes en la persona vital. El hombre tiene dos caminos de trascendencia: el trabajo y la relación de amor.

Son cuatro área a cubrir dentro de la vida de todo líder:

1. Consigo mismo: Esta área se refiere al contacto interno de las necesidades de la persona, es la comunicación intrapersonal para el desarrollo de la conciencia. Esta esfera es pilar para la satisfacción del individuo de su vida cotidiana.

2. Con la familia: La familia favorece el desarrollo íntimo de la persona. Es la prolongación más cercana del sí mismo, donde se da el proceso trascendente de crear y promover la vida y de estructurar e integrar el propio ambiente vital y de los seres a quienes más se quiere y con quien se convive íntimamente.
3. Con el trabajo: El trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano y habla de los sentimientos más profundos de identificación solidaria y subsidiaria.
4. Con el mundo: Un acumulado de las tres áreas anteriores cabría en esta última área de contacto y es la relación que se establece con el entorno: naturaleza y diversas manifestaciones sensibles.

El compromiso de todo líder consiste en crear las condiciones que propicien la capacidad y libertad del empleado para tomar decisiones que le faciliten su trabajo, lo que se traduce en un ambiente motivante. Se impone en consecuencia una redefinición del papel del gerente y los elementos de conducta que le guían psicológicamente en su nuevo papel de facilitador. Las tareas críticas del nuevo papel son: la de líder, instructor, mentor y maestro.

1. Líder. En el momento actual el liderazgo consiste en conducir la tarea y es impuesto por la premisa fundamental de satisfacer al cliente. Se enfoca, junto al empleado, en establecer y modelar criterios que faciliten:
 - La dirección. Hacia dónde va el negocio.
 - La disciplina. Responsabilidad de cada persona en la satisfacción de clientes externos e internos.
 - El logro de las metas. La negociación clara de lo que cada persona da como contribución a las metas acordadas y a un plan de acción.
 - Mejora continua. Que exista un proceso por el cual los empleados identifiquen todo lo que les impide hacer un trabajo efectivo y tomen las decisiones necesarias para la mejora de productos y servicios.
 - Acción correctiva. Que se haya creado un mecanismo por el cual toda desviación de acuerdo y proceso pueda ser identificada y corregida.
2. Mentor. Se enfoca en el desarrollo integral del subordinado, siendo sensible a las necesidades de éste. Aplica las técnicas de:
 - Clarificación. Establece un proceso de comunicación que facilita el armonizar diferencias de criterio y actuación entre los miembros del equipo.

- Preguntas de introspección. Se enfoca en ayudar al empleado a encontrar su propia respuesta en la solución de situaciones.
 - Confrontación positiva. Mantiene una relación abierta, lo que permite que el empleado pueda comunicar sus necesidades.
3. Maestro. Se enfoca en el análisis de las metas, las tareas y los requisitos que definen el conocimiento, la habilidad y la actuación del empleado para el desempeño autónomo de sus funciones. En conjunto con el empleado, el propósito es:
- Identificar la necesidad de entrenamiento. Todo lo que facilita la toma de decisiones para satisfacer al cliente.
 - Establecer metas de entrenamiento. Tiene para cada empleado un modelo de competencia donde se establecen los criterios de conocimiento, conducta y destreza para hacer el trabajo.
 - Establecer criterios para medir la actividad de entrenamiento. Todo empleado tiene un plan de desarrollo para mejorar su posición y su capacidad de rotación.
4. Instructor. Estructura el proceso de trabajo de tal forma que los empleados tienen libertad de acción. Se enfoca en el desarrollo práctico de las habilidades del empleado en las áreas de:
- Trabajo en equipo
 - Solución de problemas
 - La toma de decisiones
 - Desempeño de las tareas

3.3.4 Teorías sobre el liderazgo

Una teoría del liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo; las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen liderazgo. El liderazgo ha sido estudiado desde distintas perspectivas.

3.3.4.1 Teoría de los rasgos.

Probablemente sea el planteamiento más antiguo sobre el estudio del liderazgo, el cual se basa en el concepto popular de que el líder nace, no se hace. Los rasgos son características que distinguen a las personas. La teoría de los rasgos considera el liderazgo únicamente desde la perspectiva del líder, intenta determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Se han identificado rasgos específicos

relacionados con la capacidad de liderazgo: características físicas (como la altura o energía), aspectos emocionales (como el autocontrol o la perseverancia), la inteligencia, los conocimientos técnicos sobre el puesto y la sociabilidad. El gran problema de esta perspectiva es que ni todos los que realmente son líderes poseen estas características, ni todos aquellos que las poseen son líderes.

La teoría de los rasgos de la personalidad del líder indica que este debe tener ciertos rasgos:

- Físicos: energía, apariencia
- Intelectuales:
- Personales: adaptabilidad, atención, creatividad, combatividad, integridad personal, control y equilibrio emotivos, entusiasmo y autoconfianza
- Sociales: cooperación, habilidades interpersonales para lograr la cooperación, popularidad y prestigio, participación, diplomacia.
- Relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

El Dr. Blank dice: *"no se fijan demasiado en las características o rasgos de personalidad. El liderazgo es un acontecimiento y no un rasgo. Tiene que ver más con lo que uno hace y con quien esta. El liderazgo tiene primero que ver con comprender los puntos débiles y fuertes de uno mismo y después con asumir papeles de liderazgo y responsabilidades con los cuales se conecta de una manera especial con los seguidores"*

3.3.4.2 Teoría del comportamiento.

Propone que es la conducta lo que diferencie a los líderes eficaces de los ineficaces, trata de definir la naturaleza de su labor. Esta teoría no solo se enfoca a la conducta que recurren los líderes si no mas bien es la combinación de destrezas, rasgos y comportamiento que recurren los líderes al interactuar con sus seguidores; a esta combinación se le denomina de estilo de liderazgo.

Kurt Lewin , en los años 30'S, realizó estudios en la Universidad de Iowa enfocados a los estilos de liderazgo de los administradores e identifico dos básicos:

- Estilo de liderazgo autocrático. El líder autocrático toma decisiones, informa a los subordinados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca; es decir:
 - El líder fija las directrices, sin participación del grupo.

- El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas – en la medida que sean necesarias- de modo impredecible para el grupo.
- El líder determina cuál es la tarea de cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo
- El líder es dominante. Hace los elogios y las criticas al trabajo de cada miembro de manera personal.
- Enfoque en el líder
- Estilo de liderazgo democrático: El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente, es decir:
 - Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder
 - El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.
 - La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
 - El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus criticas y elogios
 - Enfoque en el líder y los subordinados

Actualmente los autores han agregado un tercer estilo de liderazgo que es el liberal cuyas características son:

- Libertad completa para las decisiones grupales, con mínima participación del líder.
- La participación del líder en el debate es limitada, solo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan
- Tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
- El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.
- Enfoque en los subordinados

3.3.4.3 Teoría de la contingencia.

Fidler, en 1951, introduce un nuevo planteamiento al considerar la importancia de las características de la situación en la eficacia del líder. Los líderes no modifican los estilos, sino la situación. El modelo de liderazgo por contingencia se emplea para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o a las relaciones, y si la situación (relación entre el líder y miembro, estructura de la tarea y poder por posición) corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño. A través de la denominada "escala de colaborador menos preferido" identifica el estilo de liderazgo característico de cada sujeto, que puede ser de dos tipos: liderazgo de tarea (control y estructura) y liderazgo de relación (pasivo, considerado). Posteriormente pone en relación dicho estilo de liderazgo con las características situaciones, formulando tres dimensiones de contingencia:

- Relación líder grupo: se refiere al clima de cooperación o competitividad existente en el grupo sobre el que se ejercerá el liderazgo. Indica el grado de confianza y respeto que los seguidores tienen hacia el líder.
- Estructura de la tarea: diferencia entre tareas donde los pasos a seguir para alcanzar un objetivo están claramente definidos y tareas que por su complejidad o ambigüedad implican una mayor flexibilidad en su dirección. Esta dimensión incluye los siguientes componentes:
 - Claridad de los objetivos: grado de claridad con que las tareas y deberes del puesto de trabajo se han hecho saber a quienes van a realizarlas.
 - Multiplicidad de los medios para conseguir los objetivos: grado en que se pueden solucionar los problemas encontrados en el trabajo mediante procedimientos alternativos.
 - Capacidad de verificación de las decisiones: grado en que se puede demostrar lo correcto de las soluciones o de las decisiones tomadas mediante la apelación de la autoridad, a los procedimientos lógicos.
 - Especificidad de la decisión: grado en el que se presenta generalmente más de una solución correcta.
- Poder posicional del líder: se refiere a la legitimidad de que dispone el líder para hacer prevalecer su autoridad, incluyendo su capacidad sancionadora.

El liderazgo por contingencia trata de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación, es decir, trata de destacar la

importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores.

3.3.4.4 Teoría del liderazgo situacional.

La teoría del liderazgo situacional afirma que el liderazgo se debe ejercer con base en la tarea, en la relación con los seguidores y dependiendo de su grado de maduración. Es decir, según sea la madurez del seguidor para realizar la tarea y con que la realice, debe ejercerse el liderazgo.

- 1) La madurez: se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzables, así como para responsabilizarse de ellas. En la practica la madurez se toma como la conjunción de dos elementos motivación (querer) + capacidad (poder), ambos enfocados a una tarea determinada. Para determinar la madurez de los seguidores con respecto a una tarea el líder debe preguntarse ¿está él dispuestos a realizar la tarea y asumir la responsabilidad? ¿ tienen los conocimientos, habilidades y experiencias requeridos?
- 2) Conducta de la tarea o dirección: es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer: que como, cuando, donde y cuando.
- 3) Conducta de relación o apoyo: es el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando, dialogando y proporcionando "caricias psicológicas" al seguidor.

En el liderazgo situacional se plantea que la conducta del líder se debe dar según sea el grado de madurez de sus seguidores. Así pues, se pueden dar las siguientes situaciones de acuerdo con la madurez del seguidor:

- a) Cuando **el seguidor no quiere ni puede** realizar la tarea; es decir no esta capacitado ni motivado para tal efecto; entonces el líder debe ordenar. Ordenar es dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- b) Cuando **el seguidor empieza a poder pero no quiere;** existe ya cierta disposición hacia la tarea, el líder debe persuadir. Persuadir es explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se le pide.
- c) Cuando **el seguidor quiere pero no puede** realizar la tarea que le corresponde o que se le asigna entonces el líder debe participar. Participar es

compartir las ideas del líder con el seguidor, facilitando el dialogo para llegar a una decisión acordada en conjunto así como la planeación de estrategias en equipo.

- d) Cuando **el seguidor quiere y puede**, está bien capacitado y motivado; entonces el líder debe delegar. Delegar es dejar al seguidor las decisiones sobre como actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su trabajo en particular.

MADUREZ DEL SEGUIDOR		ACTITUD DEL LIDER
QUERER	PODER	
✓	✓	DELGA
x	✓	PERSUADE
✓	x	PARTICIPA
x	x	ORDENA

3.3.4.5 Teoría del liderazgo carismático.

En contraste con las teorías tradicionales sobre liderazgo que describen al líder en términos de la conducta orientada hacia la tarea y hacia la persona, la teoría del líder carismático describe a los líderes en términos de la articulación y enfoque de una visión y una misión, creando y manteniendo una imagen positiva en la mente de los seguidores, estableciendo expectativas estimulantes para los seguidores, compartiendo el respeto y la confianza en los seguidores, y comportándose de una manera que refuerce esa visión y esa misión. (House y Singh, 1987)

Carisma es una palabra griega que significa dotado. El liderazgo carismático Gibson lo define como *"habilidad para influir en los seguidores basada en un don especial y en unos poderes de atracción sobre naturales."* El líder esta capacitado para fomentar los cambios.

3.4 La comunicación y el liderazgo.

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces, por lo que hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. Las habilidades

para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo, sin una buena comunicación el líder no podría motivar a sus seguidores.

Una parte importante de la comunicación en las organizaciones es transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la organización trata de lograr. Dos etapas esenciales de la comunicación en el liderazgo son transmitir y recibir mensajes.

3.4.1. Planeación del mensaje

Antes de enviar el mensaje, hay que planearlo respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objeto del mensaje? ¿Influir en alguien, informar algo, expresar una emoción, o todo lo anterior? ¿Qué resultado espera de lo que se desea comunicar? Es necesario establecer un objetivo para poder determinar con exactitud que se quiere decir para lograr cumplir la meta.
- ¿Quién recibirá el mensaje? El mensaje debe de estar escrito en un lenguaje que sea comprensible para el receptor. Hay que considerar a todos los que van a recibir el mensaje.
- ¿Cómo enviará el mensaje? El canal que se utilice para enviar el mensaje debe de ser el adecuado con el tipo de mensaje a enviar.
- ¿Cuándo se transmitirá el mensaje? El tiempo es fundamental, es necesario considerar el tiempo que se tardará en transmitir el mensaje, elegir el momento más adecuado para informar.
- ¿Dónde se transmitirá el mensaje? Dependiendo del contenido del mensaje y el canal de este se hace necesario reducir al mínimo las distracciones.

Al planear el mensaje es necesario considerar la transmisión del mensaje así como la recepción del mismo.

3.4.1.1. Proceso de transmisión de mensajes orales.

La comunicación oral como ya se dijo puede ser: cara a cara, junta, presentación, teléfono. Tiene la ventaja de proporcionar inmediata retroinformación y una atención personalizada que dan al mismo tiempo muchas pistas informativas a emisor receptor.

En la comunicación oral se detecta con mucha facilidad la coherencia mensaje mediante la congruencia entre la comunicación verbal con la comunicación corporal. Lussier/Achua proponen un modelo del proceso de transmisión de mensajes orales que consta de los siguientes pasos:

- Generar confianza. El receptor debe estar tranquilo, sentirse en un ambiente de confianza y respeto.
- Definir el objetivo de comunicación. Las metas comunes de la comunicación en las organizaciones son influir, informar y expresar emociones. El receptor debe conocer el resultado final del mensaje antes de comunicarle los pormenores.
- Transmitir el mensaje. Cuando la meta de comunicación es influir hay que decir lo que se desea que se haga. Si la meta es informar hay que comunicar el mensaje.
- Verificar que el receptor ha entendido.
- Lograr el compromiso del receptor y darle seguimiento. El líder necesita asegurarse de que los seguidores pueden con la tarea y que la harán en un determinado periodo o para cierta fecha. Cuando del objetivo de la comunicación es informar o expresar emociones, no es necesario fijar un compromiso.

3.4.1.2. Proceso de recepción de mensajes.

El proceso de recepción del mensaje consiste en escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.

- Escuchar es el proceso de dedicar toda la atención al transmisor del mensaje mediante: prestar atención, evitar las distracciones, no sacar conclusiones antes y hacer preguntas.
- Analizar es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje
- Asegurarse de haber escuchado consiste en retroalimentar a la otra persona, una vez concluido el mensaje el receptor comprueba haber entendido repitiendo al emisor la esencia del mensaje.

La retroalimentación consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos.

El líder no solo debe preocuparse por mandar lo más claro el mensaje también debe de verificar si el receptor ha entendido el mensaje mediante preguntas, la paráfrasis (consiste en hacer que el receptor formule de nuevo el mensaje en sus propias palabras) y observación del lenguaje no verbal del receptor. El esperar que el receptor sea quien

haga las preguntas es un error debido a que por cuatro razones la mayoría de las personas no preguntan:

1. El receptor se siente ignorante si pregunta.
2. El receptor ignora algo. En ocasiones las personas no conocen lo suficiente de la información que se transmite en el mensaje como para determinar si está incompleto, es incorrecto o susceptible de reinterpretaciones.
3. Los receptores se niegan a poner en evidencia la ignorancia del emisor.
4. Los receptores tienen barreras culturales. Hay personas que consideran descortés o peligroso estar en desacuerdo con su superior.

3.4.2 Coaching.

El coaching es un concepto moderno que consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño, lo que a su vez exige comunicación. La idea de este modelo es maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles. Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común.

Coaching es un término utilizado en ámbito del deporte, las técnicas para entrenar atletas sean aplicado con éxito en el mundo de los negocios. Cuando la gente oye la palabra entrenar, piensa en atletas que buscan el rendimiento y el mejoramiento constante; sin embargo, los administradores también deben buscar el buen desempeño y la mejora continua.

El coaching funciona cuando hay de antemano una relación laboral basada en el respeto y la confianza. El reconocimiento y elogio por el buen desempeño ayudan a las relaciones laborales, es necesario ser congruente con la realidad no se trata de dar elogios sin fundamentos verídicos.

El objetivo del coaching es cultivar el conocimiento, las habilidades y las destrezas de los empleados; por lo que cualquier comportamiento de liderazgo que tenga por objeto hacer que la persona se sienta mal, como el culpar o avergonzar, no ayudando a que el empleado crezca, no es coaching. El líder debe concentrarse en el comportamiento no en la persona, es decir, se corrige la conducta más no se denigra al individuo.

El coach de cualquier deporte normalmente es una persona que conoce a profundidad el deporte en cuestión, la mayoría de las veces antes de ser coach primero fue atleta; es un verdadero experto. El coaching administrativo también requiere que el líder sea un experto que proporcione un modelo de desempeño laboral para ser un ejemplo de capacitación a sus seguidores.

El coaching es una excelente herramienta cuando los subordinados no están teniendo el desempeño laboral requerido. Primeramente hay que buscar la causa del bajo desempeño, cuando los conocimientos del empleado es la razón de un bajo desempeño, la acción correctiva del coaching consiste en capacitarlo. Cuando el problema son los recursos (herramientas, material de equipo, información, etc.), es necesario conseguir recursos. El líder debe superar los obstáculos que se atraviesen en el camino del desempeño.

Los pasos del modelo coaching para mejorar el desempeño son:

1. Describir el desempeño actual. Describir el comportamiento que hay que modificar con todo detalle, utilizando ejemplos específicos.
2. Describir el desempeño deseado. Explicar a la persona en que consiste exactamente el desempeño que debe de tener.
3. Formalizar un compromiso de cambio.
4. Dar seguimiento.

3.4.3 Manejo de conflictos.

Desde su aparición en la tierra, el hombre ha tenido que enfrentar luchas con la naturaleza, consigo mismo y con sus semejantes. El conflicto es la fricción que surge cuando dos o más ideas, personas eventos chocan o difieren. Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o interés antagónicos y enfrentados que puede chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que esas palabras presuponen la existencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición; lo cual significa conflicto.

Los conflictos pueden ser biológicos, físicos, intrapersonales e interpersonales:

- Físicos: aquellos choques que tiene relación con las posibilidades, por ejemplo el hecho de que una pared no resista un cierto peso por no tener la capacidad física para ello.
- Biológico: aquellos eventos resultantes de un proceso, como por ejemplo envejecer o sentirse agotado después de correr 15 kilómetros
- Intrapersonales: son los que tienen que ver con los choques de uno mismo, es decir, a los que tenemos que enfrentarnos cuando se toma una decisión. Por ejemplo el dialogo interno que puede tener una persona cuando decide si se come una rebanada más de pastel o no.

Los conflictos interpersonales involucran a dos o más personas, por ejemplo existen conflictos de intereses, de opiniones, valores, deseos, etc. Además estos conflictos pueden ser conscientes o inconscientes, institucionalizados o no institucionalizados, de figura o fondo, horizontales o verticales, etc.

Así pues, los conflictos pueden adquirir tres formas:

- Eventos deseables: En este tipo de conflictos la lucha es entre dos eventos que se quieren – pero sólo se puede realizar uno- por ello la elección de uno significa la exclusión del otro.
- Eventos desagradables: En este tipo de conflicto se tiene que elegir entre dos eventos ambos desagradables, de tal suerte que se ahorra uno. Por ejemplo bajar el precio o se produce menos.
- Eventos mixtos. En este caso los conflictos son una combinación de los anteriores, teniendo que aceptar algo a cambio. Por ejemplo Cancún y deuda, subo el precio pero vendo menos.

Hill/Jones ven al conflicto como un proceso inesperado que consta de cinco etapas:

- La primera etapa en el proceso del conflicto, es el conflicto latente: conflicto potencial que puede estallar cuando surgen las condiciones apropiadas. Los conflictos latentes con frecuencia se activan por cambios en la estrategia o estructura de una organización que afectan las relaciones entre las funciones o divisiones.
- Conflicto percibido :en esta etapa se hace consciente las discrepancias entre los grupos.

- Conflicto sentido: en esta parte el conflicto se empieza a personalizar, las opiniones se polarizan y si no se maneja rápidamente puede llevar a la siguiente etapa.
- Conflicto manifiesto: en este punto se revela el conflicto entre los grupos y cada uno lucha por impedir el logro de las metas del otro. Los grupos rivalizan para proteger sus propios intereses y bloquean los de los demás. El conflicto manifiesto puede tomar muchas formas, las mas obvias son: agresión abierta, batalla de transferencias, acumulación de conocimientos y información difamatoria.
- Consecuencias del conflicto. Esta etapa se da a largo plazo, mediante el transcurso del tiempo se podrá evaluar las consecuencias derivadas del conflicto.

Algunas veces se tiende a confundir lo que es un problema con lo que implica un conflicto. La diferencia estriba en la definición de ambos conceptos. Cuando se habla de un problema se involucra el pensamiento, y cuando se habla de un conflicto, además de involucrar el pensamiento se involucra el sentimiento, de tal suerte que todo conflicto representa un problema mas no todo problema es un conflicto.

El origen del conflicto tiene que ver con lo especial y único que somos todos los seres humanos, y con ello, la subjetividad, que es lo que convierte un problema en un conflicto. Además de la subjetividad, la mala e incompleta comunicación hace que sean más y más intensos los conflictos de lo que podrían ser.

Si un conflicto surge cuando una persona no está de acuerdo y se opone a otra persona, en las organizaciones el conflicto es inevitable pues las personas no ven las cosas exactamente de la misma manera, de ahí que el éxito organizacional dependa de la superación de los conflictos.

El conflicto puede ser funcional o disfuncional, cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, repercute en forma negativa; y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales se convierte en algo negativo o en un conflicto disfuncional. El conflicto funcional se da cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización; el conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores. En la actualidad, lo importante no es si el conflicto es negativo o positivo sino cómo manejarlo en beneficio de la organización.

En la práctica la mayoría de los líderes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto por cuestiones ideológicas; la escuela, iglesia y hogar han defendido valores contrarios al conflicto. La armonía y la satisfacción se consideran factores positivos, al mismo tiempo que el conflicto y la insatisfacción se considera negativo.

La interdependencia laboral, los diferentes objetivos, las distintas percepciones y la creciente demanda de especialistas son factores que intervienen a la aparición de conflictos de grupo.

1. Interdependencia laboral: se produce cuando dos o más grupos de una organización depende unos de otros para realizar su trabajo.
 - Interdependencia combinada. Interdependencia que no requiere interacción entre los grupos, excepto a través del total de la organización.
 - Interdependencia secuencial. Interdependencia que requiere que un grupo haga su trabajo antes de que otro pueda realizar el suyo, con lo que aumentan las probabilidades de conflicto entre ambos.
 - Interdependencia recíproca. Interdependencia que requiere que el producto final de un grupo sirva de insumo para el otro, lo que hace que las probabilidades de conflicto entre ambos sean muy elevadas.
2. Diferentes objetivos: diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad.
 - Recursos limitados. A la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara.
 - Estructuras retributivas. Las probabilidades de que se produzcan conflictos entre los grupos aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización.
3. Diferencias de percepción: son diversos los factores que hacen que los grupos de una organización perciban la realidad de forma diferente.
 - Diferentes objetivos. Las diferencias de objetivos entre los grupos contribuyen a que existan diferencias de percepción en los mismos.
 - Diferentes horizontes temporales. Las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad.
 - Posiciones incongruentes. Los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son muy habituales e influyen en sus perspectivas.

- Percepciones inexactas. Llevan a un grupo a crear estereotipos acerca de los demás.
4. Creciente demanda de especialistas. Cada especialista tiene una percepción diferente de dependiendo del área de su especialidad. Al aumentar la necesidades capacitación técnica en todas las áreas de la organización, se espera que aumente el número de especialistas.
- Percepción de una disminución de la autoridad. Los ejecutivos generalistas temen que los especialistas lleguen a ocupar sus puestos. Como consecuencia los especialistas se quejan de que los ejecutivos generalistas no emplean correctamente a los especialistas y no delegan en ellos suficiente autoridad.
 - Diferencias sociales y físicas. En muchos casos los especialistas son más jóvenes que los generalistas y tienen mayor formación en el campo de su especialidad.
 - Dependencia de los generalistas de los conocimientos de los especialistas. Dado que los generalistas suelen carecer de los conocimientos necesarios para dirigir sus departamentos, dependen de los especialistas. La brecha entre conocimientos y autoridad se agrava más cuando el especialista ocupa un lugar más bajo que el generalista dentro de la estructura jerárquica de la organización.
 - Diferentes lealtades. El especialista es leal a su profesión mientras que el generalista a la organización.

El conflicto entre grupos a provoca las siguientes consecuencias.

1. Cambio dentro los grupos. En el seno de los grupos involucrados es probable que se produzcan muchos cambios.
- Mayor cohesión de grupo. Los conflictos o cualquier tipo de amenaza externa provoca que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defender al grupo. Suele aumentar la lealtad con respecto al grupo y el pertenecer al mismo es algo que incrementa su atractivo.
 - Mayor liderazgo autocrático. En casos de conflictos extremos, es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamaran un liderazgo más fuerte.

- Mayor valoración de la actividad. Cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo y hacerlo muy bien.
- Mayor valoración de la lealtad. Aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

2. Cambio entre los grupos.

- Distorsión de las percepciones. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a su rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.
- Estereotipos negativos. Los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que en realidad existen, así como mayores diferencias en relación a otros grupos.
- Descenso de la comunicación. Lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto.

El camino a seguir para solucionar una discrepancia dependerá del tipo de conflicto de que se trate. La resolución de conflictos asociados con problemas se concentra en hallar una solución de mutua satisfacción a la dificultad que generó el conflicto. El manejo del conflicto asociado con las relaciones se enfoca en reducir la hostilidad y la desconfianza.

Todos y cada uno de los métodos utilizados para manejar conflictos entre grupos son o no eficaces en distintas situaciones. A continuación se presentan los más usados.

1. La solución del conflicto. Las técnicas para resolver los conflictos son:

- Solución del problema. El líder trata de resolver asertivamente el conflicto dando una solución que satisfaga a ambas partes. Consiste en hacer frente a los mismos trata de reducir las tensiones por medio de reuniones cara a cara entre los grupos en conflicto. El objetivo de estas reuniones es identificar los conflictos y resolverlos. Este método ha demostrado ser muy eficaz si los conflictos obedecen a malos entendidos o a barreras idiomáticas, cuando se enfrenta a un problema importante que exigen una solución óptima, la gente esta dispuesta a anteponer el objetivo del grupo al interés personal; o es importante mantener las relaciones.

- Objetivos de rango superior. Objetivos que no se pueden alcanzar sin la colaboración de los grupos en conflicto.
- Evitar conflictos. El líder trata de ignorar en forma evasiva el conflicto en lugar de resolverlo, evita que surja un conflicto con lo cual no resuelve ni elimina la situación de forma eficaz; crea una situación de perder - perder. No obstante, evitar un conflicto es algo que puede interpretarse mal, ya que puede entenderse como que se está de acuerdo con los actos de un determinado grupo o como falta de firmeza por parte del líder.

Es conveniente recurrir al estilo evasivo cuando: el conflicto es trivial, su interés por el problema es menor, la confrontación daña una relación importante, no se tiene tiempo para resolver el conflicto, los ánimos están caldeados.

- Aumentar los recursos.
- Suavizar tensiones. Esta técnica presta especial atención a los intereses comunes de los grupos en conflicto y resta importancia a sus diferencias.
- Compromiso. Si se llega a un compromiso, ello implica que no hay vencedores ni vencidos y que es probable que la decisión alcanzada no satisfaga plenamente a ninguno de los grupos involucrados.
- Ordenes autoritarias. El líder resuelve el conflicto de la forma que lo considera idónea y comunica sus deseos a los grupos involucrados en el mismo. En este estilo la conducta es poco cooperativa y agresiva. Con esto se genera una situación de ganar –perder.

Conviene recurrir al estilo impositivo cuando: debe adoptarse una medida impopular respecto a los problemas importantes, el compromiso de los demás con la acción propuesta no es suficiente para que ésta se lleve a cabo; no es fundamental tener buenas relaciones; o urge que se resuelva el conflicto.

- Modificación de la variable humana. Supone tratar de cambiar el comportamiento de los miembros del grupo.
- Modificación de las variables estructurales. Supone cambiar la estructura formal de la organización, es decir, trasladar, cambiar o hacer rotar a los miembros de los grupos o nombrar a un coordinador, enlace o intermediario que haga que los grupos se comuniquen entre sí.
- Identificación de un enemigo común. Los grupos en situación de conflicto pueden resolver sus diferencias en un momento dado y unirse para luchar contra un enemigo en común.

2. La negociación. Cualquier negociación supone la existencia de dos partes, cada una de ellas con intereses diferentes u opuestos, que se reúnen para llegar a un acuerdo. Si se realiza con eficacia, el proceso de negociación puede ser considerado como un esfuerzo de colaboración para obtener beneficios conjuntos y crear valor donde antes no existía. Si se ejecuta mal, el proceso podría calificarse como pelea callejera.

La negociación de un grupo tiene lugar cada vez que el trabajo de un grupo depende de la colaboración y las actuaciones de otro grupo sobre el que el gerente del primero carece de control.

El líder trata de resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de toma y daca; hay moderación en cuanto asertividad y cooperación.

El estilo negociador ha demostrado ser eficiente cuando: los problemas son complejos, las partes tienen el mismo poder y se interesan por soluciones diferentes, la solución será sólo temporal, y el tiempo apremia.

Los dirigentes involucrados en el proceso de negociación pueden valerse de un gran número de tácticas concretas de negociación.

- Equipo bueno y equipo malo. El equipo malo defiende posturas tan absurdas que todo lo que dice el bueno parece razonable.
- El mordisco. Supone obtener una concesión adicional después de haber logrado el acuerdo.
- Solución conjunta de problemas.
- Poder de la competencia. Un negociador difícil se vale de la competencia para hacer creer a su oponente que no los necesita.
- Partir la diferencia.
- Jugar a la baja. Es frecuente que un grupo presente ofertas y/o concesiones ridículamente bajas con objeto de reducir las expectativas del otro.

El recurso de un mediador permite que una persona imparcial actúe entre las dos partes con el objeto de llegar a un acuerdo que beneficie a ambas y a la organización como un todo único.

3. La estimulación. Un cierto nivel de conflicto contribuyen positivamente al rendimiento de la organización.

- Comunicación. Utilizando inteligentemente los canales de comunicación de la organización, un dirigente puede fomentar conflictos positivos en el seno de la misma. Los rumores cuidadosamente difundidos también pueden perseguir un objetivo importante.

- Incorporar personas ajenas al grupo. Técnica utilizada para devolver vida al grupo que se encuentra estancado. La persona incorporada posee actitudes, valores que difieren de los que mantienen los actuales miembros del grupo.
- Modificar la estructura de la organización. Cambiar la estructura no solo es útil para solucionar conflictos sino que también los crea.
- Estimular la competencia. Incentivos del tipo de premios y bonos, estimula la competencia entre grupos.

3.5 El liderazgo en la administración estratégica.

Como ya se menciona en el capítulo 2 el líder es el encargado de implantar la estrategia mediante el desarrollo de la cultura organización y la motivación del personal para que éste adquieran un compromiso real que apoye al funcionamiento de la estrategia con éxito.

El líder estratégico está comprometido con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones lo que implica una dedicación intelectual y anteponer las metas de la empresa a todo lo demás.

3.5.1 Liderazgo de servicio

El liderazgo a demás de una serie de cualidades y actitudes para lograr influir en los subordinados; requiere que el líder no manipule a sus seguidores para su propio fin, debe de tener la vocación de servicio para poner todas sus capacidades al servicio de los demás, respaldado por una ética que le impida hacer cosas atroces en pro de sus seguidores. *“El liderazgo se puede aprender mediante el repertorio de una serie de técnicas que generan un seguimiento, si estás funcionan es porque el seguidor ve a través de ellas a un determinado tipo de hombre, en cual puede confiar. Manejarlas como simple técnica, sin fomentar al mismo tiempo el contenido humano que significan, es un fraude.”¹¹*

El poder del liderazgo se relaciona con la influencia y la persuasión de tal manera que el subordinado no es forzado a seguir el planteo del jefe, si no abdica en favor del líder. El líder no arrebatara el poder si no que el seguidor se lo otorga. El tener poder sobre los demás puede o no representar un liderazgo. El poder puede ser:

- Institucional: el poder se origina por la posesión de un cargo.
- Dependencia: Ginebra la llama “*Compra*” es un poder por osmosis, por medio de dispensar favores, facilitar recursos, facilitar información se crea una dependencia.
- Liderazgo: es un poder con un flujo de abajo hacia arriba, el poder se entrega en el proceso de abdicación del seguidor.

Las personas que aman los privilegios, la ostentación y se preocupan por la seguridad no pueden estar en ningún puesto de mando porque no asumen la responsabilidad del servicio y nunca van a arriesgar nada, además no permiten el desarrollo de los de abajo porque ven amenazado su puesto. El líder de servicio crea subordinados de servicio logrando una interminable cadena de responsabilidad que lleva a un mayor desarrollo personal, reforzando el crecimiento de todos.

El liderazgo de servicio como ya se dijo, va más allá de un modelo, implica que el líder sea una persona con responsabilidad, integridad y dignidad que le permite tener una lealtad personal para liderar con su propio testimonio, Ginebra le nombraría que el líder tenga un sentido de misión que no racionalice de los motivos y personifique el objetivo. El líder de servicio ha cobrado conciencia y su vida tiene un sentido. *el liderazgo con la conciencia de que ser líder para el mundo es importante, pero lo único decisivo es serlo para Dios.*¹¹²

El líder de servicio es capaz de responsabilizarse de:

- Su propia experiencia, de sus pensamientos y sentimientos
- Aceptar la experiencia de los demás pero no se responsabiliza de ella. Sus experiencias les pertenecen únicamente a ellos. Para aceptar y respetar las vivencias de otros debe evitar juzgar, interpretar, analizar y comparar con las propias.
- No decide por otros y ni deja que otros decidan por él.
- No ser autoridad para nadie ni que nadie sea autoridad para él.
- Comprender que es lo mejor para él y respetar lo que es mejor para ellos
- Concederse la libertad de decidir y equivocarse. De aprender de sus equivocaciones
- No permitir que otros lo hagan responsable de sus pensamientos, sentimientos o experiencias. Lo que ellos piensan, sienten y experimentan les pertenece únicamente a ellos

¹¹¹ Ginebra, Liderazgo y acción, mitos y realidades, McGrawHill, p107

¹¹² *Ibíd*, p223

- Amarse, cuidarse, educarse, para estar en contacto con sus sentimientos, para expresarse de forma creativa, para respetarse en todo saber lo que le satisface y conseguirlo; para saber lo que le hace sentir mal y abstenerse de hacerlo o impedir que se lo hagan.
- No hacer responsable a los demás de sus decisiones. Eso es cobardía emocional.
- Todo lo que desea y de todo lo que acepta
- Decir si cuando quiere decir si y decir no cuando quiere decir no. Eso le hará libre, las víctimas necesitan complacer a otros para ganarse su respecto dicen si cuando quieren decir no y entonces se sienten agraviados por que han sido coaccionados.

El líder con un profundo sentido de servicio tiene una conciencia plena de lo que desea, sabe quien es el y quien son los demás conduciéndolo a ser una persona que:

- Respeta a la dignidad de todo ser humano: Evitar juzgar, interpretar, analizar y comparar.
- Tiene capacidad de enfocar la situación: Cuando se respeta al otro no hay una vinculación emocional en la situación. Las acciones del otro no las toma como algo personal. Se centrarse en la situación; si tiene que sancionar solo se limita en aplicar la regla sin menoscabar a la persona.
- Es sensible de escuchar la necesidad emocional y el desarrollo de los demás personas. Saber escuchar la necesidad emocional permite ver el desarrollo para saber si tiene capacidad de poder mantener o sostener el dialogo.
- Capacidad de negociar: Es negociar percepción y realidad sin juicio no se puede decir "a mi me parece que fulano lo hizo a propósito" si no más bien "déjame verificar la situación". De esa manera se generan valores en la conducta. La percepción y realidad permite tratar a cada ser humano de acuerdo a la etapa de desarrollo en que esté.

Cuando el líder logra reconocer su dignidad y valorar la dignidad del otro su vida es de:

- Altura: no menosprecia, ni daña su vida ni la de los demás. Vive de acuerdo al valor que le ha sido dado.
- Excelencia: Desarrollar y aplicar al máximo la capacidad y el potencial que tiene. Estudia no para hacer alguien, si no que como ya es alguien, negocia su talento al ciento por ciento utiliza lo que es para crear lo que esta preparando para lograr.

- No codependencia: establece relación pero no depende de nada ni de nadie. Si tiene una relación tiene una posición, pero esa relación, ni esa posición le hacen, él las hace.
 - Cuando no se tiene dignidad, se entrega la vida a los demás; cuando no se tiene dignidad, se entregan las emociones a los demás; cuando no se tiene dignidad se crea la dependencia o codependencia en las relaciones con los otros.
 - Cuando se tiene dignidad se establecen relaciones donde yo soy yo y tú eres tú, yo te amo y tu me amas pero no voy a dejar de ser, no hay autodestrucción si en el otro no hay reconocimiento, amor y/o aceptación.
- Confianza en lo que se es: Se responsabiliza de sus pensamientos, sentimientos, experiencias, emociones. No culpa por lo que siente a otro porque son de él.
- Capacidad de confiar: Puede confiar en los demás, porque la confianza no está basada en cuidarse de las debilidades de los demás, sino en la fortaleza interior. Cuando no se tiene dignidad se buscan culpables, se encuentra en los demás el motivo de porqué no se ha cumplido con los objetivos.
- Propósito: Las cualidades, potenciales, capacidades dan un propósito hay una razón de existir

La integridad del líder es la percepción correcta de lo que es. La palabra integridad es una palabra que ayuda a reconocer fortalezas y debilidades, por lo tanto se puede escuchar, autoevaluar, reconocer el bien y el mal y aceptar la responsabilidad de lo que se ha hecho.

Quando hay integridad se tiene capacidad de:

- Autoevaluación: Darse cuenta de lo que se ha hecho mal, se ofende, se equivoca, de las debilidades. Cobrar conciencia de entender que lo que está haciendo no es correcto.
- Negociación: Reconocer los límites, de hasta donde se puede llegar, respetar el límite de la otra persona. Se tiene la capacidad de tener una relación de acuerdo con lo que se es y con lo que el otro es.
- Analizar: Saber que la actuación del otro me causa sentirme mal y ver que es lo que me impide aceptar lo que el otro dice o hace ¿qué tengo que me impide relacionarme con esa persona?

- Reconocer: Cuando se ha hecho algo bueno y de cuando se ha hecho algo malo.

Más que seguir las teorías del liderazgo el líder debe detener un conocimiento de sí mismo que le permita saber sus sentimientos. De acuerdo con el Dr. Batista, básicamente los sentimientos de temor y amor nos llevan a dos tipos de liderazgo:

1. El liderazgo del Temor. Que se manifiesta por la naturaleza de un vacío de espiritual y produce desarrollo del proceso de manipulación y control.
 - El líder tiene un vacío profundo y una gran necesidad de controlar su destino
 - Establece un sistema de control basado en la manipulación
 - El líder, fruto del temor, tiene su motivación en el miedo
 - Sus sentimientos dependen del reconocimiento que reciba por sus logros.
 - No tiene vida interior que refleje lo que ha hecho en el espacio material.
 - El temor de morir produce en el líder la necesidad de controlar, de ahí su incapacidad de delegar. El sistema de delegar se convierte en un sistema de control.
 - El temor de no ser tomado en cuenta lo lleva al orgullo de ser admirado.
 - El temor de no ser considerado "alguien" lo lleva a perpetuarse por medio de obras grandiosas.
2. El liderazgo del Amor. Es impulsado por el amor y se manifiesta en que no cultiva "características" sino frutos y no se basa en "técnicas" sino en su crecimiento, impulsando el desarrollo de la identidad. Cuando se tiene amor hay autenticidad por lo que se hace y se traduce en acción de servicio. El líder se convierte en un siervo de los demás.
 - El siervo tiene la plenitud del amor que se vuelca hacia el mundo, con la vocación de servicio.
 - El siervo, nacido del amor, trata de amar al prójimo.
 - Líder no siente humillación al servir. El servir lo lleva a la plenitud de su existencia. A estar en paz con su divinidad
 - El líder no es el que tiene el poder, sino el que lo reparte.

Liderazgo de servicio es la capacidad de cobrar vida en otro, de conferirle al otro la capacidad que se tiene para el logro de los objetivos. La conducta se alinea al

cumplimiento de la misma, por lo tanto, el "poder" del liderazgo es habilitar a todo el que esté con nosotros para que todos marchemos hacia el logro de las metas.

3.5.2 Como dirigir el cambio

En los tiempos actuales el cambio, no la estabilidad, es el factor predominante en las organizaciones. *Los rápidos cambios registrados en la tecnología, el ambiente competitivo y las exigencias del cliente han incrementado la tasa a la cual las compañías deben alterar sus estrategias para sobrevivir en el mercado*¹¹³

El cambio estratégico implica una serie de cuatro pasos:

1. Determinación de la necesidad del cambio. En este primer paso implica la detección de las necesidad del cambio, es reconocer que existe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la empresa.
2. Determinación de los obstáculos para el cambio. Los obstáculos para el cambio pueden hallarse en cuatro niveles de la organización: corporativo, divisional, funcional o individual.
3. Implementación del cambio. En general una organización puede adoptar dos enfoques importantes para la transformación:
 - El cambio en línea descendente. Analiza la manera de transformar la estrategia y la estructura, recomienda un curso de acción y luego comienza rápidamente a implementar el cambio en la organización. El énfasis se hace en la velocidad de respuesta y manejo de los problemas a medida que ocurren.
 - El cambio en línea ascendente. Se consulta a las gerencias de la organización para posteriormente desarrollar un plan detallado para la transformación, con una programación de eventos y etapas por las cuales pasará la compañía. El énfasis en el cambio en línea ascendente se encuentra en participar y mantener a las personas informadas sobre la situación, de manera que se reduzca la incertidumbre. Este cambio es mucho más gradual.
4. Evaluación del cambio .Consiste en evaluar los efectos de los cambios en la estrategia y estructura registrados en el desempeño organizacional.

El cambio organizacional es el proceso por el cual las compañías alteran su estrategia y estructura para mejorar el desempeño. Las organizaciones han tomado conciencia de la

necesidad de monitorear el desempeño e institucionalizar las modificaciones de tal modo que pueden realinear sus estructuras para ajustarse al ambiente competitivo.

Las organizaciones se debe habituar al cambio, en las empresas tienen que pasar cosas, sean correcciones de rumbo, o cambios de estructura, o eliminación de grasa... La buena acción empresarial funde lo directivo y el liderazgo en la valoración del cambio como saludable, en la búsqueda del cambio y en saber explotar todo cambio como una buena oportunidad¹¹⁴.

Para que el cambio se efectúe con éxito se requiere de un buen liderazgo, lo que Ginebra llama un buen ambiente de liderazgo. El ambiente de liderazgo enaltece a los responsables y es el único antídoto contra la burocracia.

Cuando se piensa en el cambio existe la tendencia de las personas a sentirse negativos a cerca de sus efectos; parece que se relaciona el cambio con incidentes y problemas que se pueden ocasionar dolor. Este sentimiento altera el pensamiento y crea una reacción interna que genera: temor ante el cambio, incertidumbre y desconcierto, temor a perder el control, disociación, impotencia y desesperanza (apatía), hostilidad.

Para que el cambio se pueda llevar a cabo se debe comenzar con la aceptación de que el cambio es continuo e inevitable. El proceso de cambio comienza cuando los individuos se dan cuenta, entienden o son influidos por algún evento que se desencadena. Tales eventos pueden oscilar entre aquellos que afectan el estado físico de la persona, social, mental, espiritual o psicológico.

La motivación para cambiar se expresa de manera positiva o negativa. Si el enfoque es hacia una actitud positiva la persona creará una visión también positiva e identificará qué necesita para lograr una situación nueva y satisfactoria. La acción posterior estará de acuerdo y diseñada para alcanzar la visión con la respuesta que ayuda a cambiar los actos, hasta que el resultado final sea la visión. Una vez que la persona se sienta a gusto, la nueva actitud y comportamiento serán interiorizados, reforzándose así la

¹¹³ Hill/Jones, p 435

¹¹⁴ Ginebra, p 177

actitud positiva al cambio y facilitándole a la persona enfrentar con confianza los eventos futuros.

Si las actitudes adoptadas son negativas, la motivación para el cambio será remplazada por el deseo de resistirlo y conservar el status quo. La respuesta de la persona podría ser defender la posición mediante el comportamiento, los cuales pueden ser entendidos como ataque o retirada. La reacción negativa al cambio se refuerza por las experiencias pasadas, sistema de valores y creencias, hábitos, conformismo, comodidad por el pasado. El líder debe de responder con una actitud de confianza, buena fe y visión de un futuro positivo.

El trabajo del líder es lograr que los subordinados entiendan que el cambio no es malo si no es una oportunidad de crecimiento ¡que suerte tener problemas; por que tu y yo vivimos de tratar de resolverlos! Trabajar con las personas para ayudarlas a examinar sus actitudes es un paso importante para que aprendan adaptarse al cambio. La aspiración es que transformen los sentimientos negativos en actitudes de expectativas positivas. La misión del líder es habilitar al individuo a que tenga confianza para enfrentar el reto del cambio y en la medida que la confianza se estructura puede reforzarse el valor de aprender a desarrollar un proceso de cambio autodirigido.

El líder desarrollara el planteamiento de su misión que exprese su actitud y motivación para facilitar el cambio. La misión está claramente enfocada para lograr resultados positivos del cambio, Reconocen que las oportunidades están disponibles, dando incentivos para buscar dichas oportunidades, y encuentran soluciones que se ajusten a las direcciones estratégicas identificadas.

Antecedentes

La escuela Preparatoria Oficial No. 11 pertenece a la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Gobierno del Estado de México y se ubicada en el municipio de Cuautitlán Izcalli, Méx. Inicia sus actividades escolares en Septiembre de 1985 con una matricula de 135 alumnos (3 grupos) en el turno matutino, en instalaciones provisionales; se adaptaron espacios del Centro Social de la colonia ubicada en Infonavit Norte mismo que también prestaba otros servicios (dispensario medico, clases de manualidades, lugar para sesionar alcohólicos anónimos.)

Durante el ciclo escolar 1985-1986 fueron asignados dos directivos (Director y Subdirector), un orientador y cinco docentes; a pesar de las condiciones físicas y sociales las actividades escolares se desarrollaron en forma normal teniendo una representatividad en los eventos académicos, deportivos y culturales que se organizaron a nivel de zona.

Para el ciclo escolar 1986-1987 se hizo entrega del terreno y la infraestructura de un edificio con siete salones y un módulo de sanitarios. En este ciclo escolar se registró una demanda de mas de 400 alumnos aspirantes, de los cuales la escuela absorbió tan solo 150 alumnos. Para ese ciclo escolar había tres grupos de primer grado y tres de segundo grado, ocupando seis salones de los siete que se contaban; gracias a la colaboración de directivos, profesores y alumnos, en tan solo ese salón se adaptaron los servicios de dirección y área administrativa, orientación educativa, biblioteca escolar, sala de maestros. En el transcurso del ciclo escolar se hizo la entrega de otro edificio.

De esta forma el plantel fue adaptándose a la demanda de alumnos aspirantes y a un ritmo de crecimiento que de acuerdo a los registros, (ver anexo 1) han sido bastantes considerables. En el ciclo escolar 1989-1990 se nombra a un secretario escolar lo que viene a conformar el equipo directivo; director: Profesor Enrique Cárdenas Chavez; subdirector escolar: Eugenia Sánchez Ramírez (profesores fundadores de la institución) y la secretaria escolar a la profesora María Dolores Contreras Angeles. A partir de esta asignación y hasta la fecha el personal directivo ha sido el mismo. Para el ciclo escolar 1989-1990 surge un turno vespertino.

Ya contando con una institución con 12 grupos en el turno matutino y 12 en el turno vespertino para el ciclo escolar 1995-1996, se notifica al director por vía telefónica que había sido considerado para que cubriera sus funciones como director en otra institución pudiendo ser la Preparatoria de Nueva Creación ubicada en Infonavit Norte. Esto como parte del programa de rotación de Directivos en el Nivel Medio Superior. Ante este nombramiento la reacción del personal docente, alumnado y padres de familia fue de rechazo y protesta viéndose manifestada en acciones masivas. El apoyo manifestado de la comunidad escolar obligo a las autoridades a ratificar nuevamente al profesor Enrique Cárdenas nuevamente como director de la Preparatoria Oficial No. 11.

A finales del ciclo 1995-1996 ciclo escolar la Profra Lino Cárdenas Sandoval, informa verbalmente al director que se ampliaría la matrícula escolar por lo que era necesario buscar cuatro maestros para que atendieran a cuatro grupos tanto en el turno matutino como en el turno vespertino; teniendo las instalaciones propias para estos grupos en la Av. Del Jacar s/n Col. La perla, construcción que estaría a 5 km. De distancia del edificio de la Preparatoria 11.

En el ciclo escolar 1996-1997 el Departamento de Educación Media Superior asigna los alumnos de primer grado para ambos planteles. Es a partir de este ciclo escolar que teniendo dos espacios físicos distantes uno de otro se empiezan atender las necesidades académicas administrativas y materiales de ambos planteles. De esta situación institucional propia y única de la Preparatoria Oficial No. 11 se presentaron problemáticas como:

- Del Personal Directivo:
 - Continúan siendo tres directivos para dos planteles.
 - Desplazamiento constante de un lugar a otro.
 - Dos plantas de maestros con perfiles diferentes.
 - Exigencia para entregar en forma oportuna y adecuada la documentación necesaria.
- Del Aspecto Académico:
 - Desquebramiento del equipo de trabajo conformado durante diez años de labores para ofrecer el servicio en un plantel anexo.
 - Contratación acelerada para cubrir el incremento de grupos. No se efectúa concurso de selección.

- Formar e integrar un nuevo equipo de profesores a un ritmo de trabajo producto de diez años trajo problemas de ajuste tanto personal como profesional.
- Organizar la planta de maestros y horarios de clase considerando el no desplazamiento de maestros en un mismo turno de un plantel a otro.
- Del Aspecto Administrativo:
 - Matricular un promedio de 900 alumnos de nuevo ingreso a partir del ciclo escolar 96-97.
 - Generar la organización administrativa para hacer procesos administrativos eficaces y rápidos.
 - Llevar controles administrativos en espacios diferentes que sean idénticos y con la misma calidad.
- Del aspecto Material:
 - El nuevo plantel no cuenta con corriente eléctrica por estar ubicado en un área no habitacional. Lo que ocasionó que se adquiriera una planta de luz para el turno vespertino.
 - Pese a la tecnología telefónica y la necesidad de comunicación, el plantel la perla no cuenta con ese servicio, por considerar que es un lujo para una innecesario para una institución (criterio de la contraloría).
- Del aspecto Laboral:
 - Se tiene nombramiento de funciones directivas para la Preparatoria No. 11 pero no para funciones en el plantel anexo.
 - El pago nominal de directivos es equivalente al directivo con una sola escuela.

A inicios del ciclo 2003-2004 la Escuela Preparatoria Oficial No. 11 se conforma por 52 grupos, con una matrícula de 2000 alumnos, y con una planta de maestros de 95.

El 13 de Septiembre de 2003 por instrucciones del Departamento de Educación Media del Estado de México se ordena la separación de ambos planteles convirtiéndose de esta manera el plantel anexo en la Escuela Preparatoria Oficial 126.

ANEXO 1 CRECIMIENTO INSTITUCIONAL POR CICLO ESCOLAR.

TURNO	CICLO ESCOLAR	GRUPOS POR GRADO			TOTAL	DIRECTIVOS
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO		
MATUTINO	85-86	3	0	0	3	2
MATUTINO	86-87	3	3	0	6	2
MATUTINO	87-88	3	3	3	9	2
MATUTINO	88-89	3	3	2	8	2
MATUTINO	89-90	3	3	2	8	3
VESPERTINO	89-90	1	0	0	1	
MATUTINO	90-91	4	3	2	9	3
VESPERTINO		3	1	0	4	
MATUTINO	91-92	4	4	3	11	3
VESPERTINO		4	3	1	8	
MATUTINO	92-93	4	4	4	12	3
VESPERTINO		4	4	2	10	
MATUTINO	93-94	4	4	4	12	3
VESPERTINO		4	4	4	12	
MATUTINO	95-96	4	4	4	12	3
VESPERTINO		4	4	4	12	
MATUTINO	96-97	6	4	4	14	3
<i>ANEXO</i>		4	0	0	4	
VESPERTINO		6	4	4	14	
ANEXO		4	0	0	4	
MATUTINO	97-98	6	6	4	14	3
<i>ANEXO</i>		4	4	0	8	

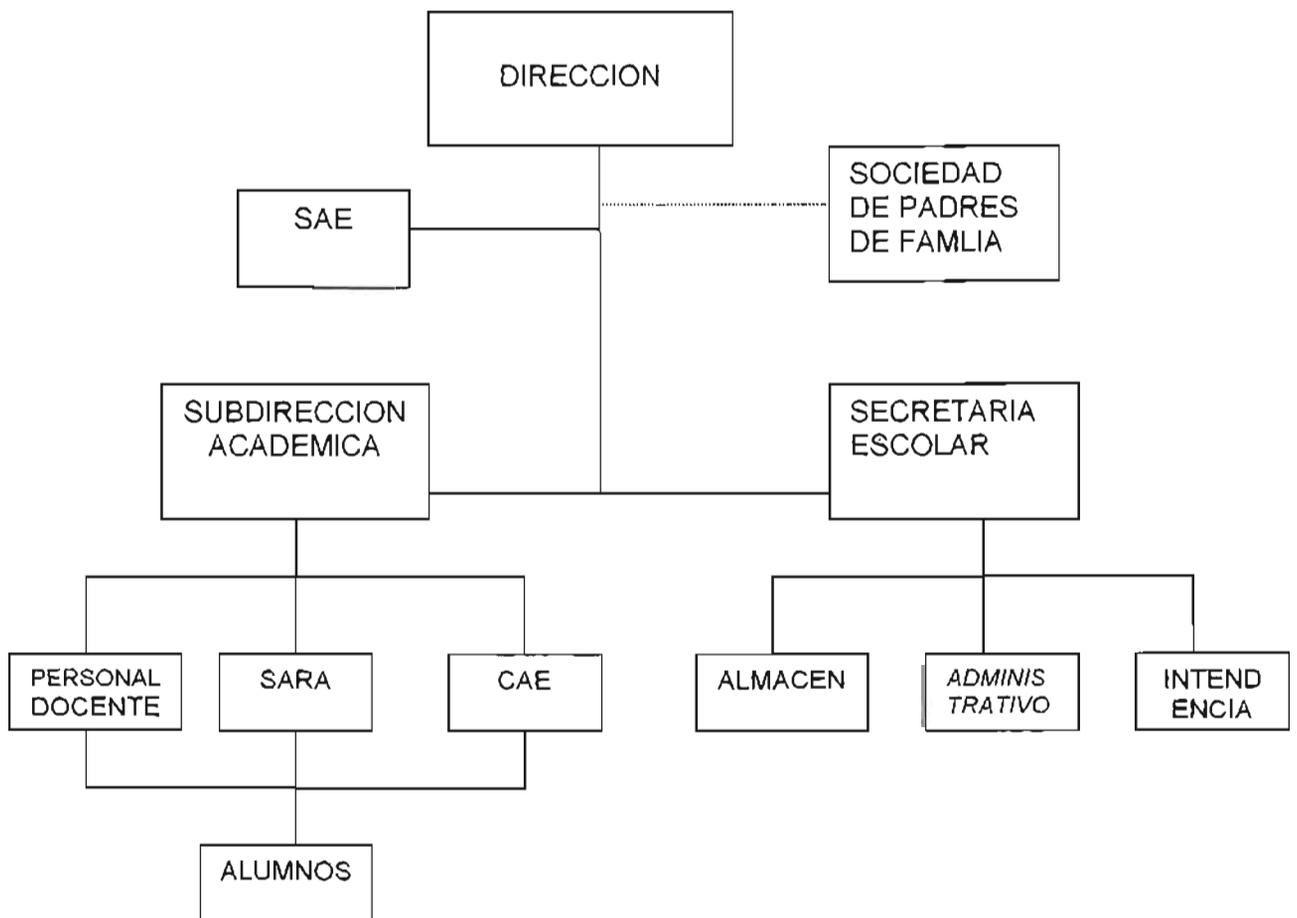
VESPERTINO ANEXO	97-98	6 4	6 4	4 0	14 8	
MATUTINO ANEXO	98-99	5 2	6 4	6 3	17 9	3
VESPERTINO ANEXO		5 2	6 4	5 3	16 9	
MATUTINO ANEXO	99-00	5 4	5 3	6 3	16 10	3
VESPERTINO ANEXO		5 4	6 2	5 3	16 9	
MATUTINO ANEXO	00-01	6 3	5 4	6 2	17 9	3
VESPERTINO ANEXO		6 3	5 4	4 2	15 9	
MATUTINO ANEXO	01-02	6 3	6 3	6 3	18 9	3
VESPERTINO ANEXO		6 3	6 3	4 3	16 9	
MATUTINO ANEXO	01-02					3
VESPERTINO ANEXO						

Situación actual.

La Escuela Preparatoria Oficial No. 11 se conforma por 68 docentes y 27 personas de apoyo desempeñándose y estructurándose de la siguiente forma:

- 1 Director
- 1 Secretaria Escolar.
- 47 Profesores horas clase
- 10 Mecanógrafos
- 14 Intendentes.
- 1 Subdirectora
- 1 Pedagogo A.
- 17 Orientadores.
- 2 Bibliotecarios.
- 1 Velador.

El 48.5% de la planta docente labora ambos turnos en la institución



CAE (centro de Atención Escolar)

SAE (Servicio de Atención Escolar)

SARA (Servicio de Apoyo para la Regularización Académica).

El 55.8 % de los docentes son universitarios, el 39.7 % normalista y 4.4% otros. El 83.8 % están titulados y solo el 16.2 % son pasantes. El 10.3% tienen estudios de Posgrado. La preparación profesional de los docentes se muestra en la siguiente tabla

Licenciatura en Educación Media			27 docentes
Ciencias Sociales y Humanidades			26 docentes
• Economía	1	• Historia	1
• Filosofía	1	• Sociología	3
• Psicología	14	• Pedagogía	2
Administración			1
Derecho			2
Contaduría			1
Ciencias Naturales y Experimentales			9 docentes
• Ingeniería	5	• Químico	3
Biología			1
Otros estudios			6 docentes

Las instalaciones de la escuela se conforman por 18 aulas, 3 oficinas, 8 sanitarios, 2 canchas deportivas, 2 salas de orientación, sala de maestros, laboratorio de ciencias naturales, biblioteca, sala de computo y un estacionamiento.

La Institución efectúa una planeación anual basada en los conceptos de Ruiz Castisani, la cual consta de:

1. Planeación normativa.
 - Visión
 - Misión
 - Valores
2. Planeación estratégica.
 - Estructura orgánica y funcional.
 - Necesidades, expectativas y áreas de oportunidad.
 - Condiciones de ejecución: amenazas, debilidades, fortalezas y retos.
 - Definición de metas.
 - Recursos: humanos, financieros y materiales.
 - Organización: administrativa y académica.
3. Planeación operativa.
 - Proyectos y programas.
 - Propósitos.
 - Tareas prioritarias.

- Acciones alternativas.
- Responsables.
- Indicadores de efectividad.
- Cronograma.

Planeación normativa

La institución dentro de la planeación normativa presenta en primer lugar el objetivo institucional, después la visión, posteriormente la misión y por último los valores, siendo estos:

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Generar un ambiente de trabajo académico en el que todos los miembros de la comunidad escolar se involucren en forma consciente y comprometida en el mejoramiento del servicio educativo que ofrece la Preparatoria Oficial No. 11.

VISION

La Escuela Preparatoria Oficial No. 11 busca desarrollar espacios de formación integral y de calidad para que los jóvenes se reconozcan en un contexto social y académico y contribuyan en su mejoramiento y transformación. A partir de ello la institución será reconocida en el futuro como la más grande y mejor, en el nivel medio superior en el Estado de México. Esto se logrará como resultado de una serie de trabajos colegiados de directivos, docentes, orientadores, alumnos, exalumnos, padres de familia y comunidad.

El logro de esta visión se fundamenta en:

- La búsqueda de una interrelación adecuada con la sociedad y la comunidad dentro de la que se encuentra inmersa la Preparatoria Oficial No. 11.
- La conformación de una planta de docentes con solidez académica.
- La formación de egresados con habilidades y conocimientos que les permitan desempeñarse exitosamente en las universidades en las diferentes áreas de la disciplina científica.
- La constitución de un sistema institucional en el que sus principios y valores permitan al ser humano tener un desarrollo integral.

MISION

La Preparatoria Oficial No. 11 tiene como misión ofrecer un servicio académico de calidad dirigido a formar bachilleres con un sentido humano, con valores, preparados de manera integral y competitivos para la educación superior.

Para esto se proporciona a los jóvenes las herramientas necesarias en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que les capacitan para: aprender de sí mismos, trabajar en equipo, desarrollar su capacidad de análisis y síntesis, y hacer uso adecuado de su comunicación oral y escrita, tomar decisiones para resolver problemas académicos y sociales.

Además se busca promover a través de las actividades que los alumnos sea: responsables, comprometidos, críticos, propositivos, honestos, creativos, emprendedores y con gran deseo de superación personal.

VALORES

- Espíritu de servicio. Los integrantes de la institución comparten la necesidad de trabajar con y para los otros, de esta manera los directivos, docentes, asesores educativos, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de intendencia dirigirán sus acciones a mejorar el ambiente escolar en beneficio de toda la comunidad escolar, adaptándose a las necesidades de la institucionales y de los miembros que la conforman, aprendiendo a colaborar con los demás, considerando que nuestro objetivo primordial es dar un buen servicio.
- Identidad. Que los directivos, docentes, asesores educativos, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de intendencia se vean, sientan como parte fundamental de la institución y actúen en congruencia con ello formando un equipo de trabajo entusiasta, propositivo y comprometido con la Preparatoria 11 de la cual forman parte. Acrecentando sus posibilidades de adaptarse y de integrarse a los grupos humanos a los que pertenecen.
- Creatividad y entusiasmo. Se buscará poner énfasis, en cada una de las actividades desarrolladas en la institución, en el desarrollo de la creatividad entendida como una norma de abordar situaciones o resolver problemáticas con miras al mejoramiento de la vida escolar. El entusiasmo por lo que se hace y cómo se hace será un ingrediente complementario en toda actividad.

- **Respeto.** La forma de relacionarse entre los integrantes de la comunidad escolar se basará en la interdependencia, confianza, tolerancia, comprensión, cooperación, trato amable y comunicación constante. En este marco de respeto se pretende fortalecer las relaciones humanas, fomentar el respeto a la dignidad de las personas y lograr la identidad institucional.
- **Responsabilidad.** El reconocimiento de las implicaciones de las diferentes acciones por los integrantes de la comunidad escolar, en su relación con los demás, posibilitará realizar acciones concretas, útiles, viables y efectivas basadas en el compromiso, personal y organizacional, por un mejor servicio. Es decir, la realización de lo que a cada uno le corresponde realizar dentro de la institución, de acuerdo a su puesto y función, fortalecerá la misión institucional.
- **Honestidad.** La integridad en los discursos y las acciones de todos los miembros de la comunidad escolar posibilitará un ambiente en el que la comunicación directa y abierta promoverá un mejor marco para el desarrollo de las actividades académicas.
- **Deseo de superación personal.** Los miembros de la comunidad escolar propondrán, promoverán y participarán en acciones y/o actividades que se dirijan a la construcción de una mejor calidad de vida con miras a dar cauce a sus aspiraciones personales o profesionales procurando que éstas impacten en el desarrollo de su capacidad para hacer mejores y más firmes contribuciones a la sociedad.

Planeación estratégica

Dentro de este rubro se reconoce la necesidad de establecer mecanismos de comunicación vertical y horizontal, fortalecer el trabajo colegiado, eliminar prácticas educativas tradicionales, involucrar a los profesores en el desarrollo de proyectos, integración en equipo de trabajo a las áreas de CAE (centro de Atención Escolar), SAE (Servicio de Atención Escolar) y SARA (Servicio de Apoyo para la Regularización Académica).

Conforme al análisis FODA realizado por los directivos de la institución la Preparatoria reconoce las siguientes fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio académico logrado por la institución. • La dirección escolar a cargo de personas entusiastas, creativas y comprometidas con los objetivos del modelo educativo. • La participación entusiasta y comprometida de los alumnos en los eventos académicos institucionales. • Tener como objetivo institucional ofrecer un servicio de calidad dirigido a seres humanos que requieren un alto sentido de responsabilidad. • Respuesta rápida y oportuna a los problemas generados al interior de la institución. • Apoyo constante a la profesionalización y desarrollo de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación entre los niveles educativos. • Imprecisiones y vacíos en la difusión y aplicación de los elementos constitutivos y constituyentes del sistema curricular vigente. • Insuficiencia de recursos. • Falta de compromiso académico e identificación con la institución de algunos docentes. • Incompatibilidad del mapa curricular del bachillerato general con los antecedentes académicos requeridos por algunas instituciones de educación superior. • Persistencia de métodos de enseñanza tradicionales en las aulas de clase. • Escasez de libros de texto y materiales de apoyo propios al nivel. • Insuficientes medios y servicios de comunicación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un servicio de calidad y participativo. • Mejorar los niveles de aprovechamiento académico de los alumnos. • Consolidar el trabajo académico y colaborativo de los docentes a través de la participación colegiada. • Mejorar los servicios administrativos. • Generar en los docentes una actitud de autocrítica para prestar un servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento acelerado de la demanda en contraste con las condiciones de la infraestructura de la institución. • Dificultad de algunos profesores para integrarse a un trabajo colegiado, repercutiendo en la desarticulación de los objetivos institucionales. • Pérdida del valor socio cultural de la escuela en general, y su aportación en la formación de los jóvenes, en lo

<p>educativo de mayor calidad.</p>	<p>particular.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El excesivo e inadecuado manejo de la libertad en los medios masivos de comunicación estableciendo un conflicto entre la normatividad institucional y la forma de pensar, expresarse y vivir de la población estudiantil. • El incremento de los índices sociales de drogadicción y alcoholismo.
------------------------------------	--

La organización ha establecido metas de trabajo docente y servicios de apoyo. Las metas al trabajo docente son :

- Mejorar la puntualidad y asistencia de los directivos, docentes, asesores educativos, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de intendencia a sus labores diarias dentro de la institución y/o eventos académicos a los que convoque la escuela con el propósito de apoyar la formación del bachiller y aprovechar los recursos teniendo como compromiso el mejorar el servicio escolar.
- Superar la idea y la práctica de la enseñanza improvisada, sin orientación, fomentando en los docentes la preparación consciente y precisa de cursos y sesiones de clase.
- Lograr que los docentes planifiquen su actividad, seleccionen las estrategias más adecuadas para la enseñanza y preparen los instrumentos y los materiales mínimos necesarios para llevar a cabo su práctica y cubrir los objetivos de los programas de asignatura a su cargo; contribuyendo con ello a la formación del perfil del bachiller.
- Tener una planeación base con anotaciones y precisiones que permitan al docente partir de ellas para su aplicación posterior.
- Lograr que la planeación, revisada por cualquier autoridad educativa, refleje o se aproxime a lo que el docente está desarrollando en el salón de clases.
- Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación de los planes de curso.
- Lograr que la práctica docente se desarrolle en un marco pedagógico, con estrategias metodológicas propias al nivel.
- Lograr la participación entusiasta y comprometida de cada uno de los docentes y sus alumnos en los diferentes proyectos institucionales.

- Motivar a los docentes para la presentación de propuestas pedagógicas que permitan la optimización de recursos.
- Aplicar un sistema de registro y retroalimentación del desempeño docente considerando las diferentes áreas y actividades desarrolladas como parte de la labor docente.
- Promover y apoyar las actividades de profesionalización y actualización de los docentes.
- Lograr la valoración del desempeño académico de una manera más equitativa y como una forma de apoyar al alumno en su formación.
- Lograr que el docente se comuniquen con los alumnos respecto a los criterios e instrumentos de evaluación empleados en las asignaturas a su cargo.

Planeación operativa

La preparatoria establece dentro de su planeación operativa programas para los alumnos, desarrollo curricular, formación docente, relación pedagógica, gestión académica administración de personal e infraestructura escolar.

PROGRAMA	PROYECTO	PROPOSITO
1. Alumno	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la orientación educativa • Los valores de los jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar al alumnado estrategias de apoyo personal y académico que les permitan integrarse a la vida institucional y concluir exitosamente sus estudios de Bachillerato con una formación integral • Promover estrategias de expresión en intercambio a través de las cuales los jóvenes planteen y revaloricen sus necesidades, intereses, demandas, expectativas y aspiraciones.
2. Desarrollo curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación, seguimiento y actualización docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se persigue generar en la comunidad educativa una actitud reflexiva, valorativa y propositiva en torno a la operatividad del sistema curricular considerando el papel de los diferentes actores del mismo en la construcción de procesos

	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia de competencias académicas 	<p>educativos congruentes a la realidad institucional y dentro del marco del plan maestro.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar procesos y estrategias significativas para la formación óptima de los estudiantes del Bachillerato General, enfatizando experiencias educativas que permitan la difusión del desarrollo científico y tecnológico, la apertura a la expresión juvenil y el desarrollo de habilidades que facilitarán la integración de los jóvenes al entorno social.
3. Formación docente	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del trabajo académico Formación didáctica y disciplinaria La investigación educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Se dará continuidad a los procedimientos de valoración de la eficiencia y eficacia de la labor educativa desarrollada por los profesores con la finalidad de detectar las necesidades de formación y actualización de los equipos docentes. Plantea la generación de formación docentes capaces de dar respuesta a las necesidades de renovación didáctica, disciplinaria y tecnológica, considerando las características de los profesores y el contexto educativo en el cual desarrollan su función educativa. La investigación educativa que se lleve a cabo durante el ciclo escolar 2003-2004 deberá aportar información que permita la explicación de problemáticas pedagógicas con base a las cuales fundamentar los proyectos de formación y actualización docente.

<p>4. Relación pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la formación del bachillerato. • Evaluación del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y construir alternativas metodológicas para la formación de los jóvenes bachiller, procurando la articulación coherente de los diferentes elementos implicados en la enseñanza aprendizaje. • Se revisarán constantemente los criterios, elementos, instrumentos y procesos de evaluación del aprendizaje, invitando a los profesores a reflexionar y modificar sus prácticas de evaluación.
<p>5. Gestión académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y evaluación educativa • Procesos de Dirección y gestión de la escuela preparatoria • Proceso de admisión y control escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se contemplará la planeación y evaluación de diversas acciones que coadyuven al desarrollo de las funciones educativas de la institución. Para lograr la articulación clara de los recursos institucionales que permitan cumplir con los objetivos planteados, se partirá del análisis de los objetivos del Bachillerato General, los lineamientos en el Plan Maestro y la realidad de la Preparatoria No. 11. • Se considera como central el fortalecimiento de las estrategias de gestión, organización y niveles de responsabilidad al interior de la Preparatoria 11, a partir de la revisión y optimización de los criterios y procedimientos para el cumplimiento de trámites y servicios. • Se implementaran procedimientos idóneos para selección e inducción de los alumnos de nuevo ingreso a la institución, considerando tanto los procesos administrativos como las estrategias

		que permitirán su integración a la comunidad educativa.
6. Información, programación y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información básica del bachillerato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñaran e implementaran estrategias encaminadas a la reunión de información, cuantitativa importante para el análisis de los índices y tendencias de la Preparatoria en relación a: matrícula escolar, personal docente, planteles, plazas, etc.
7. Administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento a la nomina 	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla el análisis y elaboración de las plantillas de personal, considerando contrataciones, promociones y pagos quincenales
8. Infraestructura escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento, construcción y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera la formulación de criterios y estrategias de equipamiento, mantenimiento, reforzamiento, administración y distribución de materiales que permitan brindar un servicios de la mejor calidad posible.

A pesar de la institución contar con esta planeación plasmada dentro del documento normativo denominado "*Plan de trabajo anual*", el 100% de padres de familia, personal de intendencia, personal administrativo desconoce el contenido de este, ni siquiera la declaración de la misión es de su conocimiento, el 30% de docentes sabe cual es la misión de la institución

La curricular del Bachillerato Propedeutico Estatal se conforma por cuatro áreas: Ciencias Sociales y Humanidades, Lenguaje y comunicación, Ciencias Naturales y experimentales, Formación complementaria.

Ciencias Sociales y Humanidades	Lenguaje y comunicación	Ciencias Naturales y experimentales	Formación complementaria
<ul style="list-style-type: none"> • Antropología. • Economía • Estructura socio económica y política de 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingles I. • Ingles II. • Ingles III. • Literatura I. • Literatura II. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biología general. • Biología Humana. • Física I. • Física II. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación artística • Educación física.

<ul style="list-style-type: none"> • México. • Ética. • Filosofía • Historia de México. • Historia universal • Nociones de Derecho positivo mexicano • Sociología 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y técnicas de investigación I. • Métodos y técnicas de investigación II. • Taller de lectura y redacción I. • Taller de lectura y redacción II. 	<ul style="list-style-type: none"> • Física III. • Química I. • Química II. • Ecología • Psicología • IDT • Álgebra • Trigonometría • Geometría • Cálculo • Estadística 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación para la salud. • Orientación. • Servicio y asesoría de computo.
--	--	--	---

Cada una de estas asignaturas cuenta con un programa establecido por parte del Departamento de Educación Media Superior; la planeación docente se lleva a cabo mediante el llenado de un formato preestablecido por la institución denominado "Plan de curso", su estructura se integra por un diagnóstico, objetivos general, objetivos específicos (conocimientos, actitudes, habilidades, valores), cronograma, evaluación y bibliografía. De la revisión de los planes de curso de el ciclo escolar 2003-2004 se encontró que la planeación docentes se efectúa:

- Como una transcripción del programa de asignatura proporcionado por la institución.
- Como una crítica al programa de asignatura.
- Desde un solo escenario; el optimista, es decir, el profesor asiste en un 100% a sus sesiones. A pesar de que en su diagnóstico el 90 % de los docentes reconoce como debilidad la falta de tiempo para cumplir con el contenido temático programado y de contar con un cronograma de eventos relevantes como visitas guiadas, suspensiones de clase, reuniones académicas, etc.
- No existen estrategias emergentes para afrontar los sucesos no previstos.
- Con un desconocimiento total sobre planeación.
- Sin vincular su trabajo docente con la visión, misión y valores institucionales.

La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de la forma en que los docentes de la Preparatoria No. 11 elabora su Plan de Curso.

Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca que los alumnos comprendan la importancia y significado de la investigación científica sistemica. • El curso esta pensado para que el alumno sistematice su conocer sobre ciencia y tecnología adquirido durante su bachiller; el recuperar elementos ya aprendidos le servirán para aplicarlos en una innovación propia. • Cumplir con el 100% de los temas del curso
Objetivo de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Que el alumno adquiriera los conocimientos básicos necesarios que le permitan estar preparado para enfrentar el siguiente nivel educativo. • Utilizar las técnicas de investigación de campo para obtener información que apoye la investigación. • Antecedentes históricos, campos de acción, método científico, manifestación de energía, estado de agregación, estudio del átomo, mecánica, estructura de la tabla periódica, enlace químico y nomenclatura inorgánica.
Objetivo de valores	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores que tomare como base serán la capacidad de pensar ante cada situación , y la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. • Informar responsablemente al alumno sobre la importancia y relevancia que ha tenido la aplicación de la física en los diferentes aspectos de la vida social. • Respeto, amor, solidaridad, cooperación, tolerancia, confianza, honestidad, compañerismo, justicia
Objetivo de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asimilación, comprensión, investigación, análisis, creatividad

La dirección de la Preparatoria No. 11 conoce estas deficiencias de los docentes y dentro del plan anual establece como metas la idea de superar la práctica de la enseñanza improvisada, lograr que los docentes planifiquen su actividad y seleccionen las estrategias más adecuadas para la enseñanza, que la planeación refleje o se aproxime a

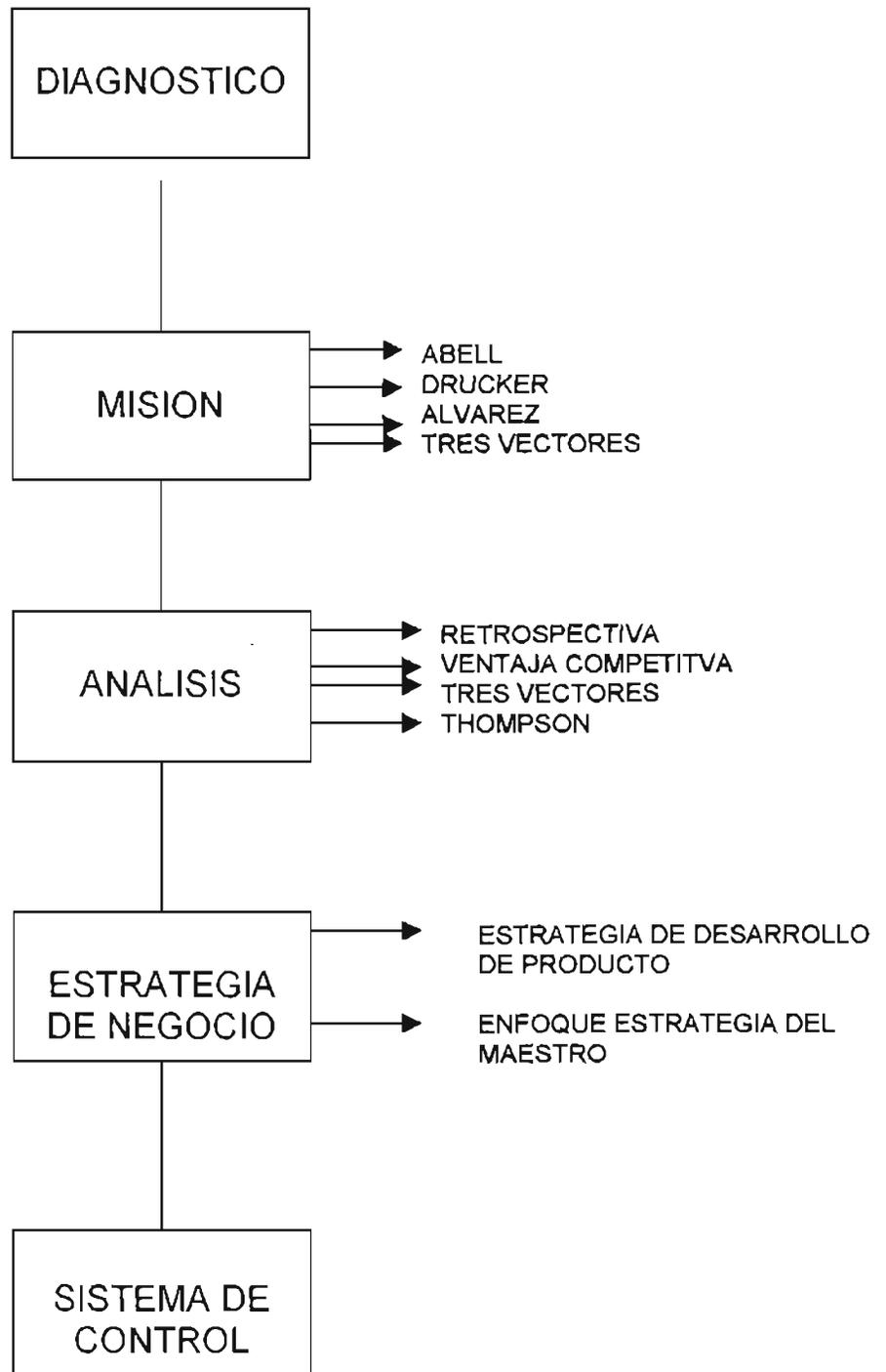
lo que el docente está desarrollando en el salón de clases y el establecimiento de un sistema de seguimiento de los planes de curso. También en la planeación operativa se desarrolla un programa de formación docente pero no hay ningún proyecto ni se establecen estrategias para el logro de dichas metas.

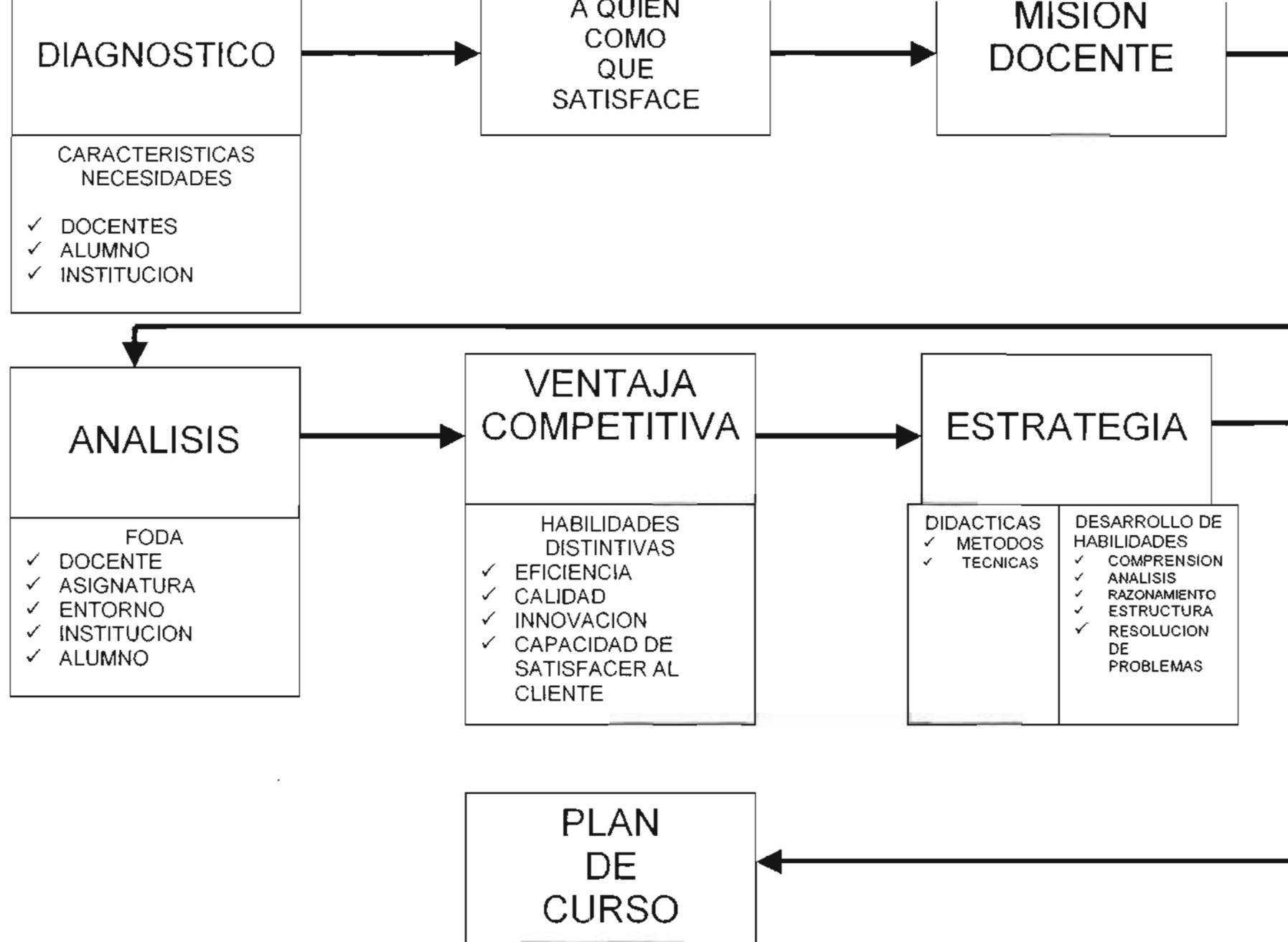
La diversidad de la formación disciplinaria de los docentes y sus diferentes enfoques sobre la educación y con el proceso de planeación de un simple llenado de formatos, provoca la práctica de una enseñanza improvisada, sin orientación, sin la preparación consciente y precisa de cursos, sesiones de clases, instrumentos y materiales, así como la persistencia de métodos de enseñanza tradicionales dificultando la integración de los profesores al trabajo colegiado dando como resultado la falta de compromiso y la desarticulación de los objetivos y visión de la institución. Ante esta carencia de herramientas teóricas y metodológicas para el diseño de planes de trabajo en forma sistemática, coherente y enfocada hacia el cumplimiento de metas educativas precisas, es de mi interés crear un modelo estratégico basado en el proceso de administración estratégica para proporcionar a los docentes una herramienta que sirva de guía en su desempeño laboral y logren establecer un plan de acción para lograr una formación integral en el alumno al proporcionarle conocimientos y habilidades vinculando des esta manera la cátedra con la visión y misión institucional buscando mejorar la eficiencia de la Preparatoria Oficial No. 11

¿Desarrollando un modelo del proceso de administración estratégica se logrará mejorar el plan de trabajo docente de la Preparatoria No. 11 del Estado de México?

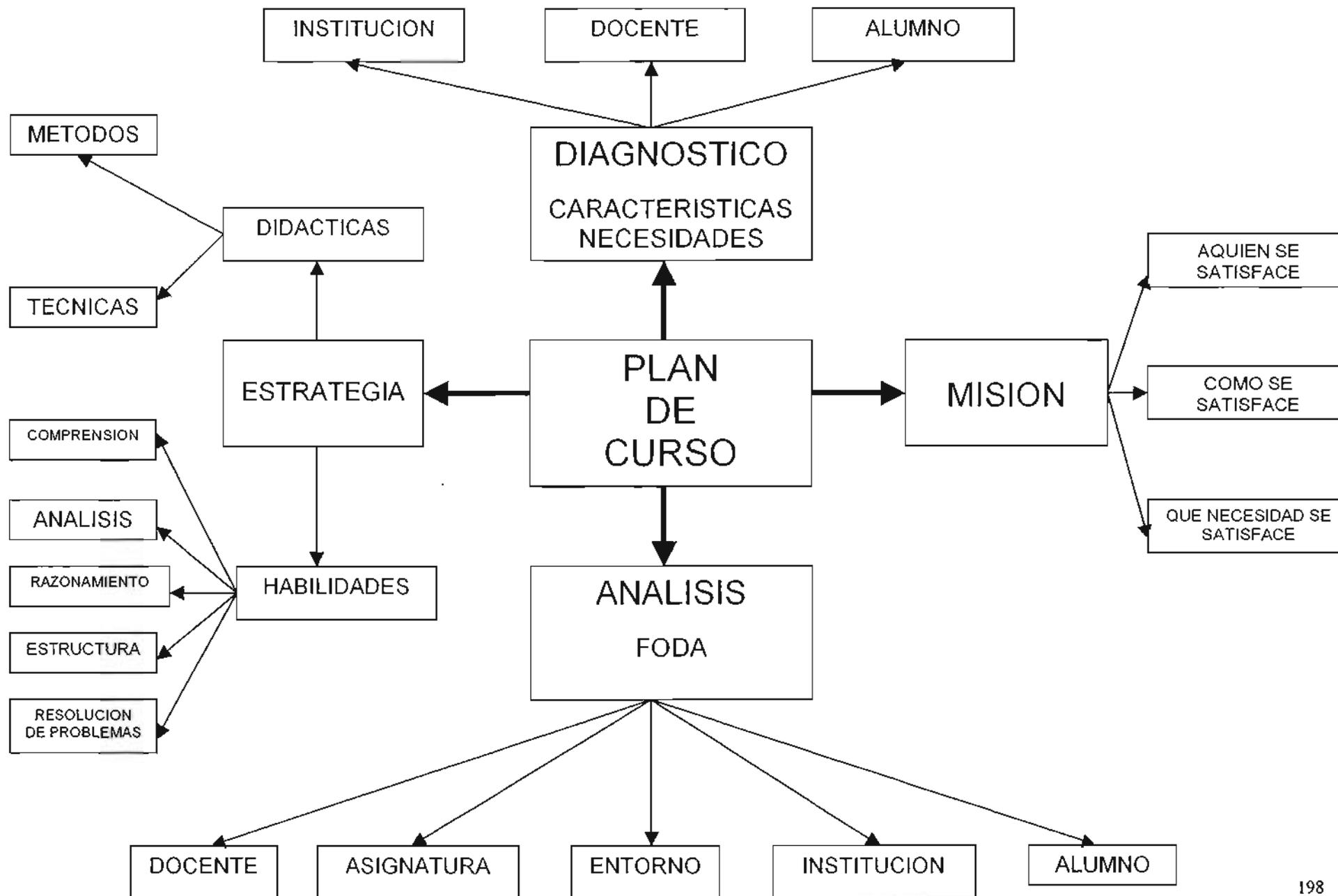
ESTRUCTURA METODOLOGICA

BASE DEL MODELO PARA MEJORAR EL PLAN DE CURSO





MODELO PARA MEJORAR EL PLAN DE CURSO



PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA CONTINUA EN EL TRABAJO DOCENTE.

El modelo del proceso de administración estratégica que a continuación se desarrolla es una propuesta que tiene como fin apoyar el trabajo docente con su labor diaria, al proporcionarle herramientas mediante las cuales le sea sencillo establecer metas adecuadas y elegir los medios para lograrlas.

MISION

El enunciado de la misión del profesor se debe considerar bajo el enfoque de la misión particular, porque se busca una vinculación con la misión institucional y con los objetivos generales del curso, para de esta manera se logren satisfacer las necesidades del cliente.

Para establecer la misión se tomara el modelo de Derek. F. Abell apoyado de las preguntas que plantea Drucker y Héctor Alvarez, conjuntamente con el modelo de los tres vectores

- Grupo de clientes: ¿a quién se satisface? / ¿quién es nuestro cliente primario? / ¿cuál es el mercado?

CLIENTE	CARACTERISITCAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alumno de nivel medio superior que recibe del docente determinados servicios en forma de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Varían conforme a cada institución, turno, grado y grupo.</i>

- Necesidades del cliente: ¿qué se satisface? / ¿qué considera valioso el cliente? / ¿cuáles son las necesidades del cliente?

CLIENTE	CARACTERISTICAS	NECESIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> • Obtener preparación para ingresar a la educación media superior. • Adquirir habilidades y conocimientos que le permita desempeñarse exitosamente en la universidad.

- Habilidades distintivas: ¿cómo se satisfacen las necesidades del cliente? / ¿cuales son los servicios que se ofrecen? / ¿cuál es el modo que se usa para satisfacer las necesidades de los clientes?

SERVICIOS QUE OFRECE EL DOCENTE	CARACTERISTICAS	NECESIDADES QUE SATISFACE DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos Hábitos Habilidades Cualidades normativas de conducta 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Varían conforme a cada asignatura y profesor</i> 	

ANALISIS

El método de análisis que más se adecua a la realidad del docente es la FODA mediante la recopilación de datos históricos para después proyectarse en una adecuada planeación. Dentro del análisis del ambiente interno se tomo el modelo de ventaja competitiva propuesta por Hill/Jones basada en el desarrollo de habilidades distintivas y el modelo de los tres vectores, dentro del análisis externo las ideas de Thompson

EVALUACION DOCENTE				
RECURSOS	CARACTERISTICAS	% DE DOMINIO TEORICO	% DE DOMINIO PRACTICO	GRADO DE SATISFACCION AL CLIENTE
• Conocimientos				
• Expositivos (habilidades, actitudes)				
• Didácticos Pedagógicos (métodos, técnicas)				
• Motivacional				
• Eticos				
• Desarrollo de habilidades (comprensión, análisis, estructura y resolución de problemas)				
FORTALEZAS		DEBILIDADES		

EVALUACION DE LA ASIGNATURA							
CONOCIMIENTOS	CARACTERISTICAS	HABILIDADES	CARACTERISTICAS	HABITOS	CARACTERISTICAS	ACTITUDES	CARACTERISTICAS
OPORTUNIDADES				AMENAZAS			

EVALUACION DEL PROGRAMA		
TEMA PROGRAMA	TEMA ABORDADO	PROFUNDIDAD

EVALUACION DE REQUISITOS DEL NIVEL SUPERIOR DE LA ASIGNATURA		
TEMA	EXAMEN DE SELECCIÓN	UNIVERSIDAD
OPORTUNIDADES		AMENAZAS

EVALUACION DE LA INSTITUCION			
RECURSOS	NECESARIO	REAL	% DE CARENCIA
TIEMPO			
INSTALACIONES			
MATERIALES			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	

EVALUACION DE APROVECHAMIENTO			
Alumnos inscritos a la materia			
% de alumnos aprobados			
% de dominio de contenidos de los alumnos			
100%-80%	79%-60%	59%-40%	Menos del 40%

DEL DOCENTE		DEL CONTEXTO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
•		•	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
•		•	

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Es indiscutible que la formulación de la estrategia la realice el catedrático de la asignatura, debido a que es el quien ha realizado el diagnostico y conoce la realidad a la cual se enfrenta, por esto la formulación de la estrategia se basa en el enfoque del estrategia maestro.

Dentro del nivel de la estrategia que se formula es una estrategia de negocios para el desarrollo de un producto y estrategia operativa; porque se busca desarrollar la ventaja competitiva mediante la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Uno de los principales objetivos del profesor independientemente del área científica que enseña, es lograr desarrollar en los alumnos habilidades de comprensión, análisis, estructuración y razonamiento para la resolución de problemas.

Se establecen dos estrategias básicas a desarrollar: estrategias didácticas (recursos teóricos, criterios para advertir carencias, criterios para usar los recursos y superar las carencias) y estrategias de desarrollo de habilidades (Comprensión, análisis, estructuración, resolución de problemas)

UNIDAD	TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE HABILIDADES	RECURSOS

ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL NO. 11
CUAUTITLÁN IZCALLI, MÉX.

PRIMER SEMESTRE

CICLO ESCOLAR 2004-2005

INFORME DE AVANCE
PROGRAMACIÓN TEMÁTICA DE CURSO
SEGUIMIENTO POR GRUPO

PRIMER PERIODO BIMENSUAL
DEL 18 AGOSTO AL OCTUBRE DE 2004

PROFESOR (A): _____
ASIGNATURA: _____

GRADO, GRUPO Y TURNO

- _____ % DE AVANCE PROGRAMATICO.
- _____ % DE CONGRUENCIA ENTRE LO PLANEADO Y LO REALIZADO.
- _____ % DE ASISTENCIA DEL DOCENTE
- _____ % DE PUNTUALIDAD DEL DOCENTE

CONDICIONES QUE FAVORECIERON U OBSTACULIZARON EL AVANCE PARA CUBRIR EL CONTENIDO PROGRAMATICO

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR PARA CUMPLIR CON CONTENIDO PROGRAMATICO.

PROMEDIO DE ASISTENCIA DEL GRUPO _____

No. DE ALUMNOS APROBADOS _____

No. DE ALUMNOS REPROBADOS _____

OBSTÁCULOS QUE IMPIDIERON EL APROVECHAMIENTO ACADÉMICO POR PARTE DEL ALUMNO.

ESTRATEGIAS DE RECUPERACION ACADEMICA PARA LOGRAR QUE EL ALUMNO ALCANCE LOS OBJETIVOS PLANEADOS.

ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL NO. 11
CUAUTITLÁN IZCALLI, MÉX.

PRIMER SEMESTRE

CICLO ESCOLAR 2004-2005

DIAGNOSTICO

ALUMNO

CARACTERISTICAS	NECESIDADES

DOCENTE

PROFESOR (A): _____

FUNCIONES	RESPONSABILIDADES

FUNCION BÁSICA O FINALIDAD DE LA LABOR DOCENTE

PRINCIPAL OBJETIVO DE LA CATEDRA EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

QUE OFRECE EL TRABAJO DOCENTE AL SISTEMA EDUCATIVO.

QUE OFRECE EL TRABAJO DOCENTE A LA PREPARATORIA OFICAL No. 11

A QUIEN SE BENEFICIA PRINCIPALMENTE CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DE NIVEL MEDIO SUPERIOR

QUE NECESIDADES SATISFACE EL DOCENTE CON SU LABOR

SERVICIOS QUE OFRECE EL DOCENTE	CARACTERISTICAS	NECESIDADES QUE SATISFACE DEL ALUMNO

ASIGNATURA: _____

() AREA CURRICULAR

() AREA COCURRICULAR

TIPO DE ASIGNATURA: () BASE

() COMPLEMENTARIA

EVALUACION DOCENTE				
RECURSOS	CARACTERISTICAS	% DE DOMINIO TEORICO	% DE DOMINIO PRACTICO	GRADO DE SATISFACCION AL CLIENTE
• Conocimientos				
• Expositivos (habilidades, actitudes)				
• Didácticos o Pedagógicos (métodos, técnicas)				
• Motivacional				
• Eticos				
• Desarrollo de habilidades (comprensión, análisis, estructura y resolución de problemas)				
FORTALEZAS		DEBILIDADES		

ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DOCENTE.

EVALUACION DE LA ASIGNATURA							
CONOCIMIENTOS	CARACTERISTICAS	HABILIDADES	CARACTERISTICAS	HABITOS	CARACTERISTICAS	ACTITUDES	CARACTERISTICAS
OPORTUNIDADES				AMENAZAS			

LAS PRINCIPALES AMENAZAS QUE OBSTACULIZAN LA LABOR DOCENTE SON:

ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA CONTRARESTAR LAS AMENAZAS Y DEBILIDADES

HABILIDADES INSTITUCIONALES QUE EL ALUMNO DESARROLLA CON LA ASIGNATURA	ACTITUDES INSTITUCIONALES QUE EL ALUMNO DESARROLLA CON LA ASIGNATURA

LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS MINIMOS NECESARIOS QUE DEBE POSEER EL ALUMNO PARA CURSAR LA ASIGNATURA:

LAS ESTRATEGIAS DE DIAGNOSTICO PARA LA VALORACION DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y CAPACIDADES PREREQUISITOS DE LA ASIGNATURA

LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR CON EL ALUMNO O EL GRUPO PARA LA SUPERACION DE FALTA DE REQUISITOS Y/O DEFICIENCIAS ACADEMICAS.

INSTITUCION

EVALUACION DE LA INSTITUCION			
RECURSOS	NECESARIO	REAL	% DE CARENCIA
TIEMPO			
INSTALACIONES			
MATERIALES			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR PARA LOGRAR SUPERAR LAS DEFICIENCIAS DE RECURSOS

PRIMER SEMESTRE

CICLO ESCOLAR 2004-2005

PLAN DE CURSO

PROFESOR (A): _____

ASIGNATURA: _____

AREA CURRICULAR: _____ TIPO DE ASIGNATURA: () BASE () COMPLEMENTARIA

GRADO: _____ GRUPOS DEL TURNO MATUTINO _____ GRUPOS DEL TURNO VESPERTINO _____

CARGA	SEMANTAL	HORAS DE TRABAJO	SEMANTAL	HORAS DESEMPEÑO	SEMANTAL
HORARIA	_____ HRS	TEORICO	_____ HRS	PRACTICO	_____ HRS

MISION DOCENTE

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONOCIMIENTOS

DE HABILIDADES

COMPRESION	
ANALISIS	
RAZONAMIENTO	
ESTRUCTURA	
RESOLUCION PROBLEMAS	

DE ACTITUDES

DE VALORES

ESTRATEGIAS
DEL DESEMPEÑO DOCENTE

DIDACTICAS	
DESARROLLO DE HABILIDADES	

DE SUPERACION DE LAS DEFICIENCIAS ACADEMICAS DEL ALUMNO

DE OBSTACULOS DEL DESEMPEÑO DOCENTE

PRIMERA EVALUACION

PROGRAMACION BIMESTRAL					AVANCE DE PROGRAMACION TEMATICA				
SEMANA	UNIDAD	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	FECHA	100/ 50'	TEMA Y/O ACTIVIDAD	% CUMPLI MIENTO	OBSERVACION ES
1 18 AL 20 AGOSTO									
2 24 AL 27 AGOSTO									
3 31 AGO AL 3 SEPTIEMBRE									
4 6 AL 10 SEPTIEMBRE									
5 13 AL 17 SEPTIEMBRE									
6 20 AL 24 SEPTIEMBRE									
7 27 SEP AL 1 OCTUBRE									

1. ESPECIFICACION DEL METODO Y DESCRIPCION BREVE

JUSTIFICACION DE SU EMPLEO

2. ESPECIFICACION DEL METODO Y DESCRIPCION BREVE

JUSTIFICACION DE SU EMPLEO

3. ESPECIFICACION DEL METODO Y DESCRIPCION BREVE

JUSTIFICACION DE SU EMPLEO

EVALUACION
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y VALORES

PRIMERA EVALUACION			
	INSTRUMENTO	CRITERIOS	VALOR
CONOCIMIENTO			
HABILIDADES			
ACTITUDES			
VALORES			

SEGUNDA EVALUACION			
	INSTRUMENTO	CRITERIOS	VALOR
CONOCIMIENTO			
HABILIDADES			
ACTITUDES			
VALORES			

TERCERA EVALUACION			
	INSTRUMENTO	CRITERIOS	VALOR
CONOCIMIENTO			
HABILIDADES			
ACTITUDES			
VALORES			

OBSERVACIONES RESPECTO AL PROCESO DE EVALUACION

BIBLIOGRAFIA BASICA: () OBLIGATORIA () NO OBLIGATORIA

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

PRIMERA EVALUACION

PROGRAMACION BIMESTRAL					AVANCE DE PROGRAMACION TEMATICA				
SEMANA	UNIDAD	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	FECHA	100'/50'	TEMA Y/O ACTIVIDAD	% CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1 18 AL 20 AGOSTO									
2 24 AL 27 AGOSTO									
3 31 AGO AL 3 SEPTIEMBRE									
4 6 AL 10 SEPTIEMBRE									
5 13 AL 17 SEPTIEMBRE									
6 20 AL 24 SEPTIEMBRE									
7 27 SEP AL 1 OCTUBRE									

CONCLUSIONES

La administración ha representado la base de la organización de la sociedad, existen referencias sobre administración desde la prehistoria de cómo ha facilitado la manera de satisfacer las necesidades humanas, gracias a las aportaciones de filósofos, físicos, economistas, estadistas, empresarios, investigadores, etc., la administración se ha perfeccionado de manera tan minuciosa que hace posible estructurar modelos de solución para necesidades muy particulares y específicas. Tal es el caso de este trabajo que tomando como base años de investigación en la materia y partiendo de los métodos, estructuras, modelos, teorías presentadas con anterioridad se diseñó una propuesta de un modelo estructurado en el proceso de administración estratégica para proporcionar una orientación de la labor docente facilitándole al catedrático el establecimiento de metas reales y objetivas así como la elección de los medios para lograrlas

El éxito de la propuesta que se diseñó no es exclusivamente pasos a seguir si no se debe de acompañar de buenas relaciones humanas basadas en la comunicación y liderazgo. La dirección tendrá la tarea de llenar el vacío entre los planes lógicos y bien pensados y la necesidad de que las personas comprendan, se sientan motivadas y contribuyan con toda su capacidad y empeño a las metas. El docente está encargado de llevar a cabo el plan de curso y una de sus habilidades debe ser: el saberse comunicarse con los que intervienen en éste y encauzarlos para que se den cuenta de lo bien que pueden satisfacer sus propios intereses si trabajan junto por el mismo objetivo.

El modelo del proceso de planeación estratégica le da fundamentos concretos a la planeación docente debido a que parte de un diagnóstico el cual permite al docente conocer la realidad en la cual va a desempeñar sus funciones de manera clara y objetiva. Establece una misión mediante detectar las características, necesidades de los alumnos y de plantear sus características como profesor para la satisfacción de éstos. Establece un análisis que involucra a los alumnos, docentes e institución, permitiendo establecer escenarios acordes con una realidad concreta, para finalizar en el establecimiento de diferentes estrategias para el logro de los objetivos académicos, de habilidades y de valores. También ayuda a fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje mediante el uso de habilidades docentes de expresión, ejercicio de

su liderazgo y el establecimiento de una comunicación clara y objetiva docente alumno y docente dirección.

Esta propuesta busco cuestionar la forma tradicional de elaborar la planeación en instituciones educativas, la cual se resume al llenado de formatos transcribiendo los programas de asignatura, careciendo de un análisis, de detección de necesidades, establecimiento de objetivos acordes con un entorno y una realidad.

La dirección de la institución se encuentra analizando la posibilidad de implementar la propuesta, que por un lado observa los beneficios como: la ayuda al establecimiento de metas conforme a una realidad de manera objetiva y precisa, elige los medios para conseguir éstas, establece un análisis del alumno, docente e institución, detecta las necesidades eminentes así como la satisfacción de estas; ayuda con la distribución de los tiempos con el contenido temático y determina el nivel de profundidad. Por otro lado cree que el tiempo empleado en la planeación de curso sería mayor al actual, que los docentes no estén dispuesto a realizar un análisis tan extenso y que las autoridades educativas no aprobaran el cambio de procedimiento en la planeación académica.

BIBLIOGRAFIA

1. Bazerman / Neale, **"La negociación racional "**, Ediciones Paidos. 1993
2. Bradford / cohen, **"Excelencia en la administración"**, Ed. Limusa. 1998
3. Brown / Moberg, **Teoría de la organización y la administración"**, Ed. Limusa. 1983
4. Certo Samuel, **"Administración moderna"** ,Ed. Mc Graw Hill. 1984
5. Claude George, **"Historia del pensamiento administrativo"**, Ed. Prentice Hall.
6. Cornejo Miguel, **"Liderazgo de Excelencia "**, Editorial Grad, Sexta Edición. 1993
7. Cornejo Miguel, **"Metáforas y Pergaminos de la excelencia "**, Editorial Grad. 1993
8. Covey Stephen, **"El liderazgo centrado en principios "**, Ediciones Paidos. 1993
9. Covey Stephenr, **"Los siete hábitos de la gente altamente efectiva "**, Ed. Paidos. 1995
10. Cribbin, **"Dirección administrativa eficaz"**, Ed CECSA. 1973
11. Crosby Philip, **"Liderazgo"**, Ed. Mc Graw Hill. 1990
12. Champy, **"Reingeniería de la dirección"**, Ediciones Díaz de Santos. 1996
13. Chiavenato Idalberto **"Introducción a la teoría general de la administración"**, Ed. Mc. Graw Hill. 1981
14. Chiavenato Idalberto, **"Administración"**, Tercera Edición, Ed. Mc Graw Hill. 2001
15. David Fred, **"Conceptos de administración estratégica"**, Quinta Edición, Ed. Pretince Hall. 1997
16. Despain, **"Servir para ser Líder"** Grupo Editorial Iberoamérica. 2001
17. Finzel Hans, **"Líderes competentes"**, Ediciones Las Américas. 2002
18. Fulner Robert, **"Administración y organización"**, Ed. CECSA. 1983
19. Galvez Azcanio, **"Planeación estratégica en los negocios"**, Ed. ECASA. 1993
20. Ginebra Joan, **"Liderazgo y acción "**, Ed. Mac Graw Hill. 1994
21. Goodestein / M. Nolan, **"Planeación estratégica aplicada"**, Ed. Mc Graw Hill. 1998
22. Gordon Thomas, **"Líderes eficaz y técnicamente preparados "**, Ed. Diana. 1980
23. Haiman Franklyn, **"Dirección de grupos "**, Ed. Limusa. 1980

24. Hampton David, "**Administración**", Ed. Mc Graw Hill. 1989
25. Harvard Business Review, "**Liderazgo**", Ediciones Deusto. 1999
26. Hax / Majluf, "**Estrategias para el liderazgo competitivo**", Ed. Granica. 1999
27. Hellriegel / Slocum, "**Administración**", Séptima Edición, Ed. Thompson. 1998
28. Hermida / Serra, "**Administración & Estrategia**", Ediciones Macchi. 1989
29. Hernández / Rodríguez, "**Fundamentos de Administración**", Ed. Interamericana. 1982
30. Hill / Jones, "**Administración estratégica**", Ed. Mc Graw Hill, 3era. Edición. 1996
31. Hitt / Ireland / Hokisson, "**Administración estratégica**", Ed. Thomson. 1999
32. Jaap Tom, "**Desarrollo del liderazgo** ", Legis Fondo Editorial. 1991
33. Jiménez Wilburg, "**Introducción al estudio general de la administración**", Ed. Limusa 1987
34. Koontz / O'Donnell, "**Elementos de Administración** ", Ed. Mc Graw Hill, 3era. Edición. 1988
35. Koontz / Fulmer, "**Introducción a la administración moderna**", Ed. Interamericana. 1984
36. Koontz / Weihrich, "**Administración enfoque internacional**", Sexta Edición Ed. Mc Graw Hill. 2002
37. Koontz / Weihrich, "**Administración I**", Ed. Mc Graw Hill. 1998
38. Koontz / Weihrich, "**Administración una perspectiva global**", Ed. Mc Graw Hill. 1998
39. Kotter John, "**El factor liderazgo**", Ediciones Díaz Santos. 1990
40. Kouzes / Posner, "**El desafío del liderazgo**", Editorial Granica. 1999
41. Levy Alberto, "**Planeamiento estratégico**", Ediciones Macchi. 1981
42. Longin Pierre, "**Como llegar a ser líder con la PNL** ", Ed. Granica. 1993
43. Lorino Philippe, "**El control de gestión estratégico**", Ed. Alfaomega. 1993
44. Lussier / Achua, "**Liderazgo**", Ed. Thomson Learning 2002
45. Luthans Fred, "**Introducción a la administración**", Ed. Mc Graw Hill. 1980
46. Manz / Sims "**Super Liderazgo**" Ediciones Pardos. 1993

47. Martínez Fabián, **"Planeación estratégica creativa"**, Ed. Pac. 1986
48. McNeilly Mark, **"Sun Tzu y el arte de los negocios"**, Oxford. 1999
49. Megginson / Masley, **"Administración"**, Ed. Continental. 1988
50. Merrill, **"Clásicos en administración"**, Ed. Limusa. 1971
51. Michael Robert / Díaz Carlos, **"Estrategia pura y simple"**, Ed. Mc Graw Hill. 2000
52. Miklos / Tello, **"Planeación Prospectiva"**, Ed. Limusa. 1991
53. Miner John, **"El proceso administrativo"**, Ed. Continental. 1978
54. Mintzberg / Brian **"El proceso estratégico"**, Ed. Prentice Hall. 1997
55. Mintzberg / Lampel, **"La estrategia y el elefante"**, Gestión 4 Vol. 3, julio - agosto 1998
56. Mlele Milind, **"Desarrollo del apalancamiento estratégico"**, Ediciones Díaz de Santos. 1995
57. Molz Rick, **"Los nueve pasos de la dirección estratégica"**, Ed. Panorama. 1991
58. Morris James, **"El arte de la conversación "**, Ed. Diana 1980
59. Newman / Warren, **"La dinámica administrativa"**, Segunda Edición, Ed. Diana. 1984
60. Ohmae Kenichi, **"La mente del estratega"**, Ed. Mc Graw Hill. 1998
61. Perel / Messuti, **Administración general"**, Ediciones Macchi. 1996
62. Plunkett / Hale, **"Administración proactiva"**, Ed. Limusa. 1990
63. Reyes Agustín, **"Administración moderna"**, Ed. Limusa. 1992
64. Ries / Trout, **"La guerra de la mercadotecnia"**, Ed. Mc Graw Hill. 1988
65. Ríos Adalberto, **"Orígenes y perspectivas de la administración"**, Ed. Trillas 1992
66. Robbins / Coulter, **"Administración"** Quinta Edición, Ed. Prentice Hall.
67. Robbins / De Cenzo, **"Fundamentos de administración"**, Ed. Prentice Hall.
68. Robles / Alcerreca, **"Administración un enfoque interdisciplinario"**, Ed. Prentice Hall. 2000
69. Rodríguez César, **"Psicología y liderazgo en el siglo XXI "**, Editores Mira. 200
70. Rodríguez Dario, **"Diagnostico organizacional"**, Tercera Edición, Ed. Universidad Católica de Chile 1999.

71. Rodríguez Joaquín, "**Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual**".
72. Rothschild, "**Las cuatro caras del liderazgo estratégico**", Ediciones Macchi. 1995
73. Sayles Leonard, "**Liderazgo**", Ed. Mac Graw Hill. 1985
74. Scott / Powers, "**La comunicación interpersonal como necesidad** ", Narcea Ediciones, 1985.
75. Scheinsohn, "**Comunicación estratégica** ", Ediciones Macchi, Quinta edición. 1996
76. Schermerhom, "**Administración**", Ed. Limusa. 2002
77. Sexton William, "**Teorías de la Organización**" , Ed. Trillas. 1977
78. Steiner George, "**Planeación estratégica**", Ed. CECSA. 1983
79. Stephen Tweed, "**Enfoque estratégico**", Ed. Panorama. 1991
80. Stoner / Wankel, "**Administración**" Tercera Edición, Ed. Pretince Hall. 1987
81. Sun Tzu, "**El arte de la guerra**", Ediciones Taller Abierto. 2001
82. Terry George, "**Principios de administración**", Ed. CECSA 1985
83. Thompson / Strickland, "**Dirección y Administración Estratégicas**", Ed. Mc Graw Hill 1994.
84. Uytterhoeven / Ackerman, "**La estrategia y la organización**", Ed. Diana. 1980
85. Valdés Luis, "**Apuntes de planeación estratégica**", MAO, UNAM Campus Cuautitlán.
86. Wall / Solumí, "**El líder visionario**", Ed. Panorama. 1994

REVISTAS

Adminístrate hoy
Gestión.

INTERNET

www.monografis.com.mx
www.intermanagers.com.mx
www.sicco.com.mx
www.geocities.com.mx



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

Oficio: PPCA/GA/2005

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

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

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

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Araceli Núñez Thierry**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.A. Miguel Ángel Reta Martínez	Vocal
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Vocal
M.A. María Amalia Belén Negrete Vargas	Secretario
M.A. María Teresa Muñoz García	Suplente
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Suplente

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

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F. 8 de Agosto de 2005.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez