

UDS

LIBRO

Organización y Estrategias Empresariales

Administración y Estrategias de Negocios.

6° CUATRIMESTRE

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el Cotis Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por la tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellones es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad

- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Objetivo de la materia:

Con esta signatura se pretende que el alumno comprenda que es la empresa desde distintos puntos de vista y enfoques, entienda el porqué de su existencia desde una perspectiva económica, se aproxime al análisis de las distintas fórmulas jurídicas que puede adoptar y comprenda sus estrategias y las distintas funciones dentro de la misma.

INDICE

UNIDAD I

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

I.1 LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA 10

I.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

I.1.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN. REQUISITOS

I.1.3 LA ORGANIZACIÓN FOMAL E INFORMAL

I.1.4 EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

I.2. DIMENSIONES ESTRUCTURALES 16

I.2.1 FORMALIZACIÓN

I.2.2 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

I.2.3 CADENA DE MANDO

I.2.4 CENTRALIZACIÓN

I.2.5 DESCENTRALIZACIÓN

I.2.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN

I.2.7 AMPLITUD DE CONTROL

I.3 MODELOS ESTRUCTURALES BÁSICOS 28

I.4 ORGANIZACIÓN DEL ENTORNO FÍSICO DEL ESPACIO

DE ACOGIDA 36

I.4.1 CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES

I.4.2 DISPOSICIONES Y TIPOS DE MATERIALES AUXILIARES

I.4.3 MOBILIARIO

UNIDAD II

LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	40
2.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	41
2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)	
2.2.2 PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
2.3 RECLUTAMIENTO	57
2.3.1 OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO	
2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO	
2.4 SELECCIÓN	61
2.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN	
2.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN	
2.5 CONTRATACIÓN	66
2.6 DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN	67
2.7 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	68
2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	71
2.8.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
2.8.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
2.8.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
2.9 RETRIBUCIÓN	78
2.9.1 PRINCIPIO DE EQUIDAD FINANCIERA	
2.9.2 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN	
UNIDAD III	
ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	
3.1 CONCEPTO	81
3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA,	
3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
3.1.3 PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN	
3.2 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	89
3.2.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA	
3.2.2 MISIÓN	
3.2.3 VISIÓN	
3.2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	

3.2.5 UBICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**3.3 ANÁLISIS INTERNO: INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO
ESTRATÉGICO 94**

3.3.1 VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA

3.3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

**3.4 ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL Y
ESPECIFICO 110**

3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3.4.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

3.4.3 EL ANTAGONISMO ENTRE VENDEDORES RIVALES

3.4.4 EL INGRESO POTENCIAL DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

3.4.5 PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

3.4.6 PRESIONES COMPETITIVAS EMANADAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL
PROVEEDOR Y DE LA COLABORACION ENTRE PROVEEDOR Y VENDEDOR

3.4.7 PRESIONES COMPETITIVAS QUE EMANAN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL
COMPRADOR ADEMÁS DE LA COLABORACIÓN ENTRE VENDEDOR Y COMPRADOR

3.4.8 CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE DETERMINAN EL EXITO O EL FRACASO
COMPETITIVOS

UNIDAD IV

FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

**4.1 ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS: CONCEPTOS Y
HERRAMIENTAS 124**

4.1.1 CONCEPTO

4.1.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

4.1.3 LIDERAZGO EN COSTOS

4.1.4 DIFERENCIACIÓN

4.1.5 NICHOS O CONCENTRACIÓN

4.1.6 LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1.7 ANÁLISIS DE COSTOS

4.1.8 LA VENTAJA EN COSTOS

4.1.9 DIFERENCIACIÓN

4.1.10 LA TECNOLOGÍA Y LA VENTAJA COMPETITIVA

4.1.11 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

4.1.12 IDENTIFICAR A LA COMPETENCIA	
4.1.13 SEGMENTACIÓN DEL ÁMBITO EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA	
4.1.14 PRODUCTOS SUSTITUTOS	
4.1.15 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUSTITUTOS	
4.2 TIPO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	138
4.2.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	
4.2.2 ESTRATEGIA DE UNIDAD DE NEGOCIOS	
4.2.3 ESTRATEGIAS HORIZONTALES	
4.2.4 ESTRATEGIAS VERTICALES	
4.2.5 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN	
4.2.6 ESTRATEGIAS DE FUSIÓN	
4.2.7 ESTRATEGIAS DE ADQUISICIÓN	
4.2.8 ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
4.2.9 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA	149
4.3.1 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN EMPRESAS EMERGENTES	
4.3.2. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS DE ALTA VELOCIDAD	
4.3.3 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS MADURAS	
4.3.4 ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN INDUSTRIAS ESTANCADAS O EN DECADENCIA	
4.3.5 ESTRATEGIAS PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO RÁPIDO DE LAS COMPAÑIAS	
4.3.6 ESTRATEGIAS PARA LOS LÍDERES DE LAS INDUSTRIAS	
4.4 CULTURA CORPORATIVA: CLAVE DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EFECTIVA	158
4.4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS	
4.4.2 TAREAS PRINCIPALES PARA PONER EN PRÁCTICA LA ESTRATEGIA	
4.4.3 CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EFECTIVA	
4.4.4 DOTAR DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN	
4.4.5 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA	
4.4.6 VINCULACIÓN ESTRATEGICA DE LOS PRESUPUESTOS	
4.4.7 BENCHMARKING	
4.4.8 CALIDAD TOTAL	
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA	172
LINKOGRAFÍA	172

UNIDAD I

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

I.1 LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura de una organización la define Mintzbert como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en las diferentes tareas, teniendo posteriormente en cuenta la coordinación de las mismas”. Para poder estructurar una empresa, es imprescindible conocer la división del trabajo en la empresa, así como la coordinación de las distintas tareas.

I.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El estudio de las organizaciones humanas constituye un campo apasionante y de enorme interés, habida cuenta de que la mayor parte de las actividades que realizamos a lo largo de nuestra vida discurren en el contexto de diferentes organizaciones. Nuestro sistema de desarrollo económico y los desarrollos tecnológicos que lo han propiciado, han hecho que la mayor parte de nuestras necesidades sean cubiertas por organizaciones, es decir por grupos humanos organizados. Las fábricas, hospitales, escuelas, universidades, gobiernos, partidos políticos, no son sino manifestaciones concretas de la utilización de la cooperación para la consecución de diferentes productos y servicios. La evolución del proceso de desarrollo industrial ha ido acompañado de un incremento de la importancia de las organizaciones. Ésta es la razón por la que Peter Drucker, uno de los principales estudiosos de las organizaciones, ha calificado la sociedad industrial como “Sociedad de las Organizaciones”. En el inicio del siglo XXI, las sociedades más avanzadas están instalándose en la nueva “sociedad del conocimiento” (Drucker), o “sociedad de la información” (Naisbitt), dejando atrás la era industrial. El vertiginoso avance en el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información (TI), está impulsando este proceso a gran velocidad. La Revolución Industrial del siglo XIX dio como fruto el sistema de generación de riqueza que ha imperado durante el siglo XX. Los revolucionarios avances tecnológicos que se han producido en las últimas décadas del mismo son la causa de profundas transformaciones en dicho sistema, cuyas repercusiones trascienden más allá del plano económico, impulsando el surgimiento de un nuevo orden de relaciones económicas, políticas y sociales.

En este momento de cambio, el estudio de las organizaciones adquiere una especial relevancia, por cuanto la mutación del sistema de generación de riqueza comporta, asimismo, la modificación de los modelos organizativos y de gestión. En los últimos años, estamos siendo testigos de la

implantación extensiva de formas organizativas gestadas en los últimos años y todavía no implantadas de forma generalizada. Muchas de las tipologías organizativas que han prevalecido en el siglo XX desaparecerán, o se implantarán en menor medida, despuntando entre las perdedoras la Burocracia que, en sus diversas modalidades, ha constituido la forma organizativa dominante del siglo XX.

Puesto que los modelos organizativos dominantes en el siglo XX siguen aún vigentes en muchas organizaciones en distintos sectores de actividad, resulta obligado presentarlos, junto a los modelos más vanguardistas. Dentro de unos años, es posible que sólo sea necesario hablar de los segundos, pues habrán desplazado completamente a los primeros. Las organizaciones en Red y Virtuales serán comunes y, a lo mejor, también surgen nuevas formas organizativas futuras, como respuesta a las nuevas necesidades que se vayan planteando en el contexto de una sociedad del conocimiento madura. Aclarado el interés de afrontar el estudio de la organización de empresas en este momento, empecemos por el principio: la comprensión del concepto de organización. Difícilmente puede emprenderse el viaje por el territorio de la organización empresarial sin comprender el significado del objeto a estudiar, es decir, la organización. Por ello, resulta apropiado situar el punto de partida de este texto de Organización de Empresas en la siguiente cuestión: ¿qué se entiende por organización? o, dicho de otro modo, ¿qué es una organización? Como ocurre con muchos otros conceptos, el concepto de organización no responde a un significado único. En concreto, al concepto de organización corresponden tres acepciones distintas, que son expuestas a continuación:

- *1. La organización como función directiva:* la organización constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión. El francés Henri Fayol (1916) fue el primero en definir las funciones específicas correspondientes a la dirección de empresas, distinguiendo entre éstas, las tareas de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Otros autores, como Gulick y Urwick (1937), incorporan pequeñas variaciones respecto de las funciones diferenciadas por Fayol. Por ejemplo, Urwick, distingue entre las tareas de investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control. Con independencia de las matizaciones que introduce cada autor en su definición de las tareas propias de la función directiva, ésta integra básicamente cuatro tipos de actividades: 1) la planificación; 2) la organización; 3) la ejecución; 4) el control. Estos procesos integran el Proceso General de Gestión, es decir, el contenido de la función directiva o de gestión. Entre las diferentes tareas que integran la función directiva o de gestión, destaca la tarea o función de organización. El concepto de organización,

entendido como función directiva, se define del siguiente modo: “organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” (Bueno Campos⁶, E., 1996, pág. 24).

- 2. *La organización como entidad*: en una segunda acepción del concepto, la organización es sinónimo de empresa. La organización entendida como empresa se define como: “conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Bueno Campos⁷, E., 1996, pág. 27).

Esta definición contiene los principales elementos que caracterizan una organización, concebida como empresa, que son los siguientes: la existencia de un grupo humano, que comparte unos medios o recursos financieros, técnicos y humanos, en la realización de una acción coordinada, para la consecución de unos fines u objetivos comunes. Estos dos últimos, constituyen los aspectos definitorios básicos de toda organización. La existencia de un objetivo común compartido es lo que mantiene unido el grupo humano y define la razón de ser de la organización. Por otra parte, la coordinación e integración de actividades es la clave que garantiza la supervivencia del grupo humano como entidad ordenada, es decir, organizada y no caótica.

3. *La organización como teoría*: el concepto de organización admite una tercera acepción, en virtud de la cual la organización es entendida como disciplina de conocimiento. En concreto, la organización constituye aquella disciplina o teoría centrada en el estudio de las organizaciones humanas, entendidas como entidades de las características contempladas en la definición anterior. Así, puede hablarse de la Teoría de la Organización, definida como: “conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan” (Bueno Campos⁸, E., 1996, pág. 26).

Entre las tres acepciones del concepto de organización expuestas, es la segunda la que se centra en el estudio de la organización como empresa o como entidad, focalizándose en el análisis de los principales aspectos y problemáticas vinculados al diseño organizativo, es decir, al diseño de las

organizaciones como colectivos humanos ejecutores de actividades coordinadas hacia un fin común.

Aunque existen distintos tipos de organización, todas tienen en común los siguientes aspectos:

- ✓ Tienen un propósito definido que se corresponde con las metas que la empresa quiere alcanzar.
- ✓ Están compuestas por personas, que son las responsables de alcanzar dichos objetivos empresariales.
- ✓ Para definir y delimitar el comportamiento de las personas en la empresa, se utilizan una serie de métodos y disposiciones.

Organizar, por tanto, es crear una estructura en la empresa, es decir, es el proceso de tratar con los recursos para lograr los objetivos empresariales. Cuando se habla de tratar con los recursos, se hace alusión a desplegar los siguientes puntos:

- La división del trabajo, materializada en puestos y departamentos.
- Las líneas de autoridad formal.
- Los mecanismos utilizados para coordinar los diversos puestos y labores en la organización.

1.1.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN. REQUISITOS

Para que en una organización y como consecuencia para la buena adecuación de las tareas de la empresa con su estructura, es necesario establecer una serie de principios que facilitarán dicho cometido. Dichos principios hacen referencia a la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la centralización, el ámbito de control y la cadena escalar:

- División del trabajo: se basa en la asignación de tareas específicas a cada una de las partes de la empresa.
- Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho formal de un directivo a tomar decisiones, dar órdenes y esperar que estas se efectúen. Por otra parte, la responsabilidad es la obligación de realizar la labor asignada. Existen además dos tipos de autoridad:
 - De línea: un directivo controla directamente el trabajo de sus subordinados.
 - De staff: se utiliza para asesorar y aconsejar a los directivos en el desarrollo de su actividad.

- Unidad de mando: hace referencia a que un subordinado debe tener un único supervisor directo.
- Centralización o principio de jerarquía: la autoridad de decisión se concentra en la cima jerárquica de la organización.
- Ámbito de control: hace alusión al número de personas o las actividades asignadas que pueden ser controladas de manera eficaz por un solo jefe.
- Cadena escalar: debe existir en la empresa una línea de autoridad, de tal forma que las decisiones pasen de la cúspide de la organización hacia lo más bajo y viceversa.

1.1.3 LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Como se ha visto, la empresa se rige según una jerarquía y unos mecanismos de coordinación. No obstante, las personas de la empresa se relacionan a través de esta estructura oficial y al margen de esta y así nacen la organización formal y la informal.

Cualquier empresa u organización está compuesta por una organización formal e informal.

Representación de la organización real, que es igual al sumatorio entre la organización formal y la informal



Organización real = organización formal + organización informal

Organización formal

La organización formal es la estructura planificada de manera deliberada por la alta dirección, definiendo las tareas que se tienen que desempeñar por los trabajadores de la empresa, la jerarquía en la empresa, la coordinación entre las distintas labores y los canales de distribución.

En este tipo de organización, el liderazgo lo establece la empresa.

Organigrama de una organización formal



Organización informal

La organización informal surge como consecuencia de las relaciones no oficiales que nacen espontáneamente por gustos entre personas, afinidades o intereses personales.

El liderazgo en este caso emerge de los grupos informales en cuestión.

Organigrama de una organización informal



1.1.4 EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El diseño de la empresa u organización es la selección de la estructura que mejor se adapte a los objetivos que se establezcan. Existen fundamentalmente tres diseños de organización, que son el mecanicista, el orgánico y el sin fronteras.

La siguiente tabla muestra las características de cada uno de ellos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES DISEÑOS DE LA ORGANIZACIÓN		
MECANICISTA	ORGÁNICO	SIN FRONTERAS
Relaciones jerárquicas rígidas	Colaboración con los miembros de la empresa	Colaboración con los miembros de la empresa y clientes, proveedores y competidores
Comunicación de arriba hacia abajo	Comunicación informal	Igual que el orgánico
Autoridad de decisión centralizada	Autoridad de decisión descentralizada	Igual que el orgánico
Trabajos especializados, bien definidos	Trabajos flexibles ampliamente definidos	Igual que el orgánico
Énfasis en que los individuos trabajen independientemente	Énfasis en los equipos	Énfasis en los equipos, que también pueden cruzar las fronteras de la organización

Para poder seleccionar el diseño más apropiado, la empresa tiene que determinar cómo desplegar los elementos de la organización y desarrollar una estrategia clara. Cabe destacar que si cambia la estrategia, también lo hacen los elementos que conforman el diseño de la organización.

I.2. DIMENSIONES ESTRUCTURALES

Las dimensiones estructurales señalan los niveles para distinguir las características internas de una organización, las cuales son susceptibles a medición y comparación.

El diseño organizacional se entiende como el proceso mediante el cual se elige una estructura con tareas, responsabilidades y las relaciones de autoridad que se dan dentro de las organizaciones. Diversos autores coinciden en señalar los siguientes aspectos de las dimensiones estructurales:

I.2.1 FORMALIZACIÓN

La formalización consiste en la fijación por escrito de las pautas que describen el comportamiento esperado de los empleados.

Las organizaciones normalmente elaboran manuales de trabajo, que guían el comportamiento de los empleados. Cuando la alta dirección supone que los empleados están informados, tienen conocimientos y habilidades, dejan de lado la formalización, sabiendo que los individuos tendrán el comportamiento indicado en ausencia de reglas. Estandarización: se basa en dar instrucciones o lineamientos de cómo producir. Otorga la garantía de que todas las tareas serán realizadas de la misma forma siempre, independientemente de la persona que esté a cargo en ese momento.

1.2.2 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

“Divide las dificultades que examinas en tantas partes como sea posible para su mejor solución”.

René Descartes (1596-1650);
filósofo y científico francés.

La especialización del trabajo, surge como consecuencia de la división del trabajo. La especialización describe el grado en gran en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes.

La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido. Otro tema importante es la capacitación de los individuos, esta tiene importancia en relación con el aprovechamiento del recurso humano y monetario y además presenta la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas.

Especialización del trabajo



I.2.3 CADENA DE MANDO

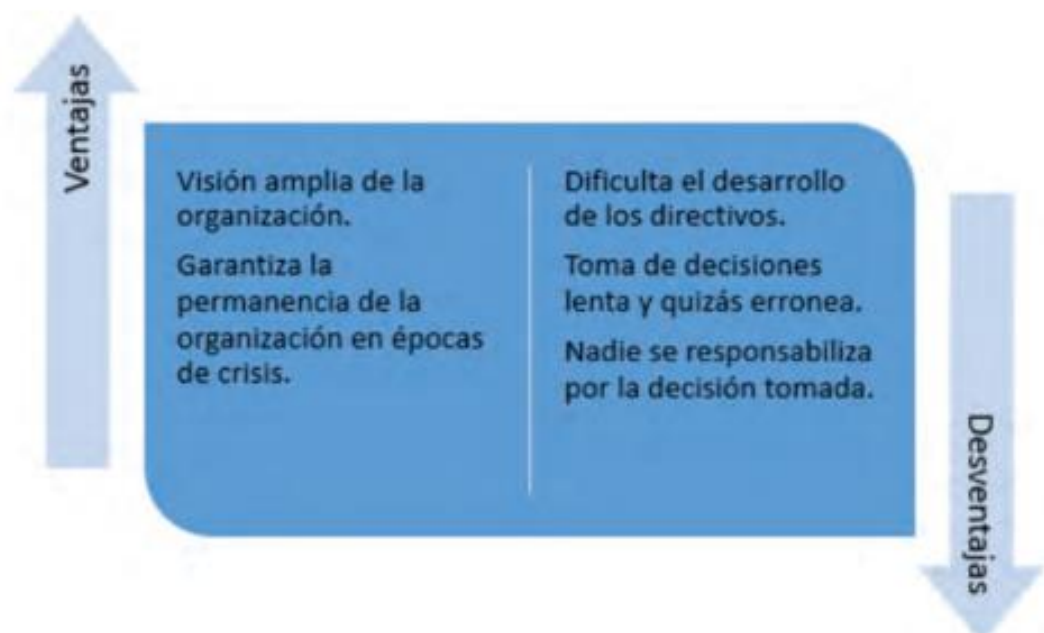
Cadena de mando: a los niveles jerárquicos se los conoce como cadena de mando o jerarquía. En la cadena de mando se definen los niveles de autoridad. Hay tres conceptos relacionados con la cadena de mando:

1. **Autoridad:** poder institucionalizado, inherente a un puesto administrativo. Dar órdenes y esperar que los que están debajo las cumplan.
2. **Responsabilidad:** a los integrantes de una empresa se les dé el derecho de realizar algo, también adquieren la obligación de hacerlo y de cumplirlo correctamente.
3. **Unidad de mando:** Cada individuo debe tener un único superior.

I.2.4 CENTRALIZACIÓN

La centralización administrativa es una forma de organización en la cual los entes del poder ejecutivo se estructuran bajo el mando unificado y directo de un superior. La centralización existe cuando el conjunto de órganos administrativos está enlazado bajo la dirección de un órgano

Ventajas de la Centralización



central único.

1.2.5 DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización puede entenderse como la transferencia de la autoridad de la toma de decisiones a los niveles más bajos dentro de la organización.

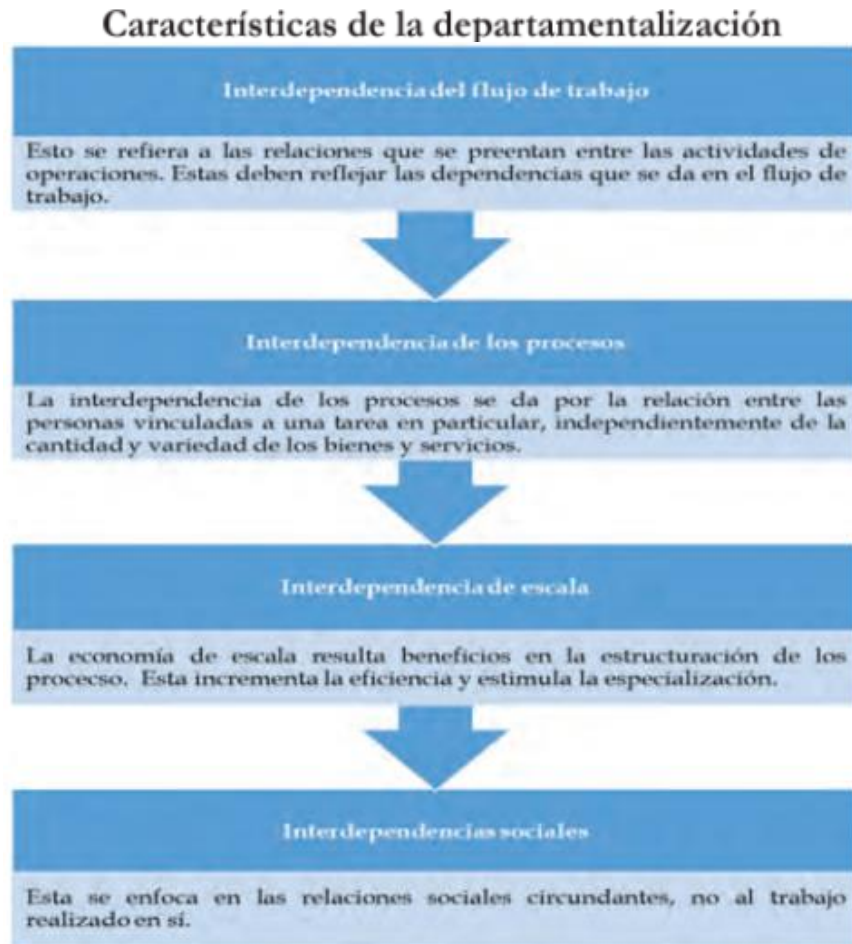
Ventajas y desventajas de la descentralización		Factores que influyen en la descentralización	
Ventajas	Desventajas	Centralización	Descentralización
Decisiones tomadas por quienes conocen el problema, los procesos y los productos.	Mayores costos de capacitación y preparación de los directivos.	Épocas de crisis.	Empresa geográficamente dispersa.
Rapidez en la toma de decisiones.	Enseñar a delegar.	Entornos estables.	Entornos dinámicos.
Aumentan la motivación y la satisfacción en los puestos de trabajo.	Sistemas de planificación y control más sofisticados.	Los directivos de niveles inferiores carecen de los conocimientos globales.	Los directivos están preparados para la toma de decisiones.
		Decisiones muy significativas.	Decisiones rápidas.

1.2.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Cuando se habla de departamentalización esta se refiere a la agrupar las actividades o los conjuntos de tareas que presentan cierto grado de homogeneidad o que tienen una relación lógica para agruparse.

Aunque a veces puede verse en sentido inverso (como la división del trabajo en puestos y cargos). Este se puede presentar en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Es útil para agrupar actividades diferentes a través de la especialización de los órganos. La departamentalización se da por lo general en las organizaciones grandes.

Características de la departamentalización: es necesario considerar algunos criterios de interdependencias básicas para poder al agrupar las distintas actividades y coordinarlas.

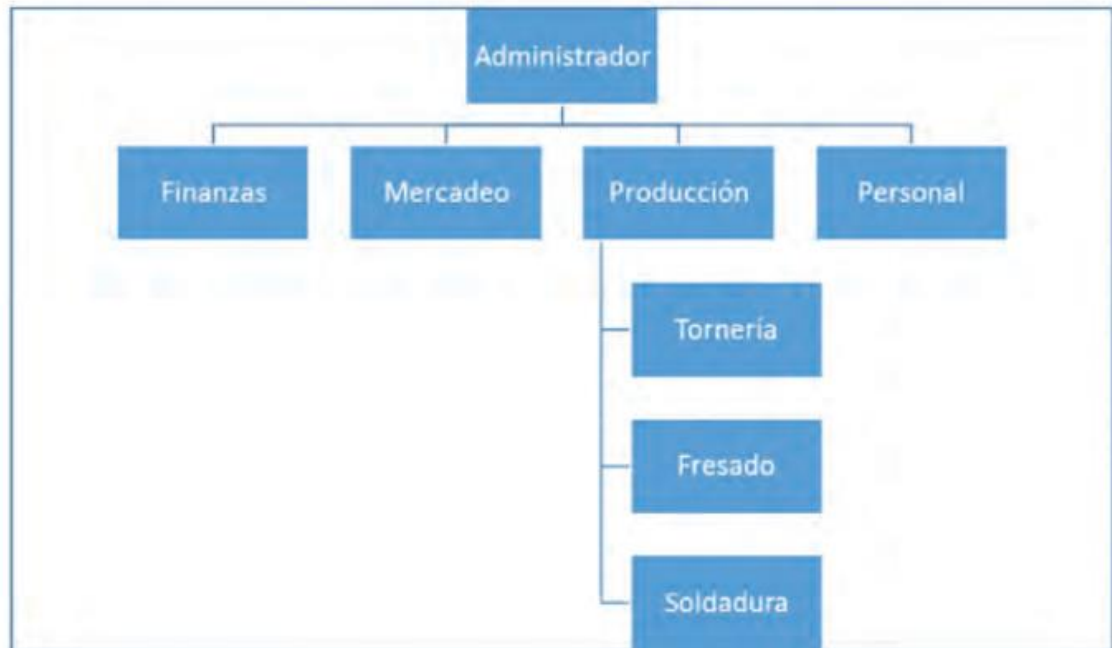


Una vez que están establecidos los criterios para departamentalizar hay que analizar cómo realizarla. La departamentalización está relacionada con el grado de especialización. Así, a mayor empresa, mayor especialización y departamentalización.

En la departamentalización se pueden presentar los siguientes elementos:

1. División por funciones de acuerdo a su similitud.
2. Sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos.
3. Especialización y diferenciación de las unidades estructurales de la empresa, de acuerdo a las tareas que deben realizarse.
4. Homogenización de actividades

Ejemplo de departamentalización

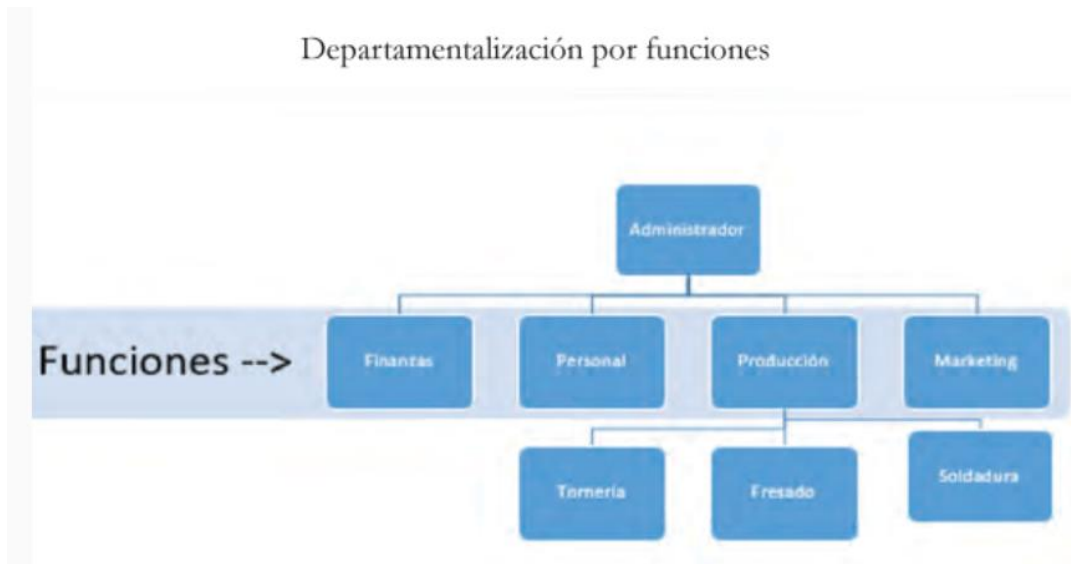


Bases de departamentalización y sus subdivisiones: La departamentalización sobre la base de las “operaciones internas” se caracteriza por agrupar por funciones o procesos. Utiliza las interdependencias de procesos y de escala. Le interesa que todos los especialistas o expertos estén juntos, aprendan los unos de los otros y sean supervisados por personas entendidas en el tema.



- Departamentalización por funciones:

La departamentalización “por funciones”, se refiere al agrupamiento de del trabajo de acuerdo con las características de las actividades. Se tienen como función las finanzas, administración, marketing, producción.

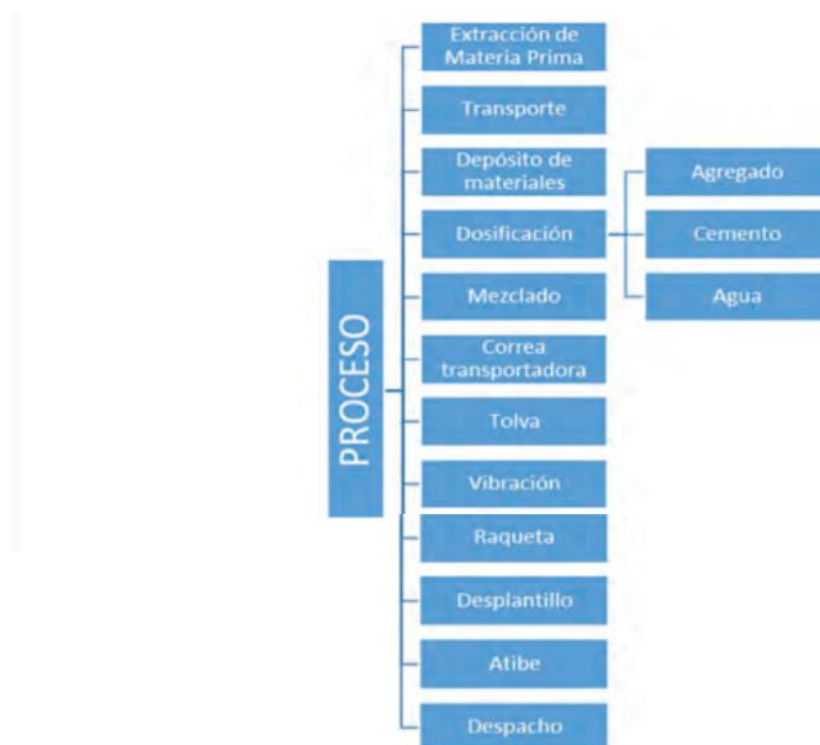


Ventajas y desventajas de la Departamentalización por Funciones

Ventajas	Desventajas
Estricto control en la parte alta de la organización.	Los directivos son especialistas y por eso no puede tener una visión integral de la empresa.
Alta especialización que consigue gran eficiencia en el desarrollo del trabajo.	Dificultad al tener que coordinar departamentos distintos pero relacionados.
Simplifica la capacitación de los trabajadores.	Dificulta de adaptación a los cambios del entorno.

- Departamentalización por proceso:

La departamentalización por proceso se utiliza con mayor frecuencia en las empresas industriales, por lo general, en los niveles más bajos de la estructura organizacional. Esta es aplicada en gran parte a los procesos de manufactura de un departamento.



Ventajas y desventajas de la Departamentalización por procesos

Ventajas	Desventajas
Uso de tecnología especializada.	La coordinación puede tener que pasar a niveles superiores para su resolución.
Uso de personal con habilidades determinadas.	Dificulta el desarrollo de directivos generales debido a la especialización.

- Departamentalización por resultados:

La departamentalización “por resultados” se caracteriza por mantener todos los procesos relacionados con el producto o servicio bajo el mismo techo. Este tipo de departamentalización permite que los directivos se desarrollen en distintas áreas, y que piensen en términos de éxito, porque les interesa que su departamento logre resultados positivos. Pero también tiene sus desventajas, la pérdida de especialización, duplicación de costos y gastos en personal e instalaciones.

- La departamentalización por zona geográfica:

La departamentalización por “zona geográfica” es atractiva para empresas a gran escala (multinacionales) o para las que llevan a cabo actividades en zonas geográficamente dispersas.

La departamentalización por clientes: La departamentalización “por clientes” se basa en la topología de clientes. Las actividades se agrupan en torno a ellos (fábrica de ropa para niños).

- La departamentalización por clientes:

La departamentalización “por clientes” se basa en la topología de clientes. Las actividades se agrupan en torno a ellos (fábrica de ropa para niños).

Ejemplo de departamentalización por zona geográfica



Ilustración 39: Ejemplo de departamentalización por zona geográfica.

Ventajas y desventajas de la Departamentalización por zona geográfica

Ventajas	Desventajas
Asignación de responsabilidad por la rentabilidad por zona en niveles inferiores.	Se requieren directivos con capacidades y formación o experiencia.
Estimula la participación en la toma de decisiones.	La falta de directivos con habilidades limita el crecimiento de la empresa.
Mejora la coordinación y comunicaciones en una zona.	Se duplican el personal y recursos en algunas áreas: ventas, contabilidad, comercial.
Ahorro de costos de transporte y plazos de entrega.	Tanto la planificación como el control se tornan más complejos.

- La departamentalización por clientes:

La departamentalización “por clientes” se basa en la topología de clientes. Las actividades se agrupan en torno a ellos (fábrica de ropa para niños).

Ejemplo de departamentalización por clientes

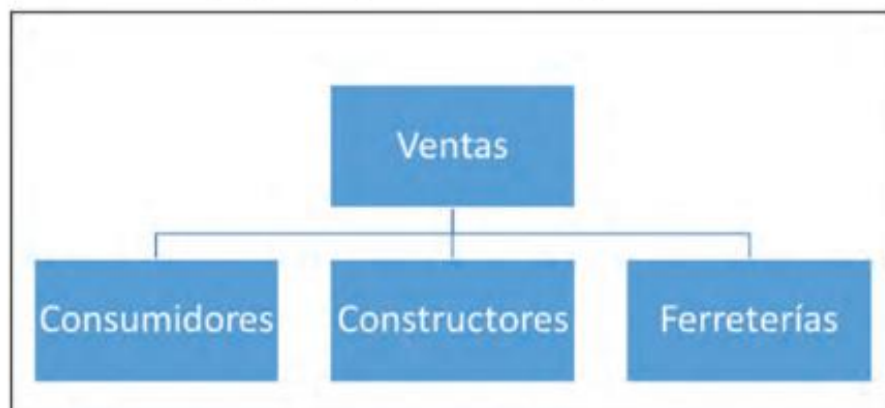


Ilustración 41: Ejemplo de departamentalización por clientes.

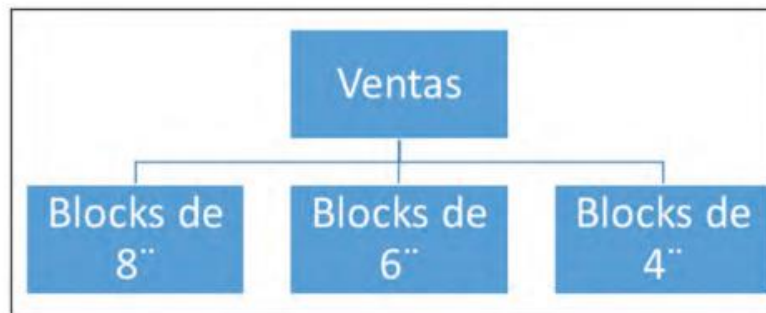
Ventajas y desventajas de la Departamentalización por clientes

Ventajas	Desventajas
Atiende las necesidades específicas de los clientes.	Duplicación de personal y recursos.
El cliente siente que hay alguien que lo contempla, que satisface sus necesidades.	Se requieren directivos con capacidades especiales en el área de los clientes.
Adquieren destreza en el área del consumidor.	Dificultad de coordinar departamentos basados en clientes.
Fácil adaptación a los cambios del entorno.	

- La departamentalización por productos:

La departamentalización por productos se da en grandes empresas y en aquellas que desarrollan productos múltiples. Se realiza atendiendo a cada uno de estos y agrupando todo lo relacionado con ellos en un mismo departamento.

Ejemplo de departamentalización por productos



Ventajas y desventajas de la Departamentalización por productos

Ventajas	Desventajas
Desarrolla directivos más generalistas.	Duplicación de personal y recursos, por lo tanto, se duplican los costos.
Permite el crecimiento y desarrollo de la organización.	Se necesita una planificación y un control más exactos.
Fácil adaptación a los cambios del entorno.	La toma de dediciones y el control en la empresa deben ser muy estrictos para evitar que la empresa se desintegre.

1.2.7 AMPLITUD DE CONTROL

La Amplitud de control procura la integración del personal, mediante la determinación de la cantidad de personas a ser supervisados por otra.

Esto define la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente.

Para determinar la amplitud de control hay que identificar el nivel jerárquico en cuestión, ya que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas.

Se debe considerar que la amplitud de control es variable. Por este motivo, no solo hay que considerar el nivel jerárquico, sino también el tipo de organización y la capacidad de reducir el tiempo que le dedica cada directivo a cada uno de sus subordinados. Los factores fundamentales para tener una amplitud efectiva son:

1. Capacitación de los subordinados: cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior.
2. Claridad de la delegación de autoridad: la delegación de autoridad con claridad y precisión como síntoma de eficiencia y eficacia de la empresa. Si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención.
3. Claridad de los planes: si los planes están bien definidos, quienes los ejecuten cuentan con autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultaran operativos y la demanda por parte de los directivos será baja.
4. Uso de estándares objetivos: para asegurarse el cumplimiento de la planificación, se deben haber diseñado el sistema de control y los estándares que será medidos. Si estos últimos son consistentes, se puede evidenciar cualquier desviación.
5. Técnicas de comunicación: no es lo mismo comunicar cada plan, instrucción, regla u orden de forma verbal que por medio de un manual.
6. Cantidad de contacto personal necesario: hay muchas situaciones que demandan el contacto directo como, temas de índole política, estratégica y el caso de las evaluaciones de los empleados para las cuales es conveniente que sus resultados se comuniquen personalmente. El grado de contacto dependerá mucho del tipo de trabajo que se realice y del nivel jerárquico en el que se encuentre el directivo.

El área de control determina la configuración que tendrá la organización:

Estructura Alta (+ niveles jerárquicos)	Estructura Plana (- niveles jerárquicos)
Larga cadena de autoridad	Corta cadena de autoridad.
Canales de comunicación muy largos	Canales de comunicación cortos.
Comunicación que se interrumpe con frecuencia	Comunicación que fluye por la jerarquía.
Toma de decisiones que puede tardar mucho	Toma de decisiones más rápida.
Falta de motivación y estímulo, anulación de la creatividad e imaginación	Mayor motivación y estímulo aumentan la creatividad e imaginación.
Rápida comunicación entre superior y subordinado	La comunicación puede verse disminuida debido a la cantidad subordinados.
Control más estricto	Desarrollan sistemas de planificación y control más estrictos.
Todo está formalizado, la resolución recae directamente sobre el supervisor	Aumenta el dialogo y la consulta cuando hay que ponerse de acuerdo para resolver alguna cuestión en particular.

I.3

MODELOS

ESTRUCTURALES BÁSICOS

La estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes y entre los empleados.

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente en las siguientes formas básicas:

- Organización funcional
- Organización por producto/mercadeo
- Organización matricial

Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados.

Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo. Ventajas de la organización funcional:
 - Máxima especialización.
 - Mejor suspensión técnica.
 - Comunicación directa más rápida.
 - Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.²⁹

Desventajas de la organización funcional:

- Pérdida de la autoridad en el mando. La exigencia de una obediencia y la imposición de la disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple. La organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad y en la delimitación de las responsabilidades.
- Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Exhibe una tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a

divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.

- Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Campo de aplicación de la organización funcional:

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que informa a un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y sólo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.³⁰

Organización por producto/mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la división por departamentos de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección —por regla general— crea divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica —que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles— y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos.

Organización matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben presentar habilidades interpersonales, ser flexibles y estar dispuestos a cooperar.

Para varios autores, la estructura sigue a la estrategia. Según A Chandler (1962), si una organización adopta una estrategia de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional. Estudios posteriores realizados por diversos autores llegaron a la conclusión de que ciertamente existe una relación directa entre estructura y estrategia.

En el modelo de Scott, por ejemplo, se establecen tres etapas de evolución de la empresa. El paso de una a otra etapa es consecuencia de un desarrollo hacia una diversificación.

Las características de la organización cambian, y se modifica también la estructura organizacional, como resultado de las sucesivas estrategias adoptadas. Según Menguzzato M y Renal JJ (1995), el paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo; la estructura no es el único factor que influye en la estrategia; además, debe considerarse el liderazgo y la cultura de la organización.

Existen otras caracterizaciones de tipología de organización, entre las que se encuentran:

- La organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Es característica de la teoría clásica de la administración.
- Según Taylor, defensor de este tipo de organización, esta debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, lo que busca una organización funcional super especializada.
- Presenta una clara distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

- Organización lineal

Es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal:

- Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos.

Ventajas de la organización lineal:

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.³³
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas de la organización lineal:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Se basa en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de la jefatura y de mando y la exagera, porque supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo de aplicación de la organización lineal:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización comienza su desarrollo.
- Cuando las tareas realizadas por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que su calidad.
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

- Organización de tipo línea-staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferenciar línea y staff:

- Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.

- Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

- Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios.
- Consultoría y asesoría.³⁴
- Seguimiento.
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto. Entre las principales características de la organización línea-staff se encuentran:

- Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

- Un departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final de acuerdo con sus recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.
- Existe una coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación; se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
- Existe una separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesoría); la organización línea-staff representa un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea con respecto a algunos aspectos de sus actividades.
- Jerarquía versus especialización. La jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Desarrollo de la organización línea-staff:

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

Fase 1: no existe especialización de servicios.

Fase 2: especialización de servicios en la sección.

Fase 3: comienza la especialización de los servicios en el departamento.

Fase 4: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

Ventajas de la organización línea-staff:

- Asegura la asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea-staff:

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores se proponen quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Como la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
- Existe dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y el staff.

Campo de aplicación de la organización línea-staff:

Existe una tendencia a considerar la organización y la división por departamentos como un fin y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad del departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración, por la necesidad de gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, además de los costos de las instalaciones para ese personal.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación (una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para la comunicación), obligan a que objetivos, planes y políticas recorran la estructura en sentido descendente, algo mucho más difícil, engorroso y costoso que la comunicación directa que se produce entre el gerente general y sus empleados cuando no existen los niveles intermedios.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que —al mismo tiempo— las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante ese control. El principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto depende del

impacto de los factores subyacentes que influyen en la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

I.4 ORGANIZACIÓN DEL ENTORNO FÍSICO DEL ESPACIO DE ACOGIDA

Como norma general, la idea de trabajo de oficina de una empresa se relaciona con una actividad laboral cómoda y sin ningún tipo de riesgos. No obstante, en la actualidad, en las oficinas, además de los accidentes más comunes (golpes, caídas, incendios, etc.), se producen otros más infrecuentes, pero no por esto menos importantes.

Cuando se habla de este tipo de riesgos laborales, se hace alusión a dolores musculares, estrés, problemas en la vista, fatiga física y mental, etc. Por ello, es necesario adaptar el entorno físico de la empresa para intentar disminuir o erradicar este tipo de riesgos.

I.4.1 CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES

Existen numerosos agentes que rodean la actividad laboral de una empresa y que la condicionan. Por ello, es imprescindible, para evitar riesgos en el trabajo, adoptar las medidas correspondientes para minimizar el efecto de dichos riesgos. Se puede establecer la siguiente clasificación sobre los condicionantes ambientales que afectan al trabajador:

Ruido: El grado de ruido de una empresa y, en concreto en una oficina, contribuye al deterioro de labores como la vigilancia, tareas mentales difíciles y actividades que requieran habilidades psicomotrices complejas.

A rasgos generales, el nivel de ruido en una oficina puede incluso alcanzar hasta los 75 dB. Para confeccionar el puesto de trabajo de tal forma que minimice el efecto de dicho riesgo, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Es necesario colocar un sistema de climatización para que se puedan cerrar las ventanas.
- Se pueden instalar en ventiladores, impresoras, etc., carcasas de protección que minimicen los ruidos.
- Si en la oficina se hace uso de ventiladores, estos deber ser lo más silenciosos posible.

De todas formas, también existen elementos individuales para combatir el ruido, tales como:
Tapones.

Orejeras.

Clima, Si la temperatura en el lugar de trabajo no es la idónea, puede provocar ansiedad, palpitaciones, somnolencia, sequedad en las mucosas y en los ojos, etc. Por esto y según las normas ISO 7730 y EN-27730, la temperatura ideal en una oficina para cada época del año es:

- Invierno: de 20 a 24 °C.
- Verano: de 23 a 26 °C.

Emissiones. Las radiaciones que emiten los las pantallas del ordenador deben reducirse mediante elementos protectores.

Fatiga mental El trabajador, en la oficina, sufre fatiga mental cuando se produce una carga mental a causa del alto nivel de concentración que exige la tarea.

1.4.2 DISPOSICIONES Y TIPOS DE MATERIALES AUXILIARES

En una oficina, existen multitud de elementos que ayudan a gestionar de forma más eficaz y eficiente la labor en la empresa. Estos materiales no componen el objeto de producción de la empresa, por lo que se conocen como materiales auxiliares.

Existen multitud de elementos auxiliares en una empresa en función de la característica del trabajo, aunque, en una oficina, las más comunes son:

- Equipos informáticos.
- Teléfono.
- Fax.
- Fotocopiadora.
- Papelera electrónica,

En este sentido y para garantizar la salud del trabajador en la empresa, es necesario situar estos elementos en un sitio accesible e idóneo para el trabajador.

Para el buen uso de dichos equipos auxiliares es aconsejable seguir una serie de consejos:

- Utilizar herramientas de calidad.
- Usarlas según sus instrucciones y para el trabajo que han sido diseñadas.
- Utilizar guantes si son cortantes.

- Realizar mantenimientos, revisiones periódicas y adecuadas.
- Almacenamiento correcto.

Es necesario seguir estas recomendaciones, ya que la maquinaria presenta los siguientes peligros:

- Peligros mecánicos: producidos por aplastamiento, corte, etc.
- Peligro eléctrico: debido a fenómenos electrostáticos o por contacto directo con conductores de electricidad.
- Peligro térmico: debido a quemaduras como consecuencia de llamas, explosiones o radiación de fuentes de calor.
- Peligro por vibraciones y ruidos: como se ha visto, el ruido y las vibraciones pueden provocar sordera, nerviosismo, bajada de defensas, etc.
- Peligros producidos por materiales o sustancias: peligro higiénico resultante del contacto o inhalación de materiales o sustancias peligrosas, peligro de incendio y explosión, virus, bacterias, etc.
- Peligros debidos a efectos ergonómicos: producidos por la no adaptación de la herramienta al trabajador.

1.4.3 MOBILIARIO

En el lugar de trabajo, es necesario realizar un buen diseño del espacio para que el mobiliario se sitúe de forma correcta. En los trabajos sedentarios, es conveniente dejar un espacio detrás de al menos 115 cm para facilitar el movimiento del trabajador.

También hay que tener muy en cuenta la iluminación para evitar deslumbramientos y reflejos que interrumpen el buen desempeño de la actividad laboral. Por ello, es preciso situar el mobiliario de modo que las ventanas queden situadas en los laterales, tal y como aparece en la siguiente imagen.

Otros aspectos que es conveniente tener en cuenta con respecto al espacio y la disposición del mobiliario son:

- ✓ Las paredes deben estar pintadas con colores suaves y poco brillantes.
- ✓ Las lámparas del techo no deben estar colocadas encima del trabajador.
- ✓ La línea visual del trabajador a la pantalla del ordenador tiene que ser paralela a las lámparas del techo.
- ✓ La silla debe tener reposabrazos y reposa espalda.

- ✓ El mobiliario tiene que ser lo suficientemente amplio para que el trabajador pueda moverse sin impedimentos.

UNIDAD II

LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso. Para ello, es de vital importancia que la función de RR. HH. en la organización, esté

orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos.

Para lograr todo ello, el departamento de RR. HH. debe estar pendiente tanto de los trabajadores de la empresa, como del entorno de la misma. Es decir, no debe perder de vista el mercado en el que se desenvuelve, las necesidades y retos a los que se enfrenta para lograr sus objetivos y, en definitiva, la estrategia del negocio: la situación que atraviesa la empresa, el entorno de la industria en la que opera, la estructura empresarial y las expectativas de los inversionistas.

Las diferentes fases del proceso de gestión de RR. HH., están alineadas con la estrategia de la organización. Estas son:

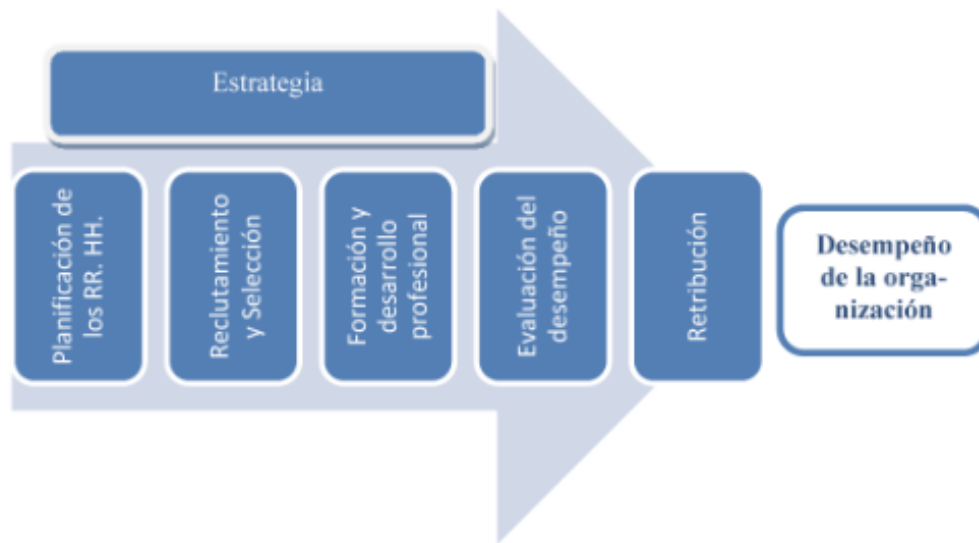
1. Planificación de los RR. HH. Consiste en analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y competencias específicas se necesitan, creando ambientes de trabajo positivos y motivadores.

2. Reclutamiento y selección. Cuya misión principal es atraer y elegir a los empleados más adecuados.

3. Formación y desarrollo. Centrado en enseñar y entrenar a los trabajadores cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro dentro de la organización.

4. Evaluación del desempeño. Fase en la que se evalúa la bondad del trabajo realizado, es decir, el rendimiento del trabajador.

5. Retribución. Fase en la que se cuantifica la remuneración de los empleados considerando factores tanto internos como externos.



Cualquier organización funciona mejor cuando todas estas fases del proceso de gestión de RR. HH. están bien gestionadas. En empresas con una gestión efectiva y adecuada de los RR. HH., tanto trabajadores como clientes están más satisfechos, y con ello, las empresas tienden a ser más productivas e incluso más innovadoras.

A lo largo de este libro, se analizará con mayor profundidad cada una de las etapas de este proceso, si bien en este capítulo se presenta una breve introducción a cada una de ellas.

2.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta fase consta de 2 subetapas: análisis del puesto de trabajo y planificación de plantillas.

2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)

Es un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre un determinado puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

Como resultado del análisis de los puestos de trabajo se derivan dos informes: la descripción del puesto de trabajo (DPT) y las especificaciones del puesto.

o La descripción del puesto de trabajo (DPT) es un informe donde se identifican de las obligaciones del puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. Describe, por tanto, el puesto de trabajo en sí mismo.

o Las especificaciones del puesto son las listas de los "requisitos humanos" para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc. Ayuda a identificar el tipo de persona ideal para desempeñar el trabajo en cuestión.

Los objetivos principales perseguidos por el análisis y descripción de puestos de trabajo son:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- Servir como base para el reclutamiento de personal.
- Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor relativo de cada puesto.
- Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa.
- Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios. Suministrar el material necesario como base para la capacitación de personal.
- Servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos.
- Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

Antiguamente, el análisis de puestos podía realizarse en un momento de tiempo determinado y después se guardaba durante varios años sin cuestionar su validez o adecuación a la realidad de cada momento. Sin embargo, en la actualidad los requisitos de los puestos evolucionan tan rápidamente que deben revisarse de manera constante para mantenerlos actualizados.

Esta evolución es debida a cambios tanto en referencia a los métodos de trabajo empleados, como a los tipos de estructuras organizativas existentes, las relaciones de dependencia jerárquica entre

otras. A continuación, enumeramos algunos de las fuerzas que inducen a cambios en las definiciones de los puestos de trabajo.

1. Los métodos de trabajo evolucionan constantemente debido a los cambios en la tecnología y los procesos. El trabajo que antes se hacía de forma manual se ha automatizado. Por ejemplo, las bases de datos computarizadas han sustituido a los registros en papel; la imagen digital ha sustituido a la película de rayos-x; la fabricación flexible en células está reemplazando las operaciones de línea de montaje tradicional. Estos ejemplos muestran cómo los lugares de trabajo están en un estado de constante cambio, y los trabajos deben ser rediseñados continuamente para reflejar los nuevos métodos y herramientas disponibles.

2. Los equipos de trabajo se están utilizando en muchos lugares de trabajo para reemplazar la jerarquía tradicional y aumentar la participación y el compromiso de los empleados. Los puestos de trabajo a menudo incluyen más funcionalidad cruzada que en el pasado, y se les pide a los trabajadores tomar decisiones sobre cómo se debe hacer el trabajo.

3. Las relaciones jerárquicas o de dependencia están cambiando debido a la utilización de equipos de trabajo y del mundo virtual en el que ahora vivimos. Los trabajadores pueden no desarrollar todo el trabajo en un mismo lugar físico; pueden estar en entornos virtuales en cualquier parte del mundo. Estos retos a estructuras de información tradicionales conducen a la re-estructuración de puestos de trabajo y responsabilidades.

4. El mercado mundial ha dado lugar a una demanda 24/7 de los clientes. Esto es, una demanda presente y activa 24- horas al día, 7 días a la semana. El trabajo ahora se lleva a cabo durante todo el día, y el empleo debe ser rediseñado para tener en cuenta estas demandas.

5. Los trabajadores del conocimiento están reemplazando a los trabajadores manuales a medida que la sociedad evoluciona hacia una economía basada en los servicios. Los trabajadores del conocimiento plantean desafíos especiales en el diseño del trabajo debido a que sus contribuciones son únicas sobre el producto final y difícilmente reemplazables por máquinas a fecha de hoy. Sin embargo, este tipo de puestos de trabajo, incorporan nuevos retos y dificultades a la hora de medir y evaluar el desempeño, así como de determinar los grados y líneas de responsabilidad. Todo ello reafirma la necesidad de un análisis continuo de los distintos puestos de trabajo.

El hecho de que los lugares de trabajo sean tan cambiantes crea desafíos para los directivos que deseen mantener la información actualizada de los puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo se torna un proceso continuo. Los directivos de RR. HH. deben revisar continuamente el lugar de trabajo para evaluar la exactitud de las descripciones de puestos y las especificaciones relativas a los puestos de trabajo.

Al margen de esa revisión constante de los puestos, necesaria especialmente en entornos complejos y cambiantes, el APT debería realizarse al menos al iniciar o poner en marcha una nueva empresa; o bien cuando no se dispone de información como inventarios de puestos, distribución por categorías, poderes... que son imprescindibles como soportes para la gestión del factor humano; o cuando la organización ha dado pasos importantes tales como cambios de dimensión, fusiones, expedientes de regulación, etc.; cuando existen conflictos de índole organizativa; y por último, cuando el nivel de insatisfacción entre los empleados de la empresa es generalizado.

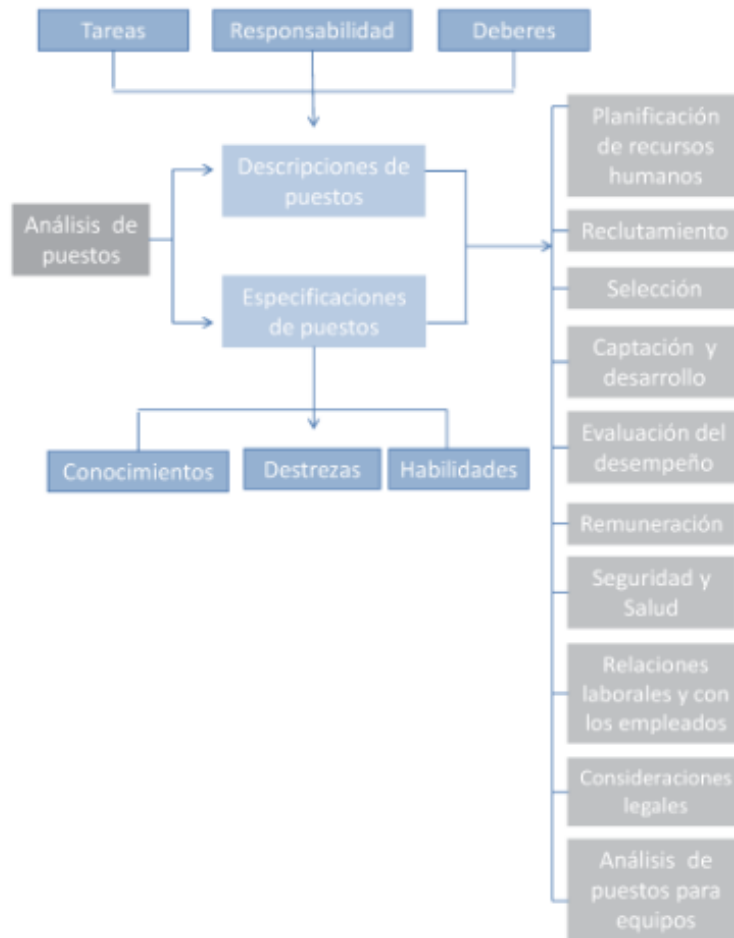
Por otro lado, existen dos perspectivas para la realización del APT:

- ✓ En forma prospectiva: de cara a nuevos puestos de trabajo no existentes hasta la fecha.
- ✓ En retrospectiva: recreando empleos ya existentes a fin de detallarlos y especificarlos mejor.

Utilidad y aplicación del APT

El análisis del puesto de trabajo juega un papel integrador de todas las funciones y actividades de recursos humanos. El APT es la base sobre la cual se fundamentan todas las prácticas de recursos humanos.

Sin un conocimiento profundo de cómo se realizan los trabajos, las prácticas efectivas de recursos humanos serían imposibles. continuación se exponen las principales aplicaciones o usos del análisis de puestos.



1. Planificación de RR. HH.

Es fundamental para identificar las habilidades necesarias para realizar el trabajo que ayudará a lograr las metas de la organización. La estructura de la organización debe estar basada en la comprensión clara del contenido de los puestos de trabajo, cómo se desarrollan, cómo se interconectan, y qué herramientas y equipos requieren.

2. Reclutamiento y selección de personal.

Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Sin una descripción de trabajo detallada y una lista de las cualificaciones requeridas, sería imposible reclutar y seleccionar empleados altamente cualificados. Una planificación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto. Cada paso del proceso de dotación de personal depende de un conocimiento profundo previo del contenido del puesto para el cual las personas van a ser contratadas a fin de identificar cuáles son los conocimientos, destrezas, habilidades y

otros atributos que deben tener para cumplir eficazmente sus funciones. Los resultados deseados deben ser específicos y medibles.

3. Capacitación y desarrollo.

Las tareas identificadas a través del APT indican el tipo de conocimiento, las destrezas y habilidades necesarias para su realización. Si la persona que ocupe o vaya a ocupar el puesto no posee todas las cualidades necesarias, requerirá de capacitación y desarrollo. La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en las descripciones de sus puestos de trabajo actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento de responsabilidades más amplias en un futuro próximo. Así, la formación debe ser evaluada en el contexto de ayudar a los empleados a realizar sus funciones de trabajo con eficacia.

4. Evaluación del desempeño.

El APT conduce a la identificación de los estándares de desempeño. Los empleados deben ser evaluados en términos de que cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en otras metas específicas que se hayan establecido.

5. Remuneración.

Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa y por tanto su retribución debe ser diferente.

6. Seguridad y salud.

La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar los riesgos laborales inherentes al trabajo, cualquier equipo de protección personal requerido y las necesidades de formación inherentes a la seguridad y salud del puesto.

7. Relaciones laborales y con los empleados.

Las normas de trabajo, las políticas y los procedimientos deben estar basadas en descripciones de puestos claras, con autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de tareas claramente identificadas. El APT permite a la organización especificar qué se ha de hacer y por parte de quién. En este contexto, cuando se considera a un determinado empleado para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos con base equitativa.

8. Consideraciones legales.

Un análisis de puestos bien elaborado es de suma importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo. Los datos del análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado. La falta de un proceso de APT sistematizado puede dificultar la justificación de las decisiones de empleo, y que tales decisiones estén libres de efectos adversos y prejuicios (discriminación, injusticias o ilegalidades).

El APT es la base de todas las funciones de RR. HH. Un análisis del trabajo bien realizado sigue un método sistemático para recopilar y analizar información sobre el trabajo objeto de estudio.



Etapas del análisis de puestos de trabajo (APT)

Para realizar el análisis de los puestos de trabajo se establecen cuatro etapas:

- I. Definición de objetivos del análisis. En esta etapa es necesario identificar claramente el objetivo del análisis. Para ello se define la información que se desea obtener y la forma de hacerlo. Es recomendable repasar otra información relevante como organigramas, anteriores descripciones de puestos, etc.

2. Delimitación del análisis. Se seleccionan los puestos que se analizarán, el momento en que se llevará a cabo el análisis y las personas que se encargarán de ello.
3. Análisis de los puestos. En esta etapa se procede al análisis en sí mismo. En primer lugar, se realiza un inventario de puestos de trabajo; es decir, una relación ordenada y detallada de todos los puestos existentes, con detalle de las respectivas denominaciones, departamentos, secciones, número de trabajadores y ocupación de estos como mínimo. Se tratará de reunir datos sobre actividades laborales y características y capacidades humanas necesarias. También es importante repasar la información con las personas que ocupan el puesto para corregir posibles errores y confirmar los datos y su utilidad. Para reunir esta información son habituales las entrevistas, la observación, los diarios, los cuestionarios y los grupos de expertos. Se elegirá uno u otro (o la combinación de varios) en función de la complejidad del trabajo y del coste de recopilar dicha información, entre otros factores.
4. Descripción y especificación del puesto. Consiste en preparar los documentos adecuados para recoger el análisis: la descripción y la especificación del puesto.

Recopilación de datos

A la hora de recabar toda información necesaria para el proceso de análisis del puesto de trabajo, existen diversas formas y herramientas que se pueden utilizar. Hay varias formas para recabar información sobre obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto, si bien se puede utilizar cualquiera o combinar varias, pero con la regla básica de utilizar las más adecuadas para los propósitos que se tienen.

- Entrevistas. Es un método popular para obtener información acerca de los puestos. Pueden ser desde no estructuradas hasta muy estructuradas, individuales o grupales, con un supervisor o varios. En todas ellas, el entrevistado debe entender bien el motivo de la misma. Es un método rápido y sencillo para reunir información, incluso datos que por escrito no se podrían obtener. Por el contrario, su principal desventaja es la distorsión de información.
- Cuestionarios. Otro método popular para obtener información. Pueden ser desde muy estructuradas hasta abiertas, aunque normalmente el mejor es el que está entre los dos extremos. Es un método rápido y eficiente, aunque elaborar un buen cuestionario puede ser costoso en tiempo y dinero.

- Observación. Especialmente útil cuando el puesto consiste en actividad física observable. Por otro lado, no es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental. A menudo se usa conjuntamente con la entrevista.
- Diarios o bitácoras. Listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tarda en cada una.

Fuentes de información

Hay diversas fuentes de información que se pueden aprovechar la hora de realizar un análisis de trabajo. La elección de las fuentes a utilizar depende de varios factores:

- Número de empleados ocupando el puesto de trabajo.
- El propósito del análisis de puestos de trabajo.
- El costo y/o tiempo disponible para el proceso.

Los titulares del puesto de trabajo suelen ser fuentes de información fiables debido a su familiaridad con las tareas del trabajo. Sin embargo, no se deben tomar su palabra al pie de la letra sin verificación posterior. Pueden no ser objetivos, o incluso tener un sesgo hacia sus propias credenciales y antecedentes particulares.

Los supervisores o gerentes son una fuente de datos excelente. Ellos supervisan a los titulares de los puestos de trabajo y probablemente hayan tenido un papel clave en la definición inicial del puesto de trabajo. Su implicación es importante para determinar estándares razonables de desempeño, así como descripciones de los puestos de trabajo.

Los empleados que ocuparon el puesto analizado en el pasado pueden ser de utilidad también, dado que han realizado previamente las tareas requeridas por ese puesto de trabajo. Ellos son menos propensos al sesgo de la información en su propio favor. Sin embargo, si desempeñaron el trabajo hace ya algún tiempo, es posible que los métodos/herramientas hayan cambiado, y por tanto la exactitud de su información deba ser verificada.

El analista que desarrolle el APT es posible que sea un experto externo. Si esto es así, será más hábil en la propia evaluación de puestos de trabajo que en el trabajo específico que se analiza. A pesar de ello, es muy probable que sea más objetivo que cualquier persona estrechamente vinculada con el trabajo que se está analizando.

En el caso de analizar trabajos complejos, es recomendable acudir a expertos en la materia, especialmente si los trabajos no se realizan actualmente en la organización. Por ejemplo, se puede recurrir a personas que realizan las tareas similares en otra organización, departamento o lugar de trabajo. Ello puede ser muy útil a la hora de explicar con exactitud como se hace o cómo se debe hacer el trabajo.

Documentos que se obtienen del APT

La descripción de los puestos de trabajo.

Como ya se ha descrito anteriormente, la descripción del puesto de trabajo es un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tanto relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán los deberes.

Aunque no existe un formulario único y adecuado para todas las situaciones y organizaciones, la mayor parte de las descripciones del puesto de trabajo contienen los siguientes aspectos:

- o Identificación del puesto. Nombre del puesto, estatus, división...
- o Resumen del puesto. Sintetiza su esencia e incluye únicamente sus principales funciones o actividades.
- o Responsabilidades y obligaciones. Parte central de la descripción del puesto. Explican que hay que hacer en el puesto de trabajo. Y si existe responsabilidad sobre los subordinados.
- o Autoridad del titular. Autoridad para la toma de decisiones, si va a supervisar directamente a otros miembros y autoridad para elaborar presupuestos.
- o Condiciones laborales. En qué condiciones se desarrolla el trabajo.

Cuando se trata de un análisis de puestos existente, una vez que se han analizado los puestos y se han redactado las descripciones, los resultados deben revisarse en presencia del supervisor y del empleado para asegurarse de que sean exactos, claros y comprensibles. El hecho de revisar los resultados obtenidos con los empleados también ayuda a ganar la aceptación de estos últimos.

Especificaciones del puesto

Es un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables (no las ideales) que debe poseer el candidato que ocupe el puesto para desempeñarlo adecuadamente. La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es, sin duda, la parte más difícil de un análisis de puestos.

Suele recoger las capacidades y conocimientos necesarios (formación) las aptitudes y competencias y la experiencia previa.

Además, actualmente en muchas empresas se contrata a las personas como miembros de un equipo y no como puesto permanente asignado a una persona que realizara ese trabajo durante muchos años. Con el diseño de equipos no existen puestos limitados. En la actualidad, el trabajo que hacen los departamentos con frecuencia se organiza por bloques dentro de los equipos.

Al considerar los equipos, se añade otra dimensión al análisis de puestos: habrá que determinar lo importante que es para los empleados ser miembros de equipos y trabajar bien en situaciones grupales. Las descripciones de los puestos cada vez son más difusas, y los títulos se vuelven carentes de significado, debido a que las descripciones de puestos se han vuelto más generales.

Información que proporciona el análisis del puesto de trabajo y su utilidad

El análisis del puesto de trabajo proporciona los siguientes tipos de información:

- o Actividades laborales. Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto, incluyendo también cómo, por qué y cuando se desempeñaría cada actividad.
- o Conductas humanas. El especialista deberá reunir información sobre conductas humanas como percibir, comunicar, decidir y redactar. Se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo.
- o Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares del trabajo. Esta categoría reúne información acerca de herramientas utilizadas, materiales procesados, conocimientos manejados o aplicados y servicios prestados.
- o Estándares de desempeño. La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.
- o Contexto del puesto. Incluye información respecto a cuestiones físicas para trabajar, horario laboral y contexto social y organizacional. También aportará información relativa a los incentivos.
- o Requisitos humanos. Se refiere a información como los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo y los atributos personales necesarios.

2.2.2 PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de las necesidades de RR. HH. determina de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios para la empresa, el departamento de personal puede planificar sus tareas de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planificación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo.

Por tanto, es recomendable planificar teniendo en cuenta dos horizontes temporales, tanto el corto como el largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año, mientras que a largo se estiman las condiciones del personal en periodos de más de 3 años.

Así pues, la planificación de RR. HH. se puede definir como el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para hacer las cosas más útiles económicamente.

Este proceso tratará de asegurar el óptimo aprovechamiento del personal en activo de la empresa y, al mismo tiempo, proporcionar los recursos humanos en base a las necesidades futuras.

La planificación de RR. HH. ayuda a la empresa a:

- Mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial.
- Mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.
- Enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.

Cuando se realiza la planificación de los RR. HH., los responsables de línea de mando deberán comunicar sus previsiones con suficiente antelación y la dirección de recursos humanos deberá presionar, animar y coordinar para que aquellos manifiesten sus opiniones. Por tanto, el director de recursos humanos deberá tener permanentemente una previsión, aunque sea a corto plazo, para satisfacer las necesidades de la organización.

Factores a tener en cuenta en la previsión de las necesidades de recursos humanos

Las principales variables a tener en cuenta para la cobertura de puestos de trabajo:

1. Causas por las que se origina la petición de nuevas incorporaciones. Por causas productivas. Son las propias que origina la necesidad productiva del negocio. Por causas vegetativas. La necesidad de cubrir una plaza vacante no siempre será a consecuencia de una situación productiva y, por tanto, en buena parte de los casos poco previsible por los responsables de línea. Pese a ello, algunas son previsible por la edad, circunstancias personales del empleado, etc.

2. Requerimientos que deberá recibir el departamento de RR. HH. Cada organización tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formación del perfil profesional de los candidatos. Se deberá tener en cuenta unos requerimientos mínimos como: número de personas que deben incorporarse, fecha de incorporación, duración de la necesidad, jornada a realizar, puesto de trabajo, especialidad y trabajo a realizar, y las competencias.

3. Determinación del perfil idóneo del puesto a cubrir. Una vez determinada la necesidad de incorporar a una persona a un departamento, en base a los requerimientos que inicialmente habrá recibido el responsable de recursos humanos, se elaborará un perfil psico-profesional o profesional, con la intervención del responsable inmediato de quien ha de depender el futuro empleado, así como de las condiciones ambientales, sociales y de equipo en que se realizará su trabajo, factores intelectuales, etc.

4. Determinación de la necesidad real de la nueva incorporación. El solicitante de personal, además de describir el perfil que deben reunir los candidatos, es conveniente que justifique y detalle los motivos por los que se hace necesaria la cobertura de la plaza, a ser posible por escrito. Cuanto más alto en el organigrama sea el puesto que se desea cubrir, más alta deberá ser la autorización. A veces no se concluye con una nueva incorporación y, simplemente, se realiza un reparto de la carga de trabajo.

Etapas del proceso de planificación La planificación va a ser llevada a cabo mediante las siguientes etapas:



1. Inicio del proceso de planificación. Determinar los objetivos específicos que se desean lograr en el área de recursos humanos para, a partir de ellos, se puede iniciar el proceso de planificación planteando la situación laboral deseable. Estos objetivos deben estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa y con las necesidades concretas de personal.
2. Análisis de la situación laboral actual. Un componente fundamental de la planificación de recursos humanos es estudiar la demanda de recursos humanos, es decir, la previsión de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir los objetivos de la organización. Dicha demanda puede estar determinada por factores externos (o del entorno), por aspectos organizativos o por la fuerza del trabajo. Además, en esta etapa es necesario conocer y estudiar la oferta de trabajo, la disponibilidad de trabajadores con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa. La oferta se divide en dos:
 - Oferta interna de trabajo. En este caso, se contempla la totalidad de los empleados actuales, tanto en número como en potencial para poder estimar las vacantes que podrían ser ocupadas por los trabajadores actuales de la organización. Existen diversos métodos. Uno de ellos puede ser la realización de auditorías de recursos humanos que

ofrecen un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Se inicia con la preparación de organigramas y se continúa con un análisis para ver los movimientos laborales a lo largo de varios puestos. También se pueden elaborar inventarios de RR. HH. que tienen como objeto determinar las cualificaciones y potenciales disponibles, formación recibida u otros aspectos cualitativos para cada trabajador. Con toda esta información se pueden componer las gráficas de reemplazo para posteriormente plantear la planificación de sucesión.

- Oferta externa de trabajo. Otra alternativa es considerar, al margen de la oferta interna [empleados de la empresa), candidatos provenientes del mercado externo. Para ello la organización deberá buscar en el mercado externo las personas adecuadas para el puesto que se desea cubrir.
3. Estudio de los desajustes existentes entre oferta y demanda de personal. Una vez obtenida la información sobre las necesidades y las disponibilidades de recursos humanos es necesario analizar el ajuste entre ellas, lo cual nos permitirá tomar medidas para resolver los posibles desajustes existentes, de forma que se puedan establecer planes. Así, se puede dar que la oferta y demanda coincidan o que haya exceso de oferta o demanda de trabajadores.
 4. Elaboración de planes de acción de RR. HH. Cuando se han analizado los desfases o desequilibrios, y se han planteado las alternativas posibles para resolverlos, se procede a la elaboración de planes de recursos humanos, que sirven de guía fundamental para otras actuaciones como el reclutamiento y la selección, la planificación de carreras y la formación.

Planes de acción para cuando hay escasez o exceso de empleados

Una vez detectadas las necesidades de personal, la empresa puede tomar varias decisiones para cada situación.

En primer lugar, si se considera que el número de efectivos responde adecuadamente a las cargas de trabajo previstas y que el personal, cualitativamente hablando, cumple con los requisitos exigidos en cada puesto no habría que tomar, en ese momento, ninguna decisión.

Cuando las organizaciones se enfrenten a escasez de trabajadores, deben intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario para satisfacer las necesidades de la empresa se puede recurrir a:

- o Reclutamiento innovador (externo o interno). La organización tal vez tenga que reclutar en áreas geográficas distintas a las que recurría en el pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos. Al usar un reclutamiento innovador, las empresas deben tratar de determinar quiénes son sus prospectos de empleados y qué los motiva.

- o Incentivos de remuneración. Un salario de alto nivel es un método obvio. Sin embargo, este enfoque puede desencadenar una guerra de ofertas que la organización no podrá sostener durante mucho tiempo. Para compensar estas ofertas, algunas organizaciones ofrecen dividendos adicionales para inducir a los individuos a incorporarse a la empresa.

- o Dependiendo del grado de temporalidad de la necesidad y del valor añadido de la tarea que se trate, se podrá optar por la subcontratación o las horas extras. También se dispone de otras fórmulas tales como semanas de trabajo de cuatro días, horarios flexibles, trabajos a distancia, etc.

- o Programas de capacitación. La formación y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar a atraer a los individuos hacia una compañía.

Cuando existe un exceso de empleados, se da el caso de necesitar reducir el número de personas debido a que las previsiones productivas son menores, por lo que la empresa necesitara, a buen seguro, un buen acuerdo con los representantes de los trabajadores tal vez se requiera algunas de estas opciones:

- ✓ Contratación restringida. Se reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se retiran. Solo se contratan empleados nuevos cuando se puede ver afectado el desempeño general de la organización.
- ✓ Reducción en el número de horas de trabajo. Esta reducción suele aplicarse a los empleados que trabajan por hora, porque la administración y otros profesionales, por lo regular, son empleados exentos y, por lo tanto, no se les paga por hora.
- ✓ Jubilación anticipada. Algunos empleados estarán encantados de jubilar- se, pero otros no querrán. Sin embargo, estos últimos podrían estar dispuestos a aceptar si el paquete total de retiro es atractivo.
- ✓ Recortes de personal. También conocidos como reestructuraciones o reingeniería, son lo opuesto del crecimiento de una compañía. Indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de empleados. La antigüedad es, normalmente, el criterio que se emplea, siendo los de menos antigüedad los que antes suelen salir. También se

emplea la productividad. En ocasiones, se emplea asistencia para la reubicación (outplacement) que es el procedimiento a través del cual se brinda asistencia a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

Respecto a la planificación de la sucesión en los puestos, esta se define como el proceso para asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén Vacantes. La meta es ayudar a asegurar una transición suave y una eficacia operacional.

2.3 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento (recruiting) constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria ni tampoco deficiente.

Esta etapa tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir. Al decir los más idóneos se refiere a los mejores para realizar unas determinadas funciones o desarrollar un puesto de trabajo concreto. No deberían estar ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido, ya que esto podría suponer para la empresa un costoso derroche de tiempo y de dinero. El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, ya que determina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.

El concepto de reclutamiento ha sido definido por distintos autores de forma similar, como el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo. Es el primer paso del proceso de contratación y que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Se trata de un proceso por el cual se busca atraer el número suficiente de individuos, de la manera oportuna y con los atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Este concepto recoge dos ideas claves: atraer/alentar y tener la cualificación necesaria. El proceso se inicia con la información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa y continúa con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. Tras detectar la necesidad de iniciar el proceso de reclutamiento, lo

siguiente es saber dónde buscar a los potenciales candidatos para el puesto. De la adecuada elección de la fuente de reclutamiento dependerá el rendimiento del proceso y, sobre todo, el ahorro de coste y tiempo.

2.3.1 OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO

El objetivo primordial del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir. Este objetivo general, puede desplegarse en los siguientes objetivos particulares:

- o Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de RR. HH. y el análisis de los puestos de trabajo.
- o Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la empresa.
- o Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- o Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, experimenten abandono de la organización al poco tiempo de incorporarse.
- o Cumplir la normativa jurídica existente en materia laboral.
- o Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- o Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.



2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

La identificación, elección y mantenimiento de la fuente del reclutamiento es uno de los factores que más condicionan el éxito del proceso. Su importancia de cara a futuros procesos radica en el ahorro que puede llegar a suponer en términos de coste y de tiempo.

Cuando la empresa inicia un proceso de reclutamiento, la primera cuestión a la que debe hacer frente es si quiere encontrar al candidato dentro de la propia empresa o si, por el contrario, prefiere acudir al mercado porque en la empresa no hay una persona potencialmente válida para cubrir la vacante. Con ello se pueden distinguir los siguientes tipos de reclutamiento:

- I. Reclutamiento interno. Son los candidatos reales o potenciales en la plantilla de la empresa los que ocuparán los nuevos puestos a través de promociones o transferencias. A su vez, se divide en:
 - o Vertical. Promociones, ocupar puestos de mayor responsabilidad.
 - o Horizontal. Transferencias, ocupar puestos de igual responsabilidad, pero en departamentos diferentes.

Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno

VENTAJAS	INCONVENIENTES
El candidato ya posee conocimientos sobre la organización y esta sobre él.	Dificultad de encontrar en la propia organización a la persona con el perfil requerido.
Por ello, se reduce el margen de error y el proceso tiene una mayor fiabilidad y validez.	Puede generar luchas internas, conflictos y falta de cooperación entre las personas.
Los empleados se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo de la organización.	Endogamia. Se evita que las personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.
La promoción interna aumenta la motivación.	
Aprovecha las inversiones en formación realizadas	
Desarrolla un cierto grado de competencia interna. Afán de superación.	
Es más barato que el externo.	

2. Reclutamiento externo. Salir al mercado a buscar y atraer candidatos que están disponibles u ocupados en otras empresas.

Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.	La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.	Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.
	Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
	Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
	Su coste suele ser elevado.

3. Aplicaciones directas y recomendaciones

Las aplicaciones directas son todas aquellas que ingresan sin que la empresa las haya solicitado. Las recomendaciones son todas aquellas personas que son recomendadas a la empresa por un empleado actual de la misma o por una persona externa que sea considerada de confianza. En el caso de una aplicación directa, la persona que coloca su curriculum ya está bastante convencida de que quiere trabajar en esa empresa, muchos han hecho algún tipo de investigación acerca de la empresa y han concluido que se sienten identificados con ella o simplemente la consideran un buen lugar para trabajar. De forma similar, en el caso de las recomendaciones, los empleados conocen la vacante en la empresa muy bien al igual que a la persona que recomiendan, esto quiere decir que el empleado recomienda a una persona que considera capaz y adecuada para suplir esa vacante. Varios estudios realizados en los Estados Unidos muestran que el nivel de aplicantes inadecuados que se consiguen a través de estos métodos informales de reclutamiento es la mitad que el de otras vías más tradicionales.

4. Anuncios en periódicos y revistas

Usualmente, esta fuente de reclutamiento atrae a un mayor número de personas para cualquier vacante, pero es importante aclarar que también muchas de esas personas no son los mejores prospectos. Adicionalmente, este método de reclutamiento es costoso por lo que suele ser utilizado solo cuando no se pueden llenar todas las plazas utilizando otros métodos menos formales como los mencionados anteriormente. Es primordial detallar muy bien los requisitos para el puesto que se anuncia, las capacidades que se esperan de la persona, así como la descripción del trabajo en sí.

5. Agencias de empleo privadas

Estas son empresas que se dedican a ofrecer el servicio de reclutamiento para otras empresas. Usualmente estas empresas cuentan con bases de datos extensas con el curriculum de muchas personas que componen un mercado de candidatos extenso de donde ellos se encargan de seleccionar las opciones de candidatos que consideren más adecuados para una vacante específica que tenga su empresa cliente.

6. Universidades y colegios

Buenas canteras donde conseguir candidatos.

7. Reclutamiento electrónico

Con la evolución del Internet y la computación, surgieron empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de forma electrónica. Estos sitios en Internet funcionan como si fueran ferias de trabajo, pero sin la necesidad de que el empleador y la persona que busca trabajo necesiten estar en el mismo edificio.

8. Redes sociales

Redes como LinkedIn, Facebook, Instagram, etc.

2.4 SELECCIÓN

El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Así, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifican y mide las cualidades actuales y potenciales. las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto.

Los principales factores ambientales que afectan en el proceso de selección son:

- ✓ Consideraciones legales. Los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RR. HH. en virtud de la legislación.
- ✓ Rapidez en la toma de decisiones. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas.
- ✓ Jerarquía organizacional. Las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles.
- ✓ Reserva de candidatos. Número de candidatos cualificados que se reclutan para un puesto de trabajo en particular. El proceso será verdaderamente selectivo solo si existen varios aspirantes capacitados. Así, surge el concepto de razón de selección que es el número de personas contratadas para un puesto particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos.
- ✓ Tipo de organización. Que la organización sea pública o privada afecta al proceso de selección.
- ✓ Periodo de prueba. Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño.

Existen dos conceptos importantes y que deben estar presentes en las herramientas empleadas en el proceso de selección:

Fiabilidad. Consistencia de la medida, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre entrevistadores distintos.

Validez. Grado en que una técnica mide los conocimientos, capacidades y habilidades pretendidos. En el contexto de la selección, el grado en que la puntuación en una prueba o en una entrevista se corresponde con el rendimiento real en el puesto de trabajo.

- **De contenido.** Evalúa el grado en que el contenido del método de selección es representativo del contenido de un trabajo.
- **Empírica.** Demuestra la relación entre el método de selección y el rendimiento en el trabajo.
- **Concurrente.** Grado de correlación entre las puntuaciones de selección y de rendimiento, medidas en el mismo momento.
- **De predicción.** Grado en que las puntuaciones de selección se correlacionan con las puntuaciones de rendimiento, medido este en un momento posterior.

2.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN

Al realizar el proceso de selección es importante tener en cuenta los siguientes aspectos como el valor de la empresa se mide siempre por el valor de las personas que la integran, una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador, una selección inadecuada supone un coste inútil que afectará a la rentabilidad, competitividad o calidad de la organización y una buena o mala selección tiene influencia a nivel personal directivo.

Para garantizar que la información recogida durante la selección sea eficaz, el director de RR. HH. deberá contar con información clara y precisa sobre el contexto de la organización. Se necesita información relativa a los puestos de trabajo disponibles, las condiciones de trabajo y las limitaciones legales; el contexto del puesto de trabajo. Información acerca de las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo; y por último, el contexto del candidato al puesto. Información necesaria a obtener sobre el candidato acerca de sus conocimientos, habilidades, aptitudes.

Un ejemplo de las posibles etapas que puede tener un proceso de selección podría ser:

1. Entrevista preliminar. Se elimina a aquellos aspirantes que no reúnan los requisitos para el puesto. También sirve para reorientar a los candidatos a otros puestos vacantes.

2. Revisión de solicitudes de empleo. Precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.

3. Revisión de currículos. Un currículo es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo. Es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

4. Pruebas de selección. Estas pruebas evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que estos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Se utilizan en conjunción con otras herramientas de selección.

5. Entrevistas de empleo. Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información acerca del currículo del candidato y del puesto de trabajo a desarrollar.

6. Verificación de antecedentes y referencias. La mayoría de empresas investigan los antecedentes de los empleados para determinar la exactitud de la información presentada o determinar si no se presentó alguna información vital. La verificación de referencias es información proveniente de individuos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.

7. Decisión de selección. Por lo general, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización y se selecciona a partir de los que todavía están en el proceso.

8. Examen físico. El propósito básico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo.

2.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Existen diferentes técnicas que ayudan a realizar la selección, entre ellas destacan:

- o Impresos de solicitud. Los candidatos proporcionan información personal. El principal problema es la posibilidad de que el solicitante facilite información falsa.

- o Entrevista de selección. Ofrece la oportunidad de enfrentarse cara a cara con el solicitante y ampliar la impresión que se tiene del mismo por la solicitud de empleo. El problema es que es subjetiva, lo cual se puede minimizar siendo entrevistados por dos o más personas.

- o Pruebas escritas de selección. Con ellas se salvan los obstáculos de la fiabilidad y la validez.

- o Comprobación de referencias. Gestión útil para asegurarnos de que los candidatos tienen de verdad la educación y la experiencia que alegan.

- o Dinámicas de grupo: Simulación de trabajo, juegos de empresas, role playing.

- o Tests de capacidad, de personalidad y de honestidad, como pruebas complementarias.

De entre todas las técnicas anteriores, el método más utilizado en la selección de personal y el que más peso tiene a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no del candidato, es la entrevista de selección. Podemos definirla como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas para obtener la información que necesita de acuerdo con un sistema definido de trabajo, y por parte del entrevistado, la capacidad de transmitir al entrevistador todas aquellas características personales que nos hacen un candidato idóneo para el puesto al que optamos.

La entrevista es un paso más en el proceso selectivo y se basa en el mejor conocimiento del candidato que la comunicación directa proporciona. En ella se produce un intercambio de información, opinión, experiencia, etc. entre dos personas fundamentalmente por medio del lenguaje, con un propósito definido. Entendido por lenguaje no solo el verbal, sino todo el que es capaz de producir interacción entre los interlocutores: silencios, posturas, gestos, y cualquier otra conducta comunicativa.

La entrevista de selección de personal persigue dos propósitos: por una parte, medir la atracción del candidato por el puesto de trabajo, y en segundo lugar su selección. Podemos definirla como un proceso de evaluación que permite valorar si las expectativas creadas por la empresa con respecto al puesto de trabajo y las expectativas del candidato con respecto a la empresa son similares.

Gran parte del éxito en la selección de personal está basado en nuestra capacidad por descubrir qué candidato se adaptará con mayor facilidad a la cultura de la empresa, ya que el éxito en ese proceso de adaptación es sinónimo de éxito en el desarrollo profesional del candidato en su puesto de trabajo. Y a igualdad en factores como formación, experiencia, conocimientos del sector, edad, etc., nuestra toma de decisiones depende del resultado de la entrevista de selección.

Queda bien claro entonces que la entrevista debe estar basada en requisitos y condiciones importantes e inherentes al puesto de trabajo y esto se consigue recogiendo amplia información a través de un correcto análisis del mismo. Y es que la información que arroja un buen análisis del puesto de trabajo nos permite no solo elaborar un nutrido grupo de preguntas, sino también valorar las respuestas de los candidatos a las mismas.

Otro tipo de técnica muy utilizada hoy en día son las dinámicas de grupo: este tipo de práctica se utilizan en procesos de selección donde concurren un elevado número de candidatos. El seleccionador está presente junto a varios colegas más, observando a través de un espejo unidireccional. Se plantea un caso a resolver relacionado con un tema laboral, en el cual cada uno de los presentes deberá presentar una solución al problema y debatirlo junto a sus compañeros. La resolución del caso en sí no tiene importancia. Lo que el seleccionador valorará será como se desenvuelven los candidatos en el grupo, la postura que adoptan (líder, conciliador, organizador), el modo en que se enfrentan a la situación y la forma de resolverla.

2.5 CONTRATACIÓN

Una vez determinada la persona más adecuada para el puesto, hay que tomar decisiones acerca del contrato de trabajo a acordar entre empresa y trabajador. Así, un contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que este se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.

La contratación, acorde a la ley, supone la vinculación del trabajador con la empresa. Existen distintas modalidades de contrato, que varían según la ley laboral vigente. Es de vital importancia que el contrato respete la ley. Por ello, respecto a la formalización y las características del contrato de trabajo es importante tener en cuenta:

- Capacidad para contratar. Podrán contratar la prestación de su trabajo:
 1. Quien tenga plena capacidad de obrar conforme a lo dispuesto en el Código Civil.
 2. Menores de 18 y mayores de 16 años que vivan de forma independiente con consentimiento de sus padres, tutores o institución que les tenga a su cargo.
 3. Extranjeros de acuerdo con la legislación específica.
- Formalización del contrato. Puede ser por escrito o de palabra. Deberá ser por escrito si lo establece la ley. Si debe estar por escrito y no lo está se presumirá por tiempo indefinido y a jornada completa.
- Período de prueba. Podrán establecerse periodos de pruebas, siempre sujetos a la ley. Durante el período de pruebas el trabajador tiene los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto que desempeñe.
- Duración del contrato. Podrá ser por tiempo indefinido o por duración determinada, siempre que lo permita la ley.

Según la conveniencia para la empresa y siempre de acuerdo a la ley, se podrán realizar diversas modalidades de contrato.

2.6 DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN

Esta fase del proceso comprende aquellas etapas orientadas al crecimiento de los profesionales en las organizaciones en términos de habilidades, capacidades y competencias. Está formado por 2 subetapas principalmente:

I. Desarrollo profesional

Se entiende por desarrollo de la carrera profesional al esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar a los trabajadores más capacitados. Este desarrollo de la carrera profesional ha de aunar los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades individuales. No hay que confundir este término con otros conceptos como historial

profesional o plan de carrera; ambos conceptos complementarios al de desarrollo de carrera profesional.

El desarrollo de la carrera profesional, requiere de una planificación previa a fin de garantizar un mayor éxito. Dicha planificación suele plasmarse en lo que se denomina planes de carrera, definidos como una herramienta para la movilidad y gestión de los RR. HH. (enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y los colectivos) a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente.

Gracias a los planes de carrera, las organizaciones logran mejorar la localización de los RR. HH, Se trata de una forma de apoyar los cambios al facilitar a la empresa la adaptación a nuevas situaciones que se puedan ir planteando y permite el desarrollo de las capacidades funcionales de las personas.

2. Formación

El desarrollo profesional se sustenta en una adecuada gestión de la formación de los trabajadores. Se entiende por formación, el proceso por el que se proporciona a los empleados las habilidades específicas necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo actual o futuro, y se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de los puestos de trabajo descritas durante la fase I del proceso de gestión de RR. HH.

Una formación pobre, inapropiada o inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los implicados. Tanto para los trabajadores que no son capaces de lograr un nivel adecuado de desempeño en su puesto de trabajo; como para la dirección de la empresa que no será capaz de lograr sus objetivos empresariales. Para evitar este tipo de situaciones, es muy habitual implementar planes de formación. Se trata de un documento escrito que incluye un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia actuales y potenciales en la empresa. Con ello, la organización puede prepararse mejor para las demandas futuras.

2.7 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

1. Personalidad del individuo:

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" , al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. Deseos y necesidades:

Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras

- 1) Básicas
- 2) Personales

Según esta clasificación podemos incluir a como:

Necesidades básicas

Lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; l

Necesidades personales

Son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

3. Motivación obtenida:

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en un planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportara la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable.

Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

4. Objetivos y metas:

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones "Cuando los resultado no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde

la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.). Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan

propias y luchan por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización.

Esta terminaría por rechazarlo. Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje. Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder. Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Frecuentemente, el sistema retributivo de una empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Para poder valorar en qué medida un trabajador ha cumplido con sus obligaciones será necesario llevar a cabo la evaluación del rendimiento o del desempeño, tratando de conseguir la equidad retributiva en la relación esfuerzo-recompensa.

Las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

Existen una serie de razones por las que se debe realizar la evaluación del desempeño:

I. Desde un punto de vista práctico, la mayoría de gerentes aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.

2. Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del gerente. No tiene sentido convertir las metas estratégicas de la dirección en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.

3. La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.

4. Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planificación de carrera. Ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Si se hace adecuadamente, la evaluación del desempeño puede ser la clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento. Además, proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones de personal se justifican legalmente. La evaluación del desempeño, además, hace operativa la estrategia de la organización. Si la evaluación no se hace bien, los costes de realizarla podrían exceder a sus potenciales beneficios.

Por último, cabe destacar que la diferencia que existe entre evaluación del desempeño y administración del desempeño es que el primer término lo definen como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. En cambio, la administración del desempeño la definen como el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa.

Es decir, la característica distintiva de la administración del desempeño es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía.

Los beneficios de la evaluación del desempeño son muchos, entre los cuales destacan:

- Dotar de un instrumento de medida y desarrollo del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los RR. HH. como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna. Por medio de la evaluación del desempeño, comprobamos si el pronóstico se cumplió o no. Y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, ello nos indica claramente la necesidad de revisar los sistemas de selección o de promoción interna.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.
- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación que se facilita al empleado. Puede así conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora.
- Identificar las necesidades formativas y establecer un plan de acción que permitan el desarrollo profesional.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, al establecer un sistema de evaluación formal.
- Estimular a los empleados para que brinden a la empresa sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente compensadas. Establecer políticas de compensación.
- Planificar y organizar el trabajo de modo que pueda estructurar su unidad logrando que funcione como un engranaje.
- Señalar las necesidades formativas y orientar las políticas de formación de la empresa.
- Detectar factores externos que puedan influir en el desempeño del trabajador, tales como su situación familiar, salud, finanzas, etc.

2.8.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Parece sensato pensar que el objetivo que se cumple a corto plazo es el primero de los señalados; no obstante, la adaptación persona-puesto se puede conseguir a medio plazo y finalmente la motivación dependerá del uso que de ella se realice hacia los propios empleados, que puede variar en el tiempo:

- A. A corto plazo: el control.
- B. A medio plazo: la mejora en la adaptación persona-puesto.
- C. A largo plazo: la motivación.

Sin embargo, los objetivos generales de la evaluación del desempeño son:

- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
- Adoptar decisiones respecto de los planes de carrera individuales y los planes de sucesión.
- Que los jefes o encargados conozcan mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
- Que los evaluados, al conocer como son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Conseguir unas mejores relaciones entre jefe y empleado, basadas en que le pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.
- Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de objetivos.
- Poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualice periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base para el cálculo de retribuciones.

2.8.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento reúne las siguientes características:

- Es un procedimiento sistemático: en la evaluación del rendimiento, tanto los factores que se van a evaluar como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados, es idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue que todos los afectados conozcan la metodología de evaluación.
- Es un procedimiento orgánico: es decir, afecta a toda la organización, no solo a un departamento o sección de la misma.
- Es un procedimiento en cascada: es un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y solo a sus colaboradores directos. Cada uno de estos, evalúa a

sus propios colaboradores, y así sucesivamente, hasta el último nivel del organigrama al que se decida que va a afectar este tipo de evaluación. Así, como cada miembro de la organización es evaluado por su jefe y evalúa a sus colaboradores empleando los mismos criterios, se garantiza la comprensión y aceptación del sistema por parte de todos los implicados.

- Es un procedimiento de expresión de juicios: debe conseguir que se emitan juicios acerca de todos los colaboradores de forma sistemática y constructiva, tratando de dar a conocer los puntos fuertes y los puntos débiles de una organización, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.
- En relación con su trabajo habitual: se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo, no en un sentido general.
- Tiene una óptica histórica: se considera un periodo de tiempo, generalmente de un año. Evaluador y evaluado van a analizar las actuaciones de este último en dicho periodo de tiempo. La finalidad principal de este enfoque en la actuación pasada es la mejora de la gestión mediante el reconocimiento de logros obtenidos, y la toma de datos que permita fundamentar sobre bases objetivas la política de promociones, incentivos, traslados, etc. o
- Tiene una óptica prospectiva: se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro de la organización, y al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación, se convienen medidas que permitan un mejor desempeño futuro y el logro de las metas personales del evaluado. El evaluador aquí asume un rol de guía, ayuda, consejero, etc.

El desarrollo y la gestión del sistema de evaluación del desempeño no es función exclusiva del órgano de RR. HH, si no de los directores de cada área o departamento, junto con el asesoramiento del órgano de RR. HH., quienes están implicados.

Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de RR. HH. quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados, mientras el órgano de RR. HH. mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas mediante la orientación y la facilitación de las instrucciones necesarias para la buena

aplicación del plan. Aquí es esencial la información y formación de todos los participantes en el procedimiento de evaluación.

2.8.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Respecto a las personas que llevarán a cabo la evaluación, lo más habitual es que sea el departamento de RR. HH. el responsable de diseñar e implantar los programas de evaluación del desempeño. Esta cuestión requiere conocer las alternativas disponibles en cuanto a evaluadores, siendo de elección por parte de la empresa cuál o cuáles utilizar.

Evaluadores del desempeño

EVALUADOR	FORMA DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Superiores	Opinión del jefe inmediato.	Es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y, por lo tanto, su rendimiento.	No a todo el mundo le gusta juzgar. Puede ocurrir que el jefe tenga una inclinación a "jugar a ser Dios". Puede ser percibido como una amenaza para el trabajador, generando actitudes defensivas. Puede que el superior no tenga habilidades para emitir juicios o valorar.
Compañeros	Opinión de los compañeros sobre el rendimiento del trabajador.	Son los que mejor conocen el puesto y la forma de trabajar de sus compañeros.	Es posible que por diversos motivos, como envidias, competencia, amistad... los compañeros no sean fiables en sus evaluaciones.
Subordinados	El que evalúa es el subordinado.	Puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.	El subordinado puede evaluar en función de otras cuestiones que no son el rendimiento, por ejemplo, la personalidad o las relaciones informales. Se puede exagerar la evaluación, sobre todo si se ven amenazados y/o recompensados y no existe anonimato.
Pares	Evaluación por los miembros de un grupo de trabajo.	Los compañeros conocen mejor el desempeño de los demás. Ayuda a los miembros a ser más productivos y comprometidos. Habrá numerosas opiniones y no dependerá de una sola persona.	Conlleva mucho tiempo. Dificultad para diferenciar contribuciones individuales de las del grupo. Algunos miembros del grupo pueden sentirse incómodos al evaluar a sus compañeros. Puede generar muchos conflictos en el grupo.
Autoevaluación	El empleado participa en la evaluación de su propio rendimiento.	Afecta positivamente al grado de compromiso del individuo con los objetivos. Aclara y reduce la ambigüedad sobre el papel que se tiene que desempeñar.	Está sujeta a sesgos como que uno mismo tiende a evaluarse de forma más indulgente, o bien no se es consciente de si se está haciendo bien o mal determinadas actividades.
Clientes	Es el cliente el que emite un juicio sobre el desempeño del trabajo.	Permite conocer los aspectos satisfactorios o no para corregir comportamientos.	No es adecuado para todos los puestos, ya que en algunos no hay contacto directo con clientes.
Seguimiento informático	Recogida de datos mediante sistemas informáticos.	Es más rápida y objetiva. Será útil siempre que los indicadores de rendimiento sean muy objetivos y cuantificables.	Puede considerarse como una invasión del derecho de intimidad.
Evaluación 360º	Evaluación a través de todos los métodos anteriores.	Visión más realista. Aporta <i>feedback</i> al evaluado. Puede reducir los sesgos y problemas de los métodos subjetivos.	Muy complejo al tener que conciliar diversos criterios. No todos los evaluadores tienen la misma importancia, habría que establecer ponderaciones.

2.9 RETRIBUCIÓN

Se define como aquella compensación financiera y no financiera, efectuada por la empresa, que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, físico y/o intelectual, así como los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pago que se emplee.

Algunos factores que influyen en la retribución, como son los siguientes elementos:

- Tiene influencia sobre el comportamiento organizacional.
- Es una herramienta directiva.
- Constituye un coste importante.
- Es generador de conflictos.
- Tiene naturaleza sistémica.

Para poder establecer un buen sistema de retribución, la empresa debe fijar los objetivos del mismo y tener en cuenta una serie de condiciones o principios que faciliten o aseguren el logro de sus objetivos. Respecto a los objetivos, hay cierto acuerdo en que toda retribución debe atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados, servir de elemento motivador, la retribución debe respetar la normativa legal, facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización y lograr ventajas competitivas gracias al control del gasto de personal.

Dicho de otra forma, la remuneración debe ser lo suficientemente atractiva para atraer a las personas adecuadas, pero además debe ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización, de forma que los trabajadores más valiosos se queden en la empresa. Es un importante elemento de motivación, especialmente si lo que se percibe está asociado al rendimiento del trabajador.

2.9.1 PRINCIPIO DE EQUIDAD FINANCIERA

Todo sistema de retribución ha de seguir el principio de equidad financiera, se refiere a la percepción de un tratamiento justo en la remuneración de los empleados. De manera ideal la remuneración debe de ser imparcial para todas las partes interesadas.

Para ello, hay que tener en cuenta una serie de principios básicos:

1. Consistencia o equidad interna. Logro de una retribución justa tomando como referencia las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo de la organización. Los individuos que están en el mismo nivel o que su contribución a la organización es similar, deberían recibir la misma retribución.

2. Competitividad o equidad externa. Consideración de que la retribución es justa respecto a lo que se percibe en puestos similares en otras empresas. Esto permite, además, valorar la posición competitiva de la empresa en términos retributivos.

3. Reconocimiento de las diferencias individuales o equidad individual con el empleado. Trata de reconocer las diferencias que puede haber entre individuos aun cuando ocupen el mismo puesto de trabajo. Así pues, habría equidad individual si dos trabajadores que tienen el mismo puesto, pero obtienen diferentes resultados en la evaluación del desempeño no perciben lo mismo como recompensa.

4. Equidad con los equipos. Se consigue cuando los equipos se retribuyen con base en la productividad grupal.

Por otro lado, hay una serie de factores, tanto internos como externos, que condicionan el establecimiento de una política de salarios libre por parte de las organizaciones. Entre los principales se encuentran:

1. El mercado de trabajo, la oferta y demanda de trabajadores del mercado.
2. La influencia del estado y su normativa laboral.
3. Las organizaciones sindicales y patronales.
4. Los cambios tecnológicos.
5. Las circunstancias históricas o coyunturales de la propia organización.
6. El puesto de trabajo.

Los objetivos más importantes que se persiguen con el diseño de un modelo de retribución son:

- Alinear e integrar la contribución de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, vinculando la retribución a la productividad y los resultados empresariales
- Atraer a buenos profesionales y retener selectivamente a los más valiosos.
- Estimular el rendimiento organizativo, individual y colectivo mediante la vinculación de determinadas recompensas a la consecución de determinados objetivos de la compañía.
- Fomentar la identificación de los empleados con la empresa mediante el diseño de planes de comunicación.
- Difundir los valores corporativos.

- Recompensar a aquellos empleados con una mayor contribución al negocio y diferenciar a los empleados, desde el punto de vista retributivo.

2.9.2 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

La retribución total incluye dos componentes la retribución financiera y la no financiera.

Se puede ir más allá y clasificar las retribuciones financieras en directas e indirectas; las compensaciones no financieras que hacen referencia a aspectos relativos a la satisfacción que la persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde trabaja.

- Remuneración financiera directa. Pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, lo forman el salario fijo y los incentivos [comisiones y bonos).
- Remuneración financiera indirecta. Todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración financiera directa. También denominada prestaciones.
- Remuneración no financiera, Satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

2.9.3 OBJETIVO

El objetivo perseguido por las organizaciones a través de esta etapa del proceso es atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador. Toda retribución debe respetar la normativa legal, facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización y lograr ventajas competitivas gracias al control del gasto de personal.

Con todo, los principios fundamentales para una política retributiva adecuada son:

- Uniformidad y coherencia.
- Individualización.
- Política perdurable.
- Competitividad externa.
- Equidad interna.
- Entendible.
- Participación de los trabajadores en la política retributiva.
- Información.

UNIDAD III

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

3.1 CONCEPTO

Existen muchos tratadistas sobre este conocimiento, para efectos del tema citaremos los siguientes:

” Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”

Fred R. David

” Es aquella que incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; la elección estratégica tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación que ocupa tanto de planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios”

Gerry Johnson y Kevan Sholes

” Consiste en desarrollar un concepto de negocio y formar tanto una visión como misión de hacia dónde se necesitará dirigir la empresa, transformar la misión en objetivos específicos de resultados, elaborar una estrategia, implantar y poner en práctica la estrategia relacionada, además revisar la situación e iniciar ajustes correctivos”

Thompson y Strickland

” Es un modelo en una corriente de decisiones o acciones”

Henry Mintzberg

” Es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”

Michael Ai Hitt, Ri Duane Ireland y Robert El Hoskisoorn

” Tomando en cuenta las definiciones anteriores y para efectos de este libro la definimos como el proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinado una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y

desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo, según cambios suscitados, y trabajar como un proceso de mejora continua sostenible”

Alfredo Cipriano Luna González

3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA,

Es probable que la estrategia en su estructura básica se aplicó cuando los primeros humanos integraron un grupo de cazadores para alimentarse de algún animal de la época, acción que resultaba imposible para uno de ellos. Es difícil considerar lo anterior como una auténtica estrategia, dado que la presa no podía presentar ninguna oposición estratégica, a no ser por su conducta defensiva.

Quizá la primera estrategia real fue practicada por una tribu que intentara apoderarse de los lugares de caza de otra tribu. Éstos y otros sucesos correspondientes a la época primitiva, nos ubican y hacen suponer el origen de la estrategia.

Es necesario poner en práctica la imaginación y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción para que la estrategia sea realizable. Por otro lado, la competencia debe existir y de los resultados se caracterizarán las acciones alternativas. Esa aptitud debe lograr un aspecto vital antes de adquirir un sentido original. Si no se tiene el conocimiento para lograr una idea clara de todo el sistema, el resultado será pura confusión.

La historia nos presenta la secuencia de los hechos. Uno de estos es la guerra, en la cual la estrategia como concepto probablemente surgió ya que todos los elementos que dan valor a las estrategias están presentes en las acciones militares. La información relacionada con las razones para iniciar una guerra es reducida y lo es más la estrategia del enemigo. Cuando se conoce el beneficio de los resultados, no necesariamente la estrategia aparece clara u obvia. Sun Tsu, general del año 500 a.C., lo expreso muy bien al decir: “Todos los hombres pueden ver las tácticas que utilizo para conquistar, pero nadie puede ver la estrategia a partir de la cual surge la victoria”.

La historia de la estrategia es rara vez algo más que racionalización. Al principio, el vocablo *strategos* se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Poco después paso a significar el arte del general o de la guerra, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía la responsabilidad asignada. En el tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el

termino hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno. En la época de Pericles (450 a.C.), se explicaron las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder).

Podemos condensar las lecciones en dos máximas sencillas: una negativa y otra positiva. La primera es que, frente a la abrumadora existencia de la historia, ningún general deberá conducir a sus tropas en un ataque directo contra un enemigo sólidamente atrincherado. La segunda es que, en vez de tratar de romper el equilibrio del enemigo por medio de nuestro ataque, debe hacerse antes de que el ataque real se lance o pueda lanzarse con éxito. Los principios de la guerra pueden condensarse en una sola palabra: concentración. La dentición debe ampliarse a la concentración de fortalezas contra debilidades. Los conceptos elementales de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, comunicación, movilidad, elemento sorpresa y ventaja de la defensa.

A inicios de la década de los cincuenta, primero las empresas y luego otro tipo de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desgastes en el medio ambiente. El origen, que llegó a ser identificado como problema estratégico, se percibieron sus orígenes en un desajuste técnico y económico entre los productos o servicios del negocio por un lado y las demandas del mercado por otro. Al estudiar este problema se consideró que la solución estaba en la planeación estratégica que se aplicaba en un análisis racional de las oportunidades y amenazas ofrecidas por el medio ambiente, los puntos fuertes y débiles y de la selección de un compromiso estratégico.

La administración estratégica se comprende desde una perspectiva histórica; a lo largo del siglo pasado los modelos propuestos se volvieron más complejos y sensibles en respuesta a los cambios eran cada vez más frecuentes.

De acuerdo con H. Igor Ansoff, se pueden dividir en cuatro etapas:

I. Durante la Revolución Industrial se creó una gran cantidad de empresas en donde la toma de decisiones se hacía de forma intuitiva por el dueño y la dirección se basaba en los resultados. Para 1930, en EUA, se consolidó la estructura industrial y estableció la producción en masa, lo que creó la necesidad de formalizar el proceso de toma de decisiones. El primer modelo estableció políticas o lineamientos de acción que debían ser seguidas por los gerentes de distintos niveles jerárquicos, además de crear e implantar manuales de procedimientos y control financiero.

2. Conforme el siglo avanzó, la dinámica del mercado se incrementó y hubo un mayor número de productos impulsados por cambios tecnológicos. Las empresas crecieron e incluyeron nuevas funciones que requerían planeación y coordinación eficientes; sin embargo, hasta después de la Segunda Guerra Mundial, se delineó el segundo modelo de planeación. En este se contemplaba la necesidad de monitorear el cambio del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos.

3. En la década de los setenta, conforme las empresas crecieron y se convirtieron en corporaciones multinacionales, fue necesario enfrentar retos en otros países. Tuvieron que vencerse problemas con tarifas arancelarias, tipos de cambio, tasa de inflación, nuevos mercados y culturas diferentes. Esto impulsó el tercer modelo en el que la palabra estrategia fue incluida por primera vez. El modelo explicaba la relación de la empresa con el ambiente y enfatizaba la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización. En esta época, los directivos de las empresas de EUA tenían que cambiar su forma de dirigir y organizar, pero muchos se resistieron, a diferencia de lo que ocurrió en Japón y algunos países europeos.

4. En la década de los ochenta se perfiló el cuarto modelo conocido como dirección estratégica o administración estratégica. Se estudió la empresa con un enfoque sistemático, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la manera de llevarla a cabo. Dentro de este modelo se desarrollaron dos grandes perspectivas: la de producto mercado y la teoría basada en recursos.

Podemos observar que la perspectiva de producto mercado enfatizó los determinantes ambientales de la competitividad. Las técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia propuesta por Porter ayudaron a entender por qué algunas industrias eran más atractivas que otras para el inversionista; además de analizar las acciones estratégicas de una empresa en relación con sus rivales, se determinaron también las acciones estratégicas que podían afectar el atractivo general de la industria, entre otros.

La teoría basada en recursos criticó el determinismo de la perspectiva del producto mercado y señaló la habilidad de la empresa para influir en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación. La teoría modificó la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones de la competencia para enfatizar en la formación y difusión del conocimiento organizacional como preocupación teórica central. Se propuso localizar los determinantes de la competitividad en las características internas de la organización, porque el comportamiento

competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas y diferentes entre ellas.

3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En los últimos 50 años han surgido muchos estudiosos en la planeación estratégica, en sus inicios y actualmente la dirección o administración estratégica, como ejecutivos de grandes empresas, académicos, consultores, investigadores o profesionales, que basándose en su actitud y aptitud, lograron aportar y aplicar en las organizaciones diferentes modelos estratégicos que tienen similitud en fondo y forma, dado que el objetivo es el bienestar y desarrollo de la empresa. Entre muchos, citaremos 5 de los más importantes:

1. *Modelo de H. Hígor Ansoff.*

Basado en tres dimensiones principales del problema estratégico:

- Los problemas administrativos que contrae.
- Los procesos por medio de los cuales son resueltos dichos problemas.
- Variables que comprenden.

Dentro de esta perspectiva, la planeación estratégica es vista como un ataque limitado sobre una parte del problema total. Enfoca su atención sobre el problema de los eslabones externos, bajo una suposición básica de que la configuración interna de la organización permanecerá esencialmente sin cambios (dentro del lenguaje de la planeación estratégica: "las cualidades de la firma serán enfatizadas y las debilidades minimizadas").

Se ocupa principalmente de la solución del problema, determinando los nuevos eslabones referidos al medio ambiente, bajo la suposición de que la implementación y el control seguirán siendo actividades secundarias. Las variables dentro del análisis son exclusivamente tecnológicas, económicas e informativas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de las organizaciones se supone irrelevante y sin ser afectada. Parafraseando al gran filósofo: planeo, luego hago.

2. *Modelo de Henry Mintzberg.*

Su modelo está basado en la estrategia, la cual contempla lo siguiente: formulación de la estrategia, análisis y conformación de esta. Como segundo paso desarrolla la organización, en la que trata la

estructura y sistemas, la cultura y el poder y por último el tercer paso trata los contextos que abarca el empresario que sea maduro, diversificado y profesional, de la innovación y el cambio.

3. *Arthur A. Thompson, Jr.. en colaboración con A. J. Strickland*

El modelo de estos autores se basa en cinco tareas administrativas correlacionadas:

- Desarrollar una visión estratégica que sondee la dirección de la organización, lo anterior con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en esta el sentido de una acción con un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. I
- Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades.

4. *Modelo de Michael A. Hitt., R. Duane Ireland y E. Hoskisson.*

Su modelo estratégico consiste en lo siguiente:

- Información estratégica. Abarca el entorno externo, el ambiente interno, el objetivo de la estrategia y la misión estratégica.
- Medidas estratégicas. Contempla la elaboración de las estrategias e implementación de la estrategia.
- Resultados de la estrategia. Aquí incluyen la competitividad estratégica, utilidades superiores al promedio y la retroalimentación.

5. Los pasos sinérgicos de la administración estratégica que considera el maestro *Alfredo Cipriano Luna González* son siete:

- Naturaleza y definición de la empresa.
- Definir misión, Visión y valores.
- Definir y fijar objetivos estratégicos. A
- Análisis integral interno para formular estrategias.
- Análisis integral externo para formular estrategias.
- Implementar estrategias.

- Retroalimentar e incorporar cambios según se requiera como un proceso de mejora continua.

3.1.3 PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Al llevarla a cabo de manera efectiva, lograremos que las empresas se desarrollen cómo un proceso de mejora continua.
- Básicamente la administración estratégica es un proceso ampliamente utilizado para planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre estas.
- Es la ciencia técnica, y arte que nos ayuda a actuar con efectividad para lograr el éxito en las organizaciones.
- Integrar y desarrollar con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa.
- Ejercer un liderazgo estratégico y lograr una ventaja competitiva sostenible.

3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

La planeación se clasifica en los siguientes tres puntos.

1. Planeación estratégica.

La planeación estratégica no pronóstica el futuro, pero sirve para prepararse ante las siguientes posibilidades.

- ✓ Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- ✓ Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- ✓ Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento oportuno.
- ✓ Enfocarse en las acciones que se deben tomar en el futuro según se desea.

La planeación estratégica concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazos.

2. Planeación táctica

Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica; se establece generalmente a corto y mediano plazos.

Algunas características principales de la planeación táctica son las siguientes:

- ✓ Se da dentro de la definición de la planeación estratégica.
- ✓ Es conducida o ejecutada por los líderes del nivel medio de la empresa.
- ✓ Se refiere a las áreas específicas de la actividad de las que se integra la empresa.
- ✓ Coordina la información interna y externa.
- ✓ Su base principal es la efectividad.
- ✓ Es el enlace entre la planeación estratégica y la operativa.

La planeación táctica traduce los planes estratégicos en otros específicos que sean relevantes para una parte particular en los mandos medios de la organización. Los planes tácticos se ocupan de las principales acciones que una empresa debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico.

3. Planeación operativa

Trata la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas.

- ✓ Algunas características de la planeación operativa son las siguientes.
- ✓ Se desarrolla dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✓ Trata con actividades normales programadas.
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- ✓ Generalmente es a corto plazo.

En conclusión, los administradores de nivel inferior desarrollan planes para periodos cortos y se centran en tareas de rutina.

3.1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Ventajas

- La empresa logra una competitividad estratégica.

- Desarrolla el pensamiento estratégico en todos los recursos humanos logrando un desempeño exitoso.
- Al llevarlo a cabo con efectividad, se obtienen utilidades superiores al promedio.
- Ubica la competencia y logra una ventaja competitiva.
- Desarrolla una cultura empresarial, que beneficia al mercado y a la sociedad.
- Satisface plenamente las expectativas del cliente.
- Identifica, implanta y fortalece los factores clave de éxito.
- Utiliza las estrategias correctas para ser competitivo y lograr ventaja competitiva sostenible.
- Da soluciones a las debilidades transformándolas en fortalezas en un tiempo planeado.
- Aprovecha las oportunidades con acciones y proyectos estratégicos.

Desventajas

- Iniciar el proceso estratégico sin la participación de los empresarios y primer nivel jerárquico de la empresa.
- Iniciar el proceso estratégico sin considerar la naturaleza y definición del negocio.
- No realizar el análisis interno y externo de la empresa, al implantar directamente la estrategia.
- No definir directamente la misión, visión, valores y objetivos.
- Formular e implantar el proceso estratégico sin contar con los recursos necesarios e idóneos.
- Menospreciar la competencia en nuestro análisis externo.
- Ejercer el liderazgo con un estilo que no tenga un enfoque estratégico participativo.
- No considerar en la administración estratégica los indicadores claves de éxito.
- No darle continuidad al proceso estratégico en el lapso del tiempo.

3.2 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA



naturaleza y comprensión de la empresa, debemos contemplar el siguiente esquema:

3.2.2 MISIÓN

Determinar la misión

Una misión bien pensada y formulada tiene un valor gerencial real.

1. Cristaliza la visión de la alta gerencia acerca de la dirección y estructura a largo plazo de la compañía.
2. Ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto.
3. Transmite un propósito e identidad de la organización que motivan a los empleados para actuar de la mejor manera posible.
4. Ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sentido.
5. Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

Misión

- La misión es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo.
- Meta general de la organización, que se fundamenta en las premisas de la planificación y justifica que la organización exista.
- La visión de la dirección de lo que se debe hacer y en que se quiere convertir la empresa.
- Compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.
- La misión expone a la organización el porqué de la existencia y su deber.
- Define el negocio de la organización, establece su visión y metas, además de que articula sus principales valores.

- La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía.

- Entender en que negocio se encuentra la compañía.
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- Comunicar la misión de manera clara, emocionante y motivadora.

Elementos de la declaración de la misión

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Mercados	¿Dónde compete la empresa?
Tecnología	¿Es la tecnología el interés primordial de la empresa?
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
Concepto de sí misma	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
Interés por la imagen pública	¿La empresa se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?
Accionistas	¿Qué buscan obtener los accionistas al invertir su capital?

3.2.3 VISIÓN

La Visión se entiende como los siguientes puntos:

- El futuro deseado, la aspiración de la empresa.
- Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de esta a largo plazo. Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico.

3.2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿que

deseamos?, ¿qué vamos a hacer? En palabras de R. L. Ackoff, son los medios para alcanzar los fines.

Características

- Desafiantes
- Mensurables
- Consistentes
- Específicos
- Alcanzables
- Claros
- Motivantes
- Por orden de prioridad

Establecimiento de objetivos

Las compañías cuya gerencia establece objetivos para cada área clave de resultados y después luchan agresivamente por llevar a cabo acciones que logren sus metas de resultado, son fuertes candidatos para tener un mejor resultado que aquellas cuyos directivos funcionan con esperanzas, oraciones y buenas intenciones.

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables y tener un tiempo límite para su realización.

Fijación de objetivos

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización. El propósito de establecer los objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

Establecer objetivos implica fijar un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.

Objetivos financieros	Objetivos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ingresos más rápido • Crecimiento de beneficios más rápido • Dividendos más altos • Mayor margen de beneficio • Mayor rentabilidad en capital invertido • Mayor calificación en el mercado de bonos y créditos • Mayor flujo de efectivo • Un creciente precio en las acciones • Reconocimiento como compañía selecta • Estructura de ingresos más diversificada • Beneficios estables durante períodos de recesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en el mercado • Una posición más alta y segura en la industria • Mayor calidad de productos • Costos más bajos en relación con los competidores clave • Línea de productos más amplia y atractiva • Mejor reputación con los clientes • Servicios superiores a los clientes • Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos • Mayor capacidad para competir en mercados internacionales • Mayores oportunidades de crecimiento

3.2.5 UBICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Formular una estrategia es la tercera tarea para fijar en la administración. Lo anterior es la función general para fijar la dirección y conceptualizar la misión de una organización, establecer los objetivos de resultados y crear una estrategia. El producto final de lo anterior será un plan estratégico.

Estrategia

Es el plan de acción gerencial que busca lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización.

Nivel de la estrategia

Estrategia corporativa

Se refiere a los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en diferentes industrias, en las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados.

Estrategia de negocio

Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso en alguna línea de negocio, la cuestión principal de esta estrategia es definir como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo.

Una estrategia de negocio es poderosa si se produce una ventaja competitiva importante y duradera; será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.

Estrategia funcional

Plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional de un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etcetera; una empresa necesita una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.

Estrategia operativa

Consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes: compras de material, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias, etcetera.

Sinergia creativa de la estrategia

La sinergia creativa del proceso estratégico es elemental, ya que en todas sus partes debe prevalecer el valor de unidad; es decir, la naturaleza y descripción de la empresa es la base, y luego se debe definir la misión seguida de la visión, los objetivos estratégicos se determinan y fijan teniendo como patrón lo anterior. Después se debe determinar el código de ética y valores que será el marco de conducta y comportamiento. El siguiente paso será el análisis interno y externo para formular e interpretar las estrategias y en seguida será la ejecución aplicando un liderazgo estratégico. Por último, se deberá realizar la retroalimentación para lograr un proceso de mejora continua sostenible.

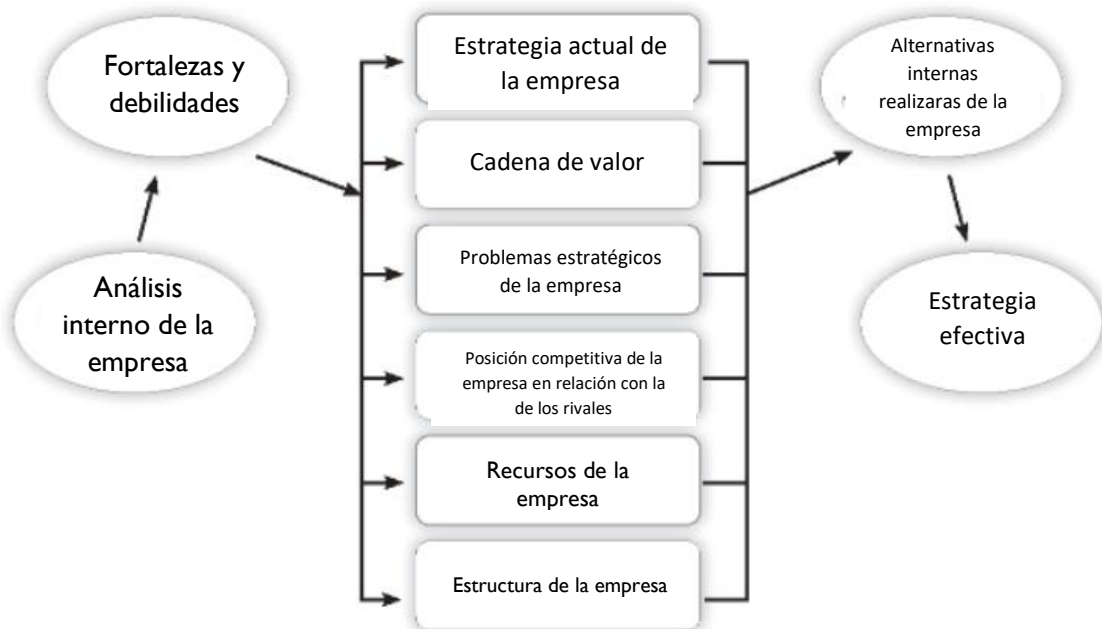
3.3 ANÁLISIS INTERNO: INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La investigación del ámbito interno de la empresa precisa idénticar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas; además de lo que no, al identificar sus debilidades. Para realizar el

análisis interno, debe hacerse un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades de la empresa, abarcando la investigación lo relacionado a los siguientes puntos:

- Estrategia actual de la empresa, es decir, como está funcionando.
- Cadena de valor de la empresa.
- Problemas estratégicos de la empresa.
- Posición competitiva de la empresa en relación con la de los rivales.
- Recursos de la empresa.
- Estructura de la empresa.

Los aspectos anteriores son la base para realizar el análisis interno de la empresa, con un enfoque de fortalezas y debilidades;



3.3.1 VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA

Las estrategias son las respuestas de la administración a cómo lograr objetivos y perseguir la misión, visión y valores que la empresa se ha fijado. La empresa debe sopesar y determinar cuál es el enfoque competitivo a seguir, que se encuentran entre sí y compiten por ser un líder de bajo costo o por diferenciar su oferta de producto o servicio al de sus rivales; además de considerar si concentra sus esfuerzos en servir a un amplio número de posibles clientes o a un nicho reducido del mercado.

Por otro lado, al evaluar su funcionamiento, también hay que considerar la dimensión del ámbito empresarial donde compite la organización, la cobertura geográfica del mercado, así como el segmento y composición de su base de clientes. Las estrategias funcionales de mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y otros, según la actividad y el tamaño de la empresa, son básicos en la evaluación de su desarrollo.

Aunado a lo anterior considera que nuevas estrategias se llevan a cabo, que buscan el mejoramiento continuo competitivo.

Para evaluar si la estrategia actual de la empresa funciona bien, es importante observar los siguientes puntos:

- La tendencia de las ventas en los últimos meses, si es favorable o desfavorable.
- Si las utilidades en los márgenes se han incrementado o disminuido.
- Si se ha mejorado el diseño de nuestros productos, en comparación con los de la competencia.
- Si se han hecho estudios de mercado para ingresar a nuevos mercados locales, nacionales o internacionales.
- Si se han buscado estrategias de fusión con competidores.
- Si la empresa capta nuevos clientes a un precio favorable.
- Si la empresa conserva la cartera de clientes.
- Si existen y se han aplicado programas de adiestramiento, capacitación y actualización en los recursos humanos en los diferentes niveles.
- Si la empresa trabaja con un modelo de calidad total, que tenga como resultado la mejora continua sostenible.
- Si aplica técnicas de motivación en todos sus empleados repercutiendo favorablemente en su convicción de trabajo.
- Que en las obligaciones de crédito se cumpla y si se han solicitado menos préstamos.

- Si se ha logrado a corto plazo disminuir el número de rechazo de ordenes de pedido, desabasto y ciclo más corto de inventarios.
- Si la publicidad realizada logra incrementar las ventas.
- Si se ha logrado maximizar el valor de la empresa, en el mediano y largo plazos.
- Si la reputación e imagen de la empresa tiene una tendencia de mejoramiento y confianza ante sus clientes.
- Si los sueldos y salarios que la empresa paga a sus recursos humanos son mejores que los de la competencia.
- Si la empresa con base en su giro está considerada entre las tres mejores por sus clientes.

Si el resultado de la evaluación de la empresa es favorable, es menos probable que requiera modificaciones considerables en su estrategia; en cambio, si el resultado es un desarrollo débil, esto es un indicador que la estrategia fue mal formulada y su ejecución fue inefectiva, y se requerirá la retroalimentación pertinente.

3.3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La empresa es un conjunto de actividades cuyo objetivo es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. La cadena de valor de una empresa identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas. La cadena de valor y la manera en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, estrategia, enfoque en el establecimiento de la estrategia, y la economía en que se basan dichas actividades, el nivel adecuado para formular una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una empresa.

La cadena de valor de una empresa puede variar en algunos elementos en su línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o en los canales de distribución no obstante los subconjuntos tienen una estrecha relación pudiendo figurar solo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios.

Basándonos en la competencia, el valor será lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se pondera en los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y el total de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor es mayor que los costos de fabricar un producto.

La meta de una estrategia genérica es proporcionar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva dado que a menudo las empresas incrementan intencionalmente el costo para lograr un precio más alto por medio de la diferenciación.

La cadena de valor contiene el valor total y se integra de actividades relacionadas con valores y de margen. Se refiere a las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. También se refiere a las estructuras mediante las que se crea un producto para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas y puede medirse de varias maneras. Las cadenas de valor de los proveedores y los canales introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en costos, dado que el margen de unos y otros forma parte del costo total cargado al cliente.

Toda actividad de valor requiere insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para realizar su función. También usa y genera información como: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros de desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También pueden originarse activos financieros (inventarios y cuentas por cobrar) o pasivos (cuentas por pagar).

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos:

- Primarias y
- De apoyo

Actividades primarias

Existen cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector empresarial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen del ámbito empresarial y de la estrategia de la empresa.

- Logística de entrada. Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores, entre otros.
- Operaciones. Actividades mediante las que se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta, etcetera.

- Logística de salida. Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos, programación, etcetera.
- Mercadotecnia y ventas. Actividades con las que se crean medios que permitan al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales, fijación de precios, etcetera.
- Servicio. Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes, ajuste del producto, etcetera.

Debemos analizar las categorías anteriores para lograr la ventaja competitiva en el ámbito empresarial.

Actividades de apoyo

Al igual que con las actividades primarias, cada una se subdivide en diversas actividades propias del ámbito empresarial en particular y de la estrategia de la empresa:

- Adquisición. Su función principal es comprar aplicando la planeación, los insumos que se utilizaran en la cadena de valor, como son: materias primas, suministros, maquinaria, equipos de oficina, transporte, cómputo, muebles, enseres, terrenos, edificios y todo lo necesario para que la cadena de valor funcione de manera efectiva.
- Desarrollo tecnológico. Esta actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, métodos o tecnología integrada al equipo de procesos. En las empresas, las tecnologías utilizadas en general son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho y más aún, las actividades de valores en general, se sirven de una tecnología que mezcla varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas.
- El desarrollo tecnológico se integra de una serie de actividades agrupadas en acciones que buscan mejorar el producto y proceso. El desarrollo tecnológico es básico para la ventaja competitiva en el ámbito empresarial de ahí la importancia para que la cadena de valor funcione en la empresa con fortalezas y aproveche las oportunidades.
- Administración de recursos humanos. Esta función se integra por el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, administración y desarrollo, sueldos y salarios, análisis de puestos, evaluación de desempeño, seguridad e higiene, plan de carrera, entre otros.

Esta función apoya las actividades primarias y da soporte a toda la cadena de valor. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa dado que determina las habilidades y motivación del personal, así como el costo de contratarlo y desarrollarlo.

- Infraestructura de la empresa. Sus funciones son: la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de asuntos legales, asuntos de gobierno, administración de la calidad, entre otras. Esta función soporta toda la cadena de valor.
- A la infraestructura de la empresa se le considera, algunas veces, como un mero gasto general, pero constituye una fuente básica de ventaja competitiva, dado que proporciona el soporte para el desarrollo para toda la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es básico en la evaluación interna de la empresa dado que las funciones básicas de apoyo son determinantes para trabajar con fortalezas y aprovechar las oportunidades.

3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Al análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, se le conoce como FODA, DAFO o SWOPT.

El análisis FODA se basa en el principio elemental de que la dedicación en la formulación de la estrategia debe estar orientada a generar una adecuación entre la capacidad de los recursos de la empresa, es decir, un balance entre las fortalezas y debilidades de sus recursos y su situación externa que se presenta por las condiciones de la organización, el ámbito empresarial, las oportunidades de mercado y las amenazas específicas externas que afectan su rentabilidad y situación en el mercado. Es necesario ubicar las potencialidades y deficiencias de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas para un mejor futuro.

Una fortaleza es una potencialidad o capacidad de la empresa o bien, una característica que le proporciona una competitividad de mejora continua.

Mientras que una debilidad son carencias, desempeño deficiente o una condición que lo coloca en desventaja, es decir son deficiencias en la dotación de recursos en una empresa.

Una carencia puede resultar en que una empresa sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de la importancia que tenga en relación con el mercado y si logra ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la empresa.

Recursos humanos

El análisis de recursos humanos de la empresa es fundamental para ponderar las fortalezas y debilidades, dado que el ser humano es el elemento generador de cambios para el bienestar o fracaso de la misma.

Al aplicar el análisis FODA en los recursos humanos de la empresa, una fortaleza puede asumir varias formas.

- Una habilidad o potencial importante. Capacidad del ser humano para lograr una producción a bajo costo, habilidad para el comercio electrónico, conocimientos tecnológicos, trabajar con calidad total, pericia en proporcionar de una manera consistente un buen servicio al cliente, excelentes habilidades para la comercialización masiva o talentos únicos para la publicidad o promoción, etcetera.
- Activos humanos valiosos. Fuerza laboral capaz y experimentada, empleados que entienden y desarrollan el pensamiento estratégico, empleados talentosos en áreas claves; trabajadores dinámicos y motivados, conocimiento actualizado y capital intelectual, espíritu empresarial visionario, conocimientos integrales relacionados con su función, conocimientos arraigados en la empresa y desarrollados a lo largo del tiempo, empleados fieles y comprometidos, trae bajo en equipo en alto desempeño, etcetera.
- Función de recursos humanos. Sistema efectivo de integración de recursos humanos, planeación de recursos humanos con buenos resultados, análisis y diseño de puestos eficiente, sistema de remuneración de recursos humanos competitivos, evaluación del desempeño efectivo, prestaciones y servicios favorables, programa de adiestramiento, capacitación, actualización y desarrollo, planeación de carrera, relaciones laborales y negociación colectiva efectiva, seguridad, salud y bienestar eficiente, etcetera.

La mejora continua de los recursos humanos consiste en identificar las debilidades y convertirlas en el menor tiempo en fortalezas. Las debilidades de los recursos humanos pueden encontrarse en habilidades o potencial deficientes, en activos humanos desfavorables o en funciones incorrectas, es decir, los indicadores clave tratados como fortalezas, si no se contemplan y se

realizan de manera efectiva, se convierten en problemas o debilidades. Ejemplos específicos de debilidades de recursos humanos son: mala planeación de recursos humanos, falta de capacitación, clima laboral desfavorable, ausencia de ciertas habilidades y competencias clave, deficiencias de capital intelectual, indisciplina en sus empleados, nula evaluación del desempeño, nulo desarrollo del pensamiento estratégico en sus trabajadores, fuerza laboral incapaz y no experimentada, empleados desmotivados, higiene y seguridad deficientes entre otros. Es necesario que en el análisis interno, los recursos humanos sean ponderados minuciosamente y se busque que las fortalezas perduren y que las debilidades se conviertan oportunamente en fortalezas.

Recursos financieros

En el análisis interno de la empresa, los recursos financieros son básicos en su evaluación, dado que representan los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la organización para hacer frente a sus obligaciones e inversiones.

Éstos tienen gran importancia puesto que, si no hay dinero no se podrán adquirir los recursos materiales, tecnológicos, además de contratar y pagar a los recursos humanos.

Al aplicar el análisis FODA en los recursos financieros de la empresa, las fortalezas pueden identificarse con los siguientes indicadores:

- **Potencial financiero básico.** Capital aportado por los socios, presupuesto suficiente, cantidades suficientes de efectivo, títulos de acciones negociables, planeación financiera estratégica, estructura financiera sólida, amplios recursos financieros para desarrollar el negocio, balance general y clasificación de crédito sólido, proyectos de inversión estratégicos, pago oportuno a proveedores, recuperación de cuentas por cobrar oportunas, rentabilidad de las inversiones, estructura de financiamiento planeada, rotación de inventarios favorable, incremento de las utilidades en los últimos periodos, pago de impuestos oportunos, pago de nómina programada, activo circulante mayor que el pasivo circulante, buenas políticas financieras, flujo de efectivo eficiente y suficiente, fuentes confiables de información de crédito, costos bajos en relación con la competencia, desarrollo de estrategia fiscal ética, la efectiva imagen financiera ante proveedores, gobierno, clientes y competencia, etcetera.

Las debilidades de los recursos financieros de la empresa representan activos desfavorables o carencia de valores monetarios para solventar sus obligaciones e inversiones, lo que ocasiona

problemas internos y externos que colocan a la organización en una situación de desventaja. La empresa debe actuar hábilmente para transformar con un plan estratégico financiero las debilidades en fortalezas como parte de su mejora continua.

Las fortalezas mencionadas, de no realizarse, se identifican como debilidades, pero a continuación se describen algunas debilidades específicas: contar con un capital proveniente en gran porcentaje de financiamiento, presupuesto insuficiente, pasivos mayores que los activos, mala administración de crédito y cobranza, falta de pago a proveedores, financiamiento no planeado, obligaciones fiscales incumplidas, flujo de efectivo insuficiente, falta de efectivo para pago de nómina, mala recuperación de cuentas por cobrar, nulos proyectos de inversión estratégicos, exceso de inventarios, etcetera.

Al efectuar el análisis de recursos financieros, deben evaluarse todos los conceptos que requieran valores monetarios y buscar ubicar las debilidades para darles solución y convertirlas en fortalezas, mediante un plan a menor tiempo posible.

Recursos materiales

Al realizar el análisis interno de la empresa, para después formular las estrategias, es importante investigar los recursos materiales que representan el conjunto de elementos o factores fundamentalmente tangibles y cuantificables que necesitan las áreas de la empresa para desarrollar sus funciones y que necesitan los otros recursos.

Al realizar el análisis FODA en los recursos materiales de la empresa, la identificación de las fortalezas se pueden encontrar en activos físicos valiosos como los siguientes:

- Instalaciones. Inmovilizados varios como: edificios, terrenos, oficinas, almacenes, áreas de producción, minas, estacionamientos, bodegas, etcetera.
- Equipo, maquinaria y mobiliario. Equipo de cómputo, comunicación, contra incendios, maquinaria de producción, de empaque, carga, mobiliario de oficina, de almacenes, de comedores, etcetera.
- Materiales y suministros diversos. Materias primas, artículos de oficina, inventarios, suministros de producción, de limpieza, de vestuario, etcétera.

Todos estos activos físicos tangibles deben ser de calidad, de tecnología de punta, y no haber rebasado su vida útil, con mantenimiento preventivo a fin de que todas las áreas de la empresa funcionen de manera correcta, es decir, representen fortalezas.

Las debilidades de los recursos materiales de la empresa son carencias que obstaculizan el desarrollo de sus áreas.

Cuando se carece de instalaciones, equipos, maquinaria, mobiliario, materiales y suministros diversos, o no son los adecuados, las áreas de la empresa tendrán dificultades para cumplir de manera efectiva con sus funciones,

Estas carencias o debilidades de recursos materiales identificados en el análisis interno colocan a la empresa en problemas, por lo que se debe proceder a buscar soluciones de inmediato a fin de convertirlas en fortalezas; en caso contrario se perderá mercado.

Recursos tecnológicos

Al efectuar el análisis interno de la empresa los recursos técnicos son básicos para lograr la competitividad. Los recursos técnicos son los modelos de sistemas o métodos que sirven a la empresa como herramientas o conocimientos para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan sus objetivos en toda la organización y de esta manera tener fortalezas y ser competitiva.

Al efectuar el análisis FODA, el estudio de los recursos técnicos es valioso para la empresa; precisar las fortalezas es muy importante y las ubicamos en los siguientes puntos:

- Elementos técnicos organizacionales y valiosos. Sistemas de información estratégicos, sistemas de calidad total, tecnología patentada, patentes clave, sistemas de redes interna (intranet), sistema de comercio electrónico para tener acceso a la información e intercambiarla con los proveedores y clientes clave, sistemas de diseño y manufactura asistido por computadora, sistemas para hacer negocios en internet con amplias direcciones de correo electrónico, proceso de administración estratégica, utilización de la robótica en la empresa, simuladores de negocios, sistemas de información en redes internas y externas, etcétera.

Actualmente es importante que toda la empresa, como parte de su fortaleza interna, cuente con estrategias y modelos para los negocios electrónicos, es decir, que se prepare y desarrolle con los mejores recursos tecnológicos para estar a la vanguardia según su giro.

Las debilidades, como se ha mencionado en los otros recursos, son de ciencias, en el caso de los recursos tecnológicos, precisaremos que los elementos técnicos organizacionales nombrados como fortalezas, si en la empresa no existen o se aplican en baja proporción, se convierten en debilidades, lo que impedirá a la empresa ser competitiva; a continuación especificamos algunas debilidades:

- Elementos técnicos organizacionales deficientes. Nula o poca utilización compleja de las tecnologías y los procesos de comercio electrónico, tecnología no patentada, capacidades tecnológicas inferiores a la competencia, sistemas de información estratégica deficiente, poca utilización de la robótica, sistema de calidad deficiente, sistemas de diseño y manufactura manuales, no utilizar internet para hacer negocios, poco uso de los modelos estratégicos para administrar, etcétera.

La empresa debe buscar dar soluciones a corto plazo en todas las debilidades antes de que estas se conviertan en problemas mayores y tengan como fin hasta la quiebra de la misma, por eso es muy importante el análisis interno y utilizar las mejores estrategias para que las debilidades se logren transformar en fortalezas. En el análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, nombramos ejemplos de diversos orígenes; pero en conjunto, las aptitudes y habilidades de una empresa, su capital intelectual, fortalezas competitivas clave, el conjunto de activos estratégicamente valiosos y sus aciertos en el mercado precisan la cantidad e importancia de los recursos con los que compete.

3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Al organizar la empresa debemos buscar el tamaño correcto en la división de sus funciones, es decir que este justificada y equilibrada la departamentalización para evitar problemas en su funcionamiento.

La organización de la empresa se decide tomando como base el giro o actividad y el tamaño; con base en estas características es importante hacer un análisis que ubicará las potencialidades y debilidades para definir cuál será la estrategia a implantar.

En el análisis FODA de la estructura deben ponderarse las potencialidades y los vacíos de todas las áreas tanto a nivel vertical como horizontal, para lograr un funcionamiento de mejora continua.

Dirección

El primer nivel jerárquico de la empresa es el responsable de guiar el camino al éxito o fracaso, que define, implanta y desarrolla con la participación de las otras áreas, la administración estratégica de toda la organización. Al realizar el análisis de la organización para identificar las fortalezas, potencialidades y capacidades competitivas del nivel estratégico de la empresa, ubicamos, entre otras, las siguientes.

- La alta dirección a definido una efectiva estructura de la empresa, evitando duplicidad y tiempos muertos en la departamentalización, tomando como base su actividad y tamaño.
- La dirección de la empresa ha definido la planeación estratégica de la misma.
- La dirección desarrolla su capacidad para adecuar a la empresa a los factores clave de éxito.
- La dirección posee y aplica conocimientos sobre el área de negocios en que compite la empresa.
- La dirección se ha preocupado por una descripción de puestos efectiva.
- La dirección se caracteriza por un estilo democrático de liderazgo.
- El primer nivel jerárquico de la empresa tiene definido claramente su ámbito de responsabilidad.
- La dirección forma y trabaja con equipos de alto desempeño.
- La calidad directiva de la empresa es efectiva.
- La edad, formación y tiempo en la empresa de los directivos es favorable.
- La alta dirección ha logrado crear y desarrollar un clima organizacional motivante en la empresa.
- Los directivos aplican un sistema de comunicación participativa en todos sus niveles.
- Los directivos aplican un modelo de empowerment en los diferentes niveles de la empresa para el desarrollo del trabajo y la toma de decisiones.
- A ejercer el liderazgo estratégico, la dirección lo hace aplicando la motivación, comunicación y toma de decisiones en toda la empresa.
- La dirección busca la mejora continua sostenible en la estructura de la empresa para ser competitiva y lograr una ventaja.
- La dirección actúa tomando como base un marco jurídico y su código de ética empresarial.

La efectividad de la alta dirección de la empresa se logra cuando tiene como resultados fortalezas, que son bases para un desarrollo continuo sostenible.

Al efectuar el análisis de la organización para ubicar las debilidades que son carencias, errores o falta de recursos que impiden la competitividad de la empresa, es entendible que las fortalezas mencionadas, de no llevarse a cabo, se conviertan en debilidades; para concretar nombramos las siguientes:

- Exceso de departamentos, que ocasiona duplicidad de funciones y tiempos muertos, es decir, más costos que beneficios.
- El primer nivel jerárquico centraliza en forma extrema las funciones, lo que ocasiona decisiones inoportunas, entre otras.
- Aptitud y actitud de los directivos insuficiente e irresponsable.
- La alta dirección no trabaja con un modelo de planeación estratégica.
- La dirección no se preocupa por trabajar con equipos de alto desempeño.
- El liderazgo de los directivos se identifica como autocrático, ocasionando la centralización y poca facultad a sus mandos medios.

Al aplicar el análisis FODA en la organización de la empresa es necesario que la alta dirección sea estudiada con amplitud porque representa el nivel que define el rumbo de toda la estructura y debe buscarse que toda debilidad, con esfuerzos y recursos que se requieran, se convierta en fortaleza en el menor tiempo posible.

Mercadotecnia

La mercadotecnia es una parte básica en la estructura de la empresa, dependiendo del tamaño y giro, se integra en las funciones de ventas, investigación de mercados, publicidad y distribución. Al realizar el análisis interno deben estudiarse las funciones de mercadotecnia, dado que representan para la empresa el origen de recursos económicos; por medio de una administración de mercado efectiva, productos, servicios, precio, competencia, ventas, investigación de mercados y distribución.

Al aplicar el análisis FODA en la estructura de mercadotecnia, identificamos fortalezas potenciales y capacidades competitivas, que se nombran a continuación:

- Estructura de mercadotecnia correctamente definida, tomando como base el giro y tamaño de la empresa.
- Mercadotecnia que busca la mejora continua sostenible en su estructura, para ser competitiva y lograr ventaja.

- Existe una clara y correcta definición de funciones de mercadotecnia.
- Potencialidad en los responsables de los departamentos de mercadotecnia.
- La descripción de puestos de mercadotecnia es efectiva en los departamentos que la conforman.
- Publicidad y promoción poderosas.
- Reputación de un buen servicio al cliente.
- Amplia cobertura geográfica y una gran capacidad de distribución.
- Capacidad de la fuerza de ventas.
- Existe un equilibrio del portafolio de productos y servicios.
- Cuenta con una base de consumidores, usuarios o clientes.
- Capacidad para segmentar con éxito los mercados de la empresa.
- Rentabilidad de los productos y servicios tanto individuales como globales.
- Adecuada relación con los clientes.
- Habilidades en el área de investigación de mercados.
- Capacidad de comunicación comercial.
- Capacidad estratégica mercadológica.
- Posición favorable de los productos y servicios respecto a la competencia.

Finanzas

Finanzas es una función elemental de la empresa; consiste en administrar los recursos financieros, buscando maximizar el valor de la organización.

En una empresa, dependiendo del tamaño y giro, su estructura contempla funciones de tesorería que incluye crédito y cobranzas, inventarios, presupuestos, caja y prestaciones, y la función de contraloría que está conformada por costos, contabilidad, impuestos y auditoría.

El análisis de finanzas es básico dado que representa gestionar correctamente los recursos financieros en toda la empresa, dándole el movimiento en sus activos y pasivos en forma planeada.

En el análisis de sus fortalezas en la estructura de finanzas ubicamos los siguientes puntos:

- Estructura correctamente definida, en la que se especifican claramente sus funciones.
- Los ejecutivos de esta área poseen el perfil y la capacidad para realizar sus funciones.
- Se logra un crecimiento en las utilidades en los últimos periodos.
- Los márgenes de utilidad se han mejorado en comparación con los periodos anteriores.
- Los flujos de efectivo de la empresa se mejoran de forma continua.

- La cobranza se recupera oportunamente.
- Las políticas de crédito funcionan correctamente, y esto repercute en el incremento de ventas.
- La rentabilidad de las inversiones es favorable.
- La planeación estratégica financiera es efectiva.
- La descripción de puestos de finanzas es practica y confiable.
- Las funciones que deben realizar los departamentos de finanzas están debidamente establecidas.
- El financiamiento está correctamente planeado.
- El capital es aportado por los socios en su totalidad.
- La información financiera, por medio de sus estados financieros básicos, es efectiva.

Las fortalezas nombradas anteriormente, si no están por lograrse, se identifican como debilidades, a continuación se menciona algunas de manera específica:

- Estructura de finanzas incongruente, lo que ocasiona duplicidad de funciones.
- No existe una descripción de puestos en finanzas.
- Existen vacíos en la aptitud y actitud de los jefes de departamento de finanzas.
- No se recupera oportunamente la cobranza, ocasionando cuentas incobrables.
- Las utilidades muestran decrementos en los últimos periodos.
- No han funcionado las políticas de crédito.
- Las inversiones emprendidas han tenido resultados desfavorables para la empresa.
- El capital de la empresa se integra en mayor porcentaje por deuda.
- La información financiera es inoportuna.
- El financiamiento de la empresa es preocupante, al grado de que esta se encuentra en riesgo de ser embargada. | Otras dependiendo del giro y tamaño de la empresa.

Producción

El análisis de la estructura de la función de producción de la empresa tiene gran importancia, dado que es la responsable de generar y fabricar con calidad los productos o servicios de la organización.

Al realizar la función de producción es necesario obtener del medio ambiente externo los insumos de calidad, posteriormente en el medio ambiente interno se realiza el proceso de producción, resultando un producto o servicio de calidad que después se ofrece para su consumo al mercado, en el que el cliente o consumidor debe quedar plenamente satisfecho.

En el análisis de las fortalezas de la estructura de producción de la empresa, identificamos ejemplos como:

- Estructura eficaz y eficiente, cuyas funciones están debidamente definidas.
- Los responsables de los departamentos poseen el perfil y la actitud para realizar correctamente su trabajo.
- El proceso de producción se realiza aplicando un modelo de calidad total.
- Las líneas de producción están planeadas en forma efectiva.
- La planeación de los sistemas de producción es eficaz y eficiente.
- La capacidad de producción es óptima.
- Se determina la planeación del sistema de calidad total.
- Las políticas de calidad son prácticas.
- La ubicación de las instalaciones de producción es estratégica.
- La estructura de la distribución de producción es óptima.
- El mantenimiento de instalaciones, equipo y maquinaria de producción es proactivo.
- El estilo del gerente de producción ha logrado formar equipos de alto desempeño.
- La estructura de producción ha logrado un proceso de mejora continua sostenible en su administración.
- La función de producción, como parte de su planeación, ha logrado la certificación de calidad de sus productos.

Algunas de las debilidades más significativas de la función de producción son las siguientes:

- División inadecuada del trabajo.
- La estructura de producción provoca duplicidad de funciones.
- La departamentalización de producción no abarca todas las áreas.
- La autoridad de los departamentos de producción observa vacíos en su gestión.
- La planeación de los sistemas de producción tiene desviaciones importantes.
- La tecnología de producción es obsoleta.
- En el proceso de producción se dan excesos de tiempos muertos.
- En la producción terminada existe reproceso considerable.
- La capacidad de producción no se aprovecha al 100%.
- No se ha obtenido las áreas de calidad en sus productos.
- El mantenimiento de instalaciones, equipo y maquinaria de producción es correctivo.

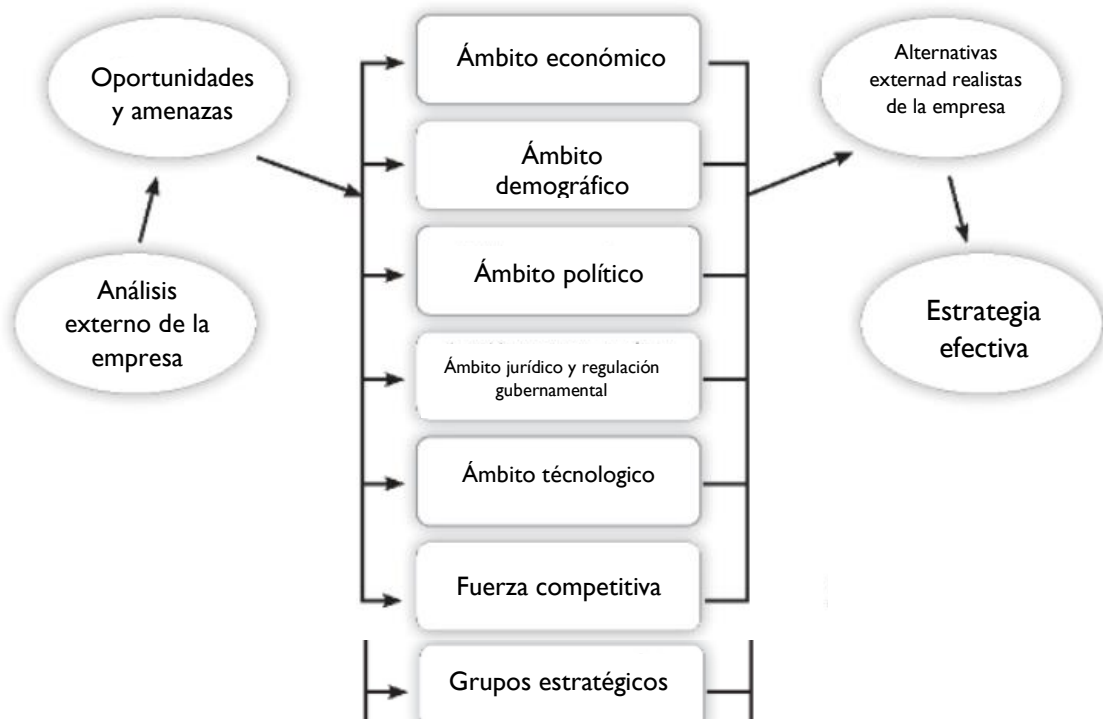
La función de producción de la empresa es básica dado que genera y fabrica los productos con los que compete en el mercado y estos deben ser de calidad total, es decir, con fortalezas, para lograr ventaja competitiva sostenible.

3.4 ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL Y ESPECIFICO

Las organizaciones funcionan en un ambiente global, el cual está integrado por el ámbito económico, demográfico, político, jurídico y la regulación gubernamental, además del aspecto tecnológico, las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos, movimientos estratégicos de la competencia y factores clave de éxito de la competencia.

El ambiente global debe ubicarse bajo un enfoque sistémico; es decir, para crear la estrategia, la empresa debe de considerar todos los aspectos que forman parte del ambiente, al realizar el análisis estratégico y al valorar las opciones, para posteriormente elegir la estrategia correcta.

Si no se comprenden y ponderan las fuerzas estratégicas de los ambientes internos y externos de la empresa, existen mayores posibilidades de que los directivos decidan un plan de acción estratégico, mismo que quizá sea poco competitivo y no cree una ventaja competitiva sostenible.



3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En el análisis externo de la empresa la ubicación de las oportunidades y amenazas son la base, dado que deben aplicarse a cada uno de los sectores del ambiente global competitivo.

Una oportunidad es la circunstancia favorable del ambiente global que, si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua. La amenaza o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

En otras palabras, las oportunidades nos ubican con la posibilidad de competir y las amenazas indican posibles limitaciones para hacerlo.

En los ámbitos o sectores del análisis externo, evaluamos que, si en estos hay oportunidad, la formulación de la estrategia representara para la empresa una ventaja competitiva, además de formar parte de la mejora continua; por el contrario, si ubicamos amenazas, debemos esforzarnos con todo nuestro potencial y recursos para transformarlas en oportunidades de no hacerlo, representarán un riesgo preocupante para el crecimiento favorable de la empresa.

Ámbito económico

La problemática o solidez de la economía de un país, o del mundo, afecta a cada organización y al ámbito empresarial. Toda empresa debe evaluar el contexto económico para ubicar cambios, tendencias y sus repercusiones en el proceso estratégico.

El ámbito económico se entiende como el carácter y desarrollo de la economía en el mercado donde la empresa compite o planea hacerlo.

Los países están interrelacionados en la globalización de la economía, las empresas deben investigar y evaluar las economías extranjeras. Por ejemplo, la economía de Estados Unidos, que afecta a muchos países del mundo, cayó en recesión en el último trimestre de 2008 por problemas en el sistema financiero bancario, en particular en los préstamos hipotecarios; esto perjudicó a otros sectores como la industria automotriz mundial y otras que esperan entrar a esta problemática, lo que ocasiona cierre de empresas, despido en grandes volúmenes de empleados y devaluación alarmante en todo el mundo.

En específico, en el análisis del ámbito económico, hay que considerar los siguientes factores.

- Localización clave de grupos empresariales mundiales.
- Magnitud del mercado.
- Rivalidad competitiva (local, regional, nacional, global).
- Porcentaje de crecimiento del mercado.
- Cantidad de rivales y tamaños.
- Logística de distribución utilizada.
- Compradores potenciales.
- Tecnología de producción.
- Economías de escala en su cadena de valor.
- Mercados en recesión.
- Necesidades de capital.
- Exceso de desempleo.

Las características económicas del ámbito empresarial son básicas debido a la importancia que representan para formular su estrategia. En el análisis del ámbito económico debemos identificar las oportunidades para aprovecharlas en el bienestar de la empresa, así como precisar las amenazas para darles solución y no provocar que nuestra estrategia tenga efectos negativos.

Ámbito demográfico

El ámbito demográfico tiene que ver con el tamaño de la población, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica y distribución del ingreso.

El ámbito demográfico debe analizarse, debido a que puede tener efecto a nivel nacional e internacional para aquellas empresas que compiten en mercados globales.

Tamaño de la población

En 1987 la población mundial era de 5 000 millones; 10 años después, en 1997, ascendía a 6000 millones de personas. En la actualidad, el aumento de habitantes en el mundo observa un comportamiento a la desaceleración, es decir, en países desarrollados, la población registra un crecimiento negativo, las parejas tienen en promedio menos de dos hijos. Esta tasa de natalidad reducirá la población en el transcurso del tiempo, aunque los habitantes vivan más años. Investigadores de este campo han especulado que la población se podría estabilizar en 10 000 millones de personas para el año 2200, tomando en cuenta la desaceleración y que todos los países del mundo entiendan la importancia del control de la natalidad, entre otros indicadores clave. Al realizar el análisis externo, las empresas deben ponderar la magnitud de la población, pues representa grandes oportunidades y amenazas para el presente siglo.

Estructura de los grupos por edad

Es importante ubicar la edad promedio de la población en el análisis externo de la empresa, porque representa el potencial del consumo que se considera, lo que se traduce en oportunidades.

La tendencia actual en los países es que la población será más longeva, es decir vivirá más tiempo, por este comportamiento las empresas según su actividad, tendrán más opciones de emprender acciones para satisfacer esas necesidades.

Distribución geográfica

La distribución geográfica de los habitantes en los países del mundo es importante; en un estudio externo se pueden ubicar los cuatro puntos cardinales y elegir los lugares que les beneficien en cuanto a empleo, habitación agradable, clima, tecnología, tributación fiscal, educación y transporte. Las empresas deben considerar estos factores en sus análisis externos para ubicar y aprovechar las oportunidades.

Composición étnica

Es importante analizar la mezcla étnica en la composición de la población económicamente activa. La diversidad étnica de los habitantes de los diversos países sigue en proceso de cambio. Las empresas deben ponderar estos cambios para desarrollar y comercializar productos o servicios que cumplan con las expectativas exclusivas de los diferentes grupos sociales.

La diversidad de la población económicamente activa también representa un aspecto sociocultural. La correcta administración de un grupo de trabajadores de diferente composición étnica y cultural puede originar una ventaja competitiva para las empresas.

Distribución del ingreso

Las organizaciones que ponderan cómo está distribuido el ingreso entre la población entienden cuál es el poder adquisitivo de los distintos grupos y el ingreso que pueden erogarse de manera responsable. Estos datos generan información básica para formular las estrategias de la empresa. Estudios sobre el caso muestran que el nivel de vida ha mejorado, pero no de manera homogénea en todos los países de mundo. En el análisis, a las empresas les interesa saber el ingreso promedio de las personas y familias para definir sus estrategias.

Ámbito de legislación y político

El sector legislativo y político es el espacio donde las empresas o los grupos de interés compiten para lograr la atención, los recursos y obtener una voz representativa en el marco jurídico que regule las interacciones entre los países.

El análisis externo debe evaluar este ámbito de gran importancia y entender que la empresa privada está supeditada a la política y las leyes de la empresa pública representada por el gobierno. El gobierno establece políticas y marcos jurídicos que los negocios deben respetar y cumplir oportunamente, ejemplos de estas pueden ser: leyes fiscales, contra monopolios, de trabajo, de sueldo, de salud, ecológicas, de capacitación de los trabajadores, educativas, arancelarias, entre otras. Para formular sus estrategias, las empresas deben considerarlos a fin de que la efectividad se logre sin ninguna problemática al respecto.

Establecer barreras comerciales en algunos países que protejan los productos generados por sus empresas, el libre comercio internacional mediante tratados, comercio electrónico y la exención fiscal; son ejemplos de acciones de gobierno que incluyen políticas y leyes para ver por las empresas y países interesados en realizar transacciones comerciales.

Este enfoque estratégico muestra aspectos de los efectos que los gobiernos producen en la manera en que gestionan las funciones realizadas con las empresas, en la que la legislación y política son básicas para la formulación de la estrategia.

Ámbito sociocultural

El sector sociocultural trata las actitudes y los valores culturales de una sociedad. La sociedad es el pilar de toda organización, que generalmente motiva las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, jurídicos y tecnológicos.

Los ámbitos socioculturales varían de un país a otro. En naciones desarrolladas se destinan elevados porcentajes para el sector salud, la educación de los ciudadanos, los ahorros para su jubilación en porcentajes de bajos a medios, etcétera. La tendencia a diversificar la composición de la población trabajadora entre hombre y mujer cada día es más cercana al equilibrio en Estados Unidos, representa 47% de la población económicamente activa, en Suecia cerca de 52%, Japón 44%, Francia 40%, Alemania 41% y México 37%; los anteriores son algunos ejemplos de la variación del sector sociocultural en el mundo.

Por otro lado, las empresas que aprenden a dirigir la diversidad de su mano de obra podrán mejorar su efectividad para administrar la diversidad de una población con nivel social y cultura trabajadora, que le beneficien tanto a la empresa como al trabajador.

Otra muestra de las actitudes hacia el trabajo está en los procesos de cambio, como el incremento constante de trabajadores eventuales, temporales y bajo contrato específico, que en la actualidad existen en la economía de todo el mundo, principalmente en aquellos con aptitud técnica y profesional.

Estos aspectos, son importantes al realizar el análisis externo en el ámbito sociocultural que realizan las empresas tanto a nivel nacional como global.

Ámbito tecnológico

El sector tecnológico contempla a las instalaciones y funciones necesarias para crear conocimientos nuevos y transformarlos en información, productos, servicios, procesos y materiales nuevos.

La aceleración de cambios tecnológicos es un aspecto relevante que las empresas deben estudiar, para entender y adoptar la nueva tecnología y de esta manera formular su estrategia para captar mayor parte del mercado y obtener mayores utilidades. Ante el desarrollo tecnológico, los directivos deben asegurar que sus organizaciones nunca dejen de investigar el entorno externo para identificar tecnologías que podrían sustituir a las que utiliza, así como ubicar tecnologías nacies que les permitan obtener una ventaja competitiva sostenible.

El uso de la tecnología, como internet tiene muchas ventajas, veamos algunas: transacciones comerciales entre empresas y sus clientes, ventas de la empresa en línea, acceso a expertos en

temas que abarcan desde la ingeniería química y la producción de semiconductores hasta las bibliotecas o incluso las fotografías de satélites.

El conocimiento tecnológico es de especial importancia e influye en las oportunidades y amenazas para que las empresas puedan obtener las nuevas tecnologías de fuentes externas.

3.4.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El profesor Michael E. Porter, de Harvard Business School, investigó y demostró que el estado de la competencia del ámbito empresarial es una mezcla de cinco fuerzas competitivas:

- Antagonismo entre vendedores rivales.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Intentos mercadológicos de algunas compañías de otras empresas para atraer a los clientes hacia sus productos sustitutos.
- Presiones competitivas emanadas de la colaboración y negociación entre proveedores y vendedores.
- Presiones competitivas que surgen de la colaboración y negociación entre vendedores y compradores.

El modelo de las cinco fuerzas creadas por Porter, es un valioso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las oportunidades de cada una. La técnica de análisis de la competencia no sólo es la que se utiliza con más frecuencia, también es la más fácil de entender y aplicar.

3.4.3 EL ANTAGONISMO ENTRE VENDEDORES RIVALES

La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que trata de alcanzar y lograr una posición, además de la preferencia del comprador por el producto o servicio en lugar de los vendedores rivales. En el ámbito empresarial, la rivalidad se encuentra centrada en la competencia de precios, productos innovadores, artículos de mayor calidad y duración, garantías más prolongadas, servicios superiores, imagen sólida de la marca, al añadir características más llamativas a producto, implementar más promociones especiales, etcétera.

En el ámbito empresarial existen varios factores comunes que influyen en el movimiento de la rivalidad entre las empresas en competencia; estos pueden ser los siguientes:

- La rivalidad se identifica a medida que se incrementa el número de competidores y estos se pelean más entre sí respecto de su tamaño y capacidad.
- La rivalidad a menudo es más poderosa cuando la demanda del producto se incrementa lentamente.
- La rivalidad es más intensa cuando las condiciones del ámbito empresarial influyen en los compradores para ampliar reducciones de precios u otras opciones competitivas, con el propósito de aumentar el volumen por unidad.
- La rivalidad es más poderosa cuando al cliente no le resulta costoso cambiar de marca.
- La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten molestos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales.
- La rivalidad se incrementa en proporción de los rendimientos de una medida estratégica.
- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer y competir.
- La rivalidad se vuelve inconsistente e impredecible mientras más diversificados sean los competidores en términos de sus visiones, propósitos estratégicos, objetivos, estrategias, recursos y país de origen.
- La rivalidad se incrementa cuando empresas poderosas, ajenas al ámbito empresarial, adquieren compañías débiles de tal ámbito e inician medidas agresivas o bien fundamentadas con el fin de transformar a las recién compradas en importantes competidores en el mercado.

La rivalidad puede ser despiadada o encarnizada, donde los competidores se involucran en extensas guerras de precios o suelen utilizar otras tácticas agresivas que son destructivas en la rentabilidad.

En la rivalidad enconada o intensa, los competidores inician frecuentes ataques y contraataques para triunfar, tan vigorosos que los márgenes de utilidad se reducen de modo drástico. Al contrario, en la rivalidad moderada los vendedores se muestran activos al utilizar las diversas alternativas de competencia de que disponen, aunque por lo general obtienen utilidades aceptables. Finalmente, en la rivalidad débil la mayor parte de los negocios del ámbito empresarial está prácticamente satisfecha con su crecimiento en ventas y participación de mercado.

Otra faceta de la rivalidad es cuando una empresa participa con una poderosa y exitosa estrategia competitiva, lo que intensifica con esta base las presiones sobre las compañías rivales.

3.4.4 EL INGRESO POTENCIAL DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Cuando hay nuevos competidores que ingresan en el mercado con una nueva y mayor capacidad de producción, mayores recursos para competir y capacidad en todos los aspectos, existe una amenaza competitiva preocupante, que depende de dos clases de factores; las variables para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso.

Existen varios tipos de barreras para el ingreso, veamos algunos.

- Economías de escala. Las economías de escala desmotivan el ingreso dado que obligan a los competidores potenciales, ya sea a ingresar con una base en gran escala, es decir, costosa y arriesgada, o bien aceptar una desventaja de costo y, por tanto, menores rendimientos.
- Desventaja de costos y recursos independientemente del tamaño. Las empresas establecidas por lo regular tienen ventajas, costos y recursos que no están accesibles para los nuevos protagonistas potenciales.
- Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia. Como resultado de la experiencia los costos pueden ser más bajos en la fabricación del producto y de otros beneficios, los nuevos participantes se encuentran en desventaja.
- Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en el ámbito empresarial. Un ingreso exitoso requiere capacidad tecnológica que no es fácil que esté disponible para los nuevos competidores.
- Preferencias de marcas y lealtad del cliente. Los compradores frecuentes están apegados a marcas establecidas con prestigio comprobado.
- Requerimientos de capital. A mayor inversión para ingresar con éxito en el mercado, más reducido será el grupo de nuevos participantes potenciales.
- Acceso a los canales de distribución. Los nuevos competidores enfrentarán barreras para lograr el acceso adecuado a los consumidores; es decir, contar con los canales de distribución efectivos.
- Políticas reguladoras. La administración pública puede limitar o impedir el ingreso, requiriendo licencias o permisos.

Al realizar el análisis del ingreso potencial de los nuevos competidores, se deben ponderar con la misma importancia: que las barreras del ámbito empresarial se consideren altas o bajas, depende

de los recursos y las competencias que posea el grupo de nuevos integrantes potenciales con un elevado nivel de ganancias actúa como imán para empresas ajenas al ámbito empresarial, motivándolas a comprometer los recursos necesarios para superar las barreras de ingreso, la mejor prueba de si un nuevo ingreso potencial representa una fuerza competitiva poderosa o débil para el mercado es investigar si el crecimiento y las expectativas de las utilidades del ámbito empresarial son bastante atractivos como para inducir un ingreso adicional. El riesgo del ingreso cambia a medida que los prospectos del ámbito empresarial mejoran o caen, y a medida que se incrementan o disminuyen los obstáculos para el ingreso.

3.4.5 PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las empresas del ambiente empresarial están en competencia debido a que sus productos o servicios son buenos sustitutos. La magnitud de las presiones competitivas de los productos o servicios sustitutos depende de si existen sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideran satisfactorios en términos de calidad, desempeño y otros atributos particulares, así como la facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.

Cuando los productos o servicios sustitutos son más económicos que el producto del ámbito empresarial, los integrantes de esta se encuentran bajo una gran presión competitiva para reducir sus precios y encontrar formas de absorber las disminuciones del precio mediante reducciones del costo.

La existencia de sustitutos invita a los clientes a comparar calidad, características, desempeño, facilidad de uso, así como el precio y otros atributos. La competencia de los productos o servicios sustitutos motiva a los participantes del ámbito empresarial a multiplicar sus esfuerzos para convencer a los clientes de que sus productos o servicios tienen atributos superiores a los de los sustitutos.

En el análisis externo de la empresa a que se refiere este punto, deben ponderarse lo anterior y todo lo que sea necesario para competir con las mejores estrategias para no perder clientes y lograr obtener mercado, esto al estudiar la competencia que ofrece productos sustitutos.

3.4.6 PRESIONES COMPETITIVAS EMANADAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y DE LA COLABORACIÓN ENTRE PROVEEDOR Y VENDEDOR

Este análisis debe estudiar lo que los proveedores deben ejercer a su favor con un poder suficiente de negociación para influir en los términos y abastecer materias primas, suministros

diversos y por el otro el grado de colaboración que existe entre el proveedor y vendedor. Los proveedores de mercancías tienen poder de mercado sólo cuando las materias primas y suministros diversos se vuelven escasos y los consumidores necesitan asegurar lo que requieren de modo que aceptan los términos que favorecen más a los proveedores.

Los proveedores se encuentran relegados a una posición de negociación más débil siempre que hay buenos sustitutos para sus artículos y cuando los compradores consideran que no es costoso ni complicado comprar a los proveedores de los artículos alternativos.

Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que cuenten con el suficiente poder de negociación para colocar a determinados rivales en una desventaja competitiva, debido a los precios que pueden exigir la calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan o la seguridad de sus entregas.

Los proveedores tienden a tener menos fuerza para negociar el precio y otros términos de la venta cuando a la empresa a la que están entregando sus productos o servicios es un cliente potencial. En tales casos, el bienestar de los proveedores está estrechamente vinculado con el de sus principales

clientes, de manera que los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y mejorar la competitividad de sus clientes por conducto de precios razonables, calidad total y avances continuos en la tecnología de los artículos proporcionados.

Los proveedores son más poderosos cuando pueden proporcionar un componente que resulte más económico que si lo fabricaran los propios integrantes del ámbito empresarial.

Es más común en el ámbito empresarial que los vendedores rivales opten por firmar uniones estratégicas de largo plazo y estrechar relaciones laborales con proveedores selectos a fin de buscar alguna de las siguientes opciones.

- Promover entregas justo a tiempo y reducir los costos de inventarios y logísticos.
- Acelerar la disponibilidad de los componentes de la siguiente generación.
- Mejorar la calidad de las partes y los componentes que se suministran y reducir la tasa de defectos.
- Disminuir los costos del proveedor, facilitando que se den precios más bajos de los artículos suministrados.

Realizar el análisis externo que se refiere a proveedores es importante porque todos los beneficios buscan lograr una ventaja competitiva para los integrantes del ámbito empresarial que realizan mejor su trabajo de administrar las relaciones de la cadena de abastecimientos y que establecer sociedades de colaboración efectivas con los proveedores.

3.4.7 PRESIONES COMPETITIVAS QUE EMANAN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR ADEMÁS DE LA COLABORACIÓN ENTRE VENDEDOR Y COMPRADOR

Comprador y vendedor representan una fuerza competitiva fuerte o débil, lo que depende de la manera en que el poder de negociación del comprador origina presiones competitivas. Los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando ejercen un poder de negociación en lo referente a precio, calidad, servicio y otras condiciones de venta.

Los compradores pueden tener cierto grado de poder para negociar bajo las siguientes condiciones.

- Si los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos.
- Si el número de compradores es reducido o si un cliente es importante para un vendedor.
- Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor.
- Si los compradores plantean una amenaza creíble de una integración hacia atrás que afecte el negocio de los vendedores.
- Si los compradores tienen poder discrecional para decidir la compra y la fecha de adquisición del producto.

Por lo anterior no es probable que todos los compradores del producto o servicio del ámbito empresarial tengan igual poder de negociación con los vendedores; algunos pueden ser menos sensibles que otros al precio, la calidad o el servicio que ofrecen los rivales.

3.4.8 CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO COMPETITIVOS

Los Factores Clave para el Éxito (FCE) del ámbito empresarial son aquellos aspectos que afectan la capacidad de sus miembros externos para prosperar en el mercado; es decir, los elementos

particulares de la estrategia, los atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo.

Los FCE son tan importantes que todas las empresas del ámbito empresarial les deben la atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en las empresas; en otras palabras, los FCE son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa.

En la industria alimenticia, los factores clave para el éxito son: la utilización total de elaboración (para mantener bajos los costos de fabricación), determinación y aplicación de un modelo de calidad total (para cumplir con las expectativas del cliente), una poderosa red de distribuidores mayoristas (para tener acceso a tantas agencias de menudeo como sea posible) y una publicidad inteligente (para inducir a los consumidores de alimentos a comprar una marca particular y por consiguiente impulsar la venta de alimentos por medio de los canales establecidos de minoristas y mayoristas).

Los factores clave para el éxito varían de una empresa a otra, de época en época, en la tecnología utilizada, etc. Los directivos necesitan comprender la situación del ámbito empresarial para ver que es prioritario para el éxito competitivo y que es menos importante. Requieren saber qué clase de recursos son competitivamente valiosos. Las empresas que identifican y comprenden sus FCE son significativamente superiores que sus rivales dado que aprovechan las oportunidades para lograr ventaja competitiva.

IV

UNIDAD

FCE financieros
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planeación financiera. ■ Estados financieros básicos. ■ Administración de crédito y cobranza. ■ Rentabilidad de las inversiones. ■ Sistema de contabilidad. ■ Estructura de capital. ■ Financiamiento a corto y largo plazos. ■ Estructura de gastos y costos de la empresa. ■ Otros.
FCE capital humano
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planeación de recursos humanos. ■ Estructura de la integración del recurso humano. ■ Análisis de puestos. ■ Administración de sueldos y salarios. ■ Medición del desempeño. ■ Higiene y seguridad. ■ Relaciones laborales y negociación colectiva. ■ Servicios y prestaciones. ■ Planeación de carrera. ■ Auditoría de recursos humanos. ■ Otros.
FCE tecnología
<ul style="list-style-type: none"> ■ Experiencia en investigación científica. ■ Capacidad técnica para hacer mejoramientos innovadores en los procesos de producción. ■ Capacidad de innovación del producto. ■ Experiencia en una tecnología determinada. ■ Capacidad para utilizar internet en todo tipo de actividades de comercio electrónico.
FCE producción
<ul style="list-style-type: none"> ■ Eficiencia en la producción de bajo costo. ■ Calidad en la fabricación. ■ Nivel elevado de utilización de los activos fijos. ■ Ubicaciones de bajo costo de las plantas. ■ Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada. ■ Nivel elevado de productividad laboral. ■ Diseño e ingeniería de productos de bajo costo. ■ Capacidad de producción. ■ Otros.
FCE distribución
<ul style="list-style-type: none"> ■ Una poderosa red de distribuidores mayoristas. ■ Lograr un espacio amplio de los anaqueles de los detallistas. ■ Tener tiendas propias de la empresa. ■ Suministrar con exactitud las órdenes de los clientes. ■ Costos de distribución bajos. ■ Tiempos breves de entrega. ■ Otros.
FCE mercadotecnia
<ul style="list-style-type: none"> ■ Asistencia técnica rápida y precisa. ■ Servicio cortés al cliente. ■ Suministro correcto de las órdenes de los comoradores. ■ Amplitud de la línea de productos y selección de éstos. ■ Habilidades de comercialización. ■ Estilo o empaque atractivos. ■ Garantías para el cliente. ■ Publicidad inteligente. ■ Fuerza de ventas. ■ Investigación de mercados efectiva. ■ Otros.
FCE habilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Talento superior de la fuerza laboral. ■ Conocimientos prácticos de control de calidad. ■ Experiencia en el diseño. ■ Experiencia en una tecnología en particular. ■ Habilidad para desarrollar productos innovadores y mejoramientos del producto. ■ Sistema de información superior. ■ Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado. ■ Habilidad superior al utilizar los medios electrónicos. ■ Experiencia y conocimientos administrativos. ■ Imagen favorable con los compradores. ■ Ubicación efectiva. ■ Otros.

FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

4.1 ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

Para lograr una ventaja competitiva es importante efectuar un correcto análisis interno y externo de la empresa, que nos favorecerá y ubicara en el mercado como los mejores.

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. El objetivo es establecer una posición rentable, de preferencia, percepción, única, determinante y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en el ámbito empresarial.

4.1.1 CONCEPTO

Michael E. Porter define la ventaja competitiva, en su libro que lleva el mismo nombre, como la búsqueda de una posición favorable dentro del ámbito empresarial, escenario fundamental donde se efectúa la competencia.

En otras palabras, la ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia entre los ojos del mercado; se entiende como aquella que constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

4.1.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

La posición que se ocupa dentro del ámbito empresarial es un aspecto fundamental de la estrategia competitiva. De esto depende si su rentabilidad se ubicara por arriba o debajo del promedio. Una empresa que consigue posicionarse bien, podrá obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura del ámbito empresarial sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta.

El criterio elemental del desempeño, más que regular a largo plazo, es la ventaja competitiva sustentable. Aunque una empresa tenga muchos puntos débiles y fuertes frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: el liderazgo de bajo costo y la diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende del impacto que tenga en el

costo relativo o la diferenciación. Ambas variables provienen de la estructura del ámbito empresarial y se originan de la capacidad para sortear mejor las cinco fuerzas competitivas.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio del ámbito empresarial, pueden ser las siguientes.

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Concentración o nicho.

Cada estrategia requiere una manera especial de alcanzar la ventaja competitiva, que significa integrar la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse. El liderazgo en costo y la diferenciación la buscan en muy diversos segmentos del ámbito empresarial, mientras que la estrategia de concentración o nicho se centra en la ventaja de costos (concentración de costos) o en la diferenciación (concentración en la diferenciación) en un segmento pequeño.

El concepto de estrategia genérica se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y que para lograrla es necesario tomar una decisión; si la empresa quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá elegir la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

4.1.3 LIDERAZGO EN COSTOS

Este tipo de estrategia genérica es quizá la estrategia más clara. En ella la empresa busca convertirse en el fabricante de costo más bajo en el ámbito empresarial donde compite. Su ámbito es extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en ámbitos empresariales afines; su amplitud a menudo es necesaria para la venta de costos. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están supeditadas a la estructura del ámbito empresarial. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Las empresas según el giro o tamaño que persigue la estrategia genérica tienen como objetivo bajar los costos en todo el proceso de producción sin bajar calidad, es decir, debe precisar, encontrar y explotar todas las fuentes de esta ventaja.

El fabricante busca vender un producto estandar o austero y procura aprovechar el costo absoluto de escala. Si una empresa logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, participara por arriba del promedio en el ambito empresarial con la condicion de que pueda controlar los precios en el promedio de este ambito o cerca de el. Su posicion origina rendimientos mayores con precios equivalentes o mas bajos que la competencia.

La logica estrategica de esta clase de liderazgo exige ser el líder en costos, no una de las empresas que luchen por la posicion. Muchas han cometido errores estrategicos por no reconocerlos. Cuando mas de una empresa aspira al liderazgo, la competencia suele ser feroz porque consideran decisivo cada punto de la participacion en el mercado. Si una empresa no logra tener el liderazgo y persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias pueden ser desastrosas para la rentabilidad y estructura a largo plazo del ambito empresarial.

En conclusión, el liderazgo en costos es una estrategia que depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico permita modificar de raíz la posición en los costos.

4.1.4 DIFERENCIACIÓN

En esta clase de estrategia la empresa busca distinguirse dentro del ambito empresarial en algunos aspectos preferidos por los compradores. Elige uno o mas atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades, con lo que ve premiada su singularidad con un precio mas alto.

Cada giro según su tamaño tiene sus propios elementos de diferenciación. Su raíz puede ser el producto propiamente dicho en el sistema de entrega con lo que lo vende, en el metodo de mercadotecnia, en las materias primas que utiliza, la tecnología, los medios y otros factores.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación obtendrá un desempeño por arriba del promedio del ambito empresarial, su precio supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. De esta manera, esta clase de compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo que erogan en sus procesos.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean diferentes a los de su competencia. Si quiere fijar un precio elevado, debera ser la única en algo o

percibida como tal. En conclusión, su objetivo es lograr la paridad de costos o una proximidad con su competencia, para lo que reduce aquellos en todas las áreas que no perjudiquen a la diferenciación.

4.1.5 NICHOS O CONCENTRACIÓN

La estrategia genérica de nicho o concentración se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector del ámbito empresarial. En este tipo de estrategia genérica, las empresas seleccionan un segmento o grupo de segmentos y adoptan una estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al mejorarla en ellos, busca lograr una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. La estrategia de concentración, o nicho, se presenta de dos maneras: en la concentración o nicho basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento o parte elegida; mientras que la de nicho o concentración basada en la diferenciación busca distinguirse en este. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos metas y otros del ámbito empresarial.

La concentración o nicho basada en el costo, aprovecha las diferencias de los costos en algunos segmentos, mientras que la basada en la diferenciación explota las necesidades especiales de los integrantes de ciertos segmentos. En estos casos se interpreta que dichos segmentos no son satisfechos por los competidores que atienden a otros clientes. De esta manera, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva dedicándose a los segmentos.

Una empresa será un participante destacado de su ámbito empresarial si logra un liderazgo sustentable en costos (concentración basada en costos), en la diferenciación (concentración basada en la diferenciación), en su segmento y si este resulta atractivo desde el punto de vista estructural. El atractivo estructural del segmento es una condición necesaria, porque algunos de los segmentos del ámbito empresarial son mucho menos rentables que otros. Con frecuencia, en el ámbito empresarial pueden aplicarse varias estrategias sustentables con la condición de que las organizaciones elijan segmentos diferentes.

Por lo general, todo ámbito empresarial cuenta con varios segmentos y puede emplearse una estrategia de concentración o nicho en que cuentan con su propio sistema óptimo de producto, servicio o entrega.

4.1.6 LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La cadena de valor es una herramienta importante para analizar la ventaja competitiva, además de ubicar medios para crearla y sostenerla a fin de ser competitivo. La cadena de valor constituye de manera importante para la definición para la estructura en la empresa, dado que trata las funciones primarias y de apoyo básicas en la organización de la compañía. Para esto las actividades presentan una similitud que es importante pues las integra en la división del trabajo, es decir, en gerencias, departamentos o áreas, que a su vez se distinguen de otros conjuntos de actividades por sus diferencias. Esta separación de actividades es lo que los teóricos de la organización denominan diferenciación. Se acompaña de la necesidad de coordinar, lo que se identifica como integración. De esta manera hay que definir mecanismos de integración para garantizar que se realice la coordinación requerida. Con la estructura organizacional se equilibran los beneficios de la separación e integración.

La cadena de valor ofrece un medio sistemático de separar a la empresa en actividades individuales y, por tanto, nos servimos de ella para investigar como están y de que manera podrían agruparse. Una empresa debe trazar las fronteras de las áreas que se encuentran más en armonía con sus fuentes de ventaja competitiva y asegurar las formas apropiadas de coordinación; para esto seleccionará su estructura organizacional con la cadena de valor y la sinergia en su interior y con los proveedores o canales. Si una estructura corresponde a la cadena, mejorará la capacidad para crear y mantener la ventaja competitiva; esto es necesario para la elaboración efectiva de la estrategia.

4.1.7 ANÁLISIS DE COSTOS

El inicio del análisis de costos se basa en definir una cadena de valor y designar a las actividades los costos operativos y activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y trabajo. Los materiales adquiridos forman parte del costo de cada actividad, que pueda afectar a los costos operativos (materiales operativos comprados) y a los activos (activos adquiridos). La justificación de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la efectividad de su utilización con frecuencia son importantes para el costo de estas. En el análisis de costos, la división de la cadena de valor genérica en actividades individuales deberá reflejar tres principios que no se excluyen mutuamente.

- El monto y crecimiento del costo representados por la actividad.
- El comportamiento del costo de la actividad.
- Las diferencias de los competidores al ejecutar la actividad.

Es necesario dividir las actividades para analizar los costos si representan un porcentaje significativo o aumentar rápidamente los costos de operación o los activos. Por lo general, a las organizaciones les resulta fácil identificar los grandes componentes de su costo, pero es común que no consideren las actividades más pequeñas pero crecientes que con el paso del tiempo pueden variar su estructura de costos.

Hay que separar las actividades que presentan varios factores de costos que rigen su comportamiento.

- Económicos o de economías de escala.
- Aprendizaje y desbordamiento.
- Patrón de utilización de la capacidad.
- Nexos.
- Interrelaciones.
- Integración.
- Oportunidad.
- Políticas discrecionales independientes de otros factores.
- Ubicación.
- Factores institucionales.

Estos 10 factores rigen la utilización de los activos y también los costos de operación en una actividad. Después de identificar su cadena de valor, se asignan los costos operativos y los activos a las actividades relacionadas con los valores. Se distribuyen los primeros, mientras que los activos se asignan a las que se utilizan, controlan o influyen más en su uso. Los registros contables a menudo se rehacen para igualar los costos con las actividades de valor y no con las clasificaciones contables sobre todo en áreas como gastos generales e insumos adquiridos.

Es preciso evaluar los activos y costos del modo más consistente; existen dos métodos generales para asignarlos. El primero puede hacerse a su valor en libros o de reposición comparándolos después con los costos operativos; el otro es traducir dicho valor en costos operativos mediante cargos de capital.

Los costos y activos de las actividades compartidas de valor se asignarán a la de cadena de valor de la unidad de negocios, aplicando los métodos que la empresa utilice en ese momento. Por ejemplo, el costo de una actividad compartida sensible a la escala dependerá del volumen de todas las unidades en cuestión.

De acuerdo con el análisis pueden refinarse los costos de las actividades compartidas, al emplear los métodos más significativos apoyados en el comportamiento del costo de las actividades. El período elegido para asignar los costos y activos a las actividades de valor deberá realizarse de acuerdo con el desenvolvimiento de la empresa. Habrá que identificar la precisión con el suficiente esfuerzo, conforme avanza al análisis y que se justifique la importancia de algunas actividades para su ventaja en costos. Por último, quizá una empresa descubra que los rivales asignan de manera diferente los costos de operación y los activos. Es importante que la manera en que ponderan sus costos influya en su comportamiento. En parte, el análisis de costos de la competencia busca diagnosticar sus métodos de costos.

4.1.8 LA VENTAJA EN COSTOS

Una empresa logra este tipo de ventaja si el costo acumulado de realizar todas las actividades de valor es menor que el de sus competidores. La ganancia estratégica de la ventaja de su sustentabilidad existirá si a sus competidores les resulta complicado reproducirla o imitarla. La ventaja en costos facilita un desempeño de calidad, cuando la empresa cumple las expectativas de valor al cliente, de modo que su ventaja no quede anulada por la necesidad de cobrar un precio más bajo que la competencia.

La posición relativa en costos depende de los siguientes puntos:

- La composición de su cadena de valor frente a sus rivales.
- La posición relativa frente a los factores de cada actividad.

Los rivales cuentan con cadenas de valor que pueden ser semejantes o diferentes de las empresas. Sus diferencias la mayoría de las veces abarcan un subconjunto de actividades de valor y, por tanto, una empresa puede aislar el efecto que tienen las diferentes cadenas en la posición relativa a los costos con sólo comparar el de ellas. Una empresa puede lograr una ventaja en costos de dos formas.

- Al controlar los factores de costos. Una empresa puede obtener una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costos totales.
- Al reconfigurar la cadena de valor. Una empresa puede utilizar un camino distinto y más efectivo para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto.

Los tipos de ventaja no se excluyen mutuamente; una empresa con una cadena de valor muy diferente a la de la competencia tendrá algunas actividades comunes y su posición relativa en estas puede mejorar o deteriorar su posición global.

4.1.9 DIFERENCIACIÓN

Una empresa se distingue de sus rivales si logra ser especial en algún aspecto para sus clientes. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. La diferenciación permite a la empresa fijar un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio y obtener beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. Algunos factores de diferenciación provienen de los siguientes conceptos:

- Adquisición de materias primas y otros insumos.
- Calidad total.
- Personal clasificado.
- Desarrollo tecnológico.
- Sistema logístico.
- Mercadotecnia.
- Sistema de ventas.
- Mantenimiento preventivo.
- Cobertura competitiva.
- Capacidad para atender las necesidades del cliente en cualquier lugar.
- Un solo punto donde el cliente puede comprar.
- Magnífica la compatibilidad entre los productos.
- Publicidad efectiva. Maquinaria con tecnología de punta.
- Recursos efectivos. Estructura correcta.
- Decisiones políticas.
- Nexos dentro de la cadena de valor.
- Nexos con los proveedores.
- Oportunidad.
- Ubicación.
- Interrelaciones.
- Aprendizaje y desbordamiento.
- Integración.

- Escala.
- Factores institucionales.

Estos factores son la base para diferenciación, pero también pueden afectar y no favorecer en algunos aspectos a sus clientes.

Los factores de la singularidad varían en las actividades y también pueden ser diferentes en el ámbito empresarial respecto de la misma actividad. Las empresas deben estudiar todas sus áreas para precisar en qué factor o factores se basan; esto resulta decisivo para la sustentabilidad de la diferenciación, porque algunos factores la facilitan más que otros. Éstos pueden sugerir nuevas fuentes de diferenciación.

El costo de la diferenciación

El costo de la diferenciación es muy elevado. Es común que las empresas incurran en costos especiales, porque la singularidad les exige realizar las actividades de valor mejor que sus competidores. Cuando la diferenciación se alcanza al incorporar más características del producto, el costo será mayor que cuando se logra mediante características distintas pero más convenientes.

El costo de la diferenciación refleja los factores de las actividades de valor en que se funda la singularidad. La relación entre ellos adopta dos formas conexas:

- Lo que hace especial una actividad (factores particulares) puede afectar los factores de los costos.
- Los factores pueden afectar el costo de ser especial.

Al identificar la diferenciación, la empresa a menudo influye negativamente en una actividad y suma costos en forma deliberada. Por ejemplo, con una actividad al cliente, puede aumentar el costo por el efecto del factor de estos al ubicarlos entre varios, según los diferentes factores de costos.

Cuando una empresa busca reducir de modo agresivo sus costos, los intentos por lograr la particularidad los elevan. De igual manera, cuando los competidores imitan una gran innovación, quien la hizo podrá mantener la diferenciación sólo agregando costos. Para esto, al evaluar el costo de la diferenciación es preciso comparar el de ser único en una actividad con el de ser igual a los competidores.

Por lo que respecta al cliente se puede reducir el costo a su favor de varias maneras:

- Reducir el riesgo de fracaso del producto y con ello el costo previsto de este.
- Reducir el costo directo de usar el producto, esto es, el impacto que tiene en otras actividades de valor.
- Reducir el costo de entrega, instalación o financiamiento.
- Reducir la tasa requerida de utilización del producto.
- Reducir el costo del cliente en otras actividades de valor no relacionadas con el producto físico.
- Reducir el costo directo de usar el producto, como mano de obra, combustible, mantenimiento y espacio requerido.
- Menor tiempo de procesamiento. Reducir la cantidad de insumo o de equipo auxiliar requerido.
- Menos tiempo improductivo u ocioso.

Además de reducir el costo del cliente mediante las características del producto, como se aprecia en los ejemplos, puede disminuirse el costo del uso mediante varias otras actividades de valor.

Metodología de la diferenciación

Los aspectos expuestos, entre otros existentes, pueden reducirse esquematizando los pasos analíticos necesarios para fijar las bases de la diferenciación y seleccionar la mejor estrategia al respecto.

- Averigüe quien es el verdadero comprador. Éste es el primer paso de la diferenciación, consiste en ubicar de manera clara al cliente en todos sus aspectos.
- Identifique la cadena de valor del comprador y el impacto de su empresa en ella. El flujo directo o indirecto en la cadena decidirá el valor que se crea para el cliente, reduciendo sus costos y mejorando su desempeño.
- Averigüe los criterios clasificados de compra del cliente. El análisis de su cadena de valor es la base para identificar los criterios de compra.
- Evalúe las fuentes actuales y potenciales de singularidad en la cadena de valor. La diferenciación nace de la singularidad a lo largo de una cadena.
- Identifique el costo de las fuentes actuales y potenciales de la diferenciación. El costo de la diferenciación depende de los factores de las actividades que la facilitan.
- Escoja la configuración de las actividades de valor que originen la diferenciación más útil para el cliente en relación con su costo. Un conocimiento profundo de la relación que existe entre la cadena de valor de la empresa y la del comprador le permitiera seleccionar

una configuración de actividades que produzcan la mayor brecha entre el valor del cliente y el costo de la diferenciación.

- Pruebe la sustentabilidad de la estrategia escogida de la diferenciación. Ésta no favorecerá un desempeño sobresaliente si no puede sostenerse frente a la limitación.
- Reduzca el costo de las actividades que no afecten a los tipos escogidos de diferenciación. Una empresa diferenciada exitosa disminuye de manera contundente el costo de esta clase de actividades.

4.1.10 LA TECNOLOGÍA Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Uno de los factores indispensables de la competencia es la tecnología, dado que desempeña un papel de primer orden en el cambio estructural, la creación de nuevas empresas, investigación y todo cambio entre otros que represente en el desarrollo de las empresas, para lograr una ventaja competitiva. El cambio tecnológico puede modificar las reglas de la competencia en la que participan empresas de alta tecnología, por lo que tienen que pensar para formular sus estrategias tomando en cuenta este factor a fin de ser competitivas.

Las empresas requieren gran volumen de tecnología para realizar todas sus funciones y competir con buenas estrategias en el mercado donde se desarrollan.

La cadena de valor es una herramienta fundamental para comprender la función de la tecnología en la ventaja competitiva. Una empresa, como un conjunto de actividades, es un grupo de tecnología. Ésta se localiza en toda actividad de valor, y el cambio tecnológico afecta a la competencia por su impacto en cualquiera de ellas.

4.1.11 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

La estrategia tecnológica es como la empresa se desarrolla y emplea la tecnología. Dado que el cambio tecnológico puede influir en la estructura del ámbito empresarial y en la ventaja competitiva, la estrategia tecnológica se convierte en elemento básico de la estrategia competitiva global de una empresa.

La estrategia tecnológica debe incluir tres aspectos generales:

- Determinar que tecnologías desarrollar.
- Decidir si se busca el liderazgo en esas tecnologías.
- Determinar la función de las licencias tecnológicas.

Las decisiones en los tres aspectos deberán basarse en como la estrategia tecnológica mejorará la vena taja competitiva sustentable.

Formular la estrategia tecnológica

Los temas desarrollados indican varios pasos analíticos que se necesitan para crear una estrategia tecnológica que facilite la transformación de la tecnología en una herramienta competitiva y no en una simple curiosidad científica.

1. Identificar las tecnologías y subtecnologías en la cadena de valor. Para iniciar una estrategia debemos identificar todas las tecnologías y subtecnologías, sin importar si son triviales, que empleamos nosotros o nuestros rivales.

2. Identificar las tecnologías potencialmente relevantes en otras empresas o en el desarrollo científico. Con frecuencia las tecnologías provienen de fuera del ámbito empresarial y, por tanto, pueden causar un cambio discontinuo y una desorganización competitiva.

3. Determinar la trayectoria de cambio probable de las principales tecnologías. Una empresa necesita valorar la dirección probable del cambio tecnológico en cada actividad, así como en la cadena de valor de los clientes y proveedores.

4. Determinar que tecnologías y posibles cambios son más importantes para la ventaja competitiva y la estructura del ámbito empresarial. No todas las tecnologías en la cadena de valor serán importantes para la competencia.

5. Evaluar las capacidades relativas de la empresa en las tecnologías importantes y el costo de introducir mejoras. Las empresas deben conocer sus fuerzas relativas en las tecnologías clave y realizar una evaluación realista de su capacidad para mantenerse al ritmo del cambio tecnológico.

6. Seleccionar entre una estrategia tecnológica que abarque las principales tecnologías y refuerce la estrategia competitiva global de la empresa. La estrategia deberá reforzar la ventaja competitiva que se trate de obtener y sostener tecnológicamente.

7. Reforzar las estrategias tecnológicas de las unidades de negocios en el nivel corporativo. Las siguientes acciones concretas en el nivel corporativo, sectorial o grupal pueden fortalecer la posición tecnológica global de una organización:

- identificar las tecnologías básicas de la organización que influyen en varias unidades de negocios.
- asegurarse de que se emprendan actividades coordinadas de investigación y que la tecnología entre en las unidades de negocio.

- financiar la investigación en tecnologías importantes para crear un grupo sólido de conocimientos y personas.
- utilizar las adquisiciones o empresas conjuntas para introducir nuevas habilidades tecnológicas o vigorizar las ya existentes.

4.1.12 IDENTIFICAR A LA COMPETENCIA

Los rivales representan una amenaza para las empresas, es decir, son el enemigo, y hay que eliminarlos. Los competidores en la práctica constituyen una amenaza, pero también pueden fortalecer la posición competitiva en el ámbito empresarial. Los buenos competidores cumplen numerosas funciones estratégicas que mejoran la ventaja competitiva sustentable de una empresa y su estructura, en el ámbito empresarial. Conviene tener uno o varios competidores de este tipo, pero también hay que concentrarse en atacar a los malos competidores, manteniendo al mismo tiempo una posición relativa frente a los buenos.

4.1.13 SEGMENTACIÓN DEL ÁMBITO EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

La segmentación del ámbito empresarial es su separación en subunidades con el fin de diseñar una ventaja competitiva; debe ser más amplia que el conocido concepto de segmentación de mercado, aunque la incluye. Este tipo de segmentación busca identificar las diferencias en las necesidades del cliente y en su comportamiento de compra, facilitando a la empresa atender con programas específicos de mercadotecnia de los que correspondan a sus capacidades.

Ubica las actividades de mercadotecnia en la cadena de valor, combina el comportamiento de compra del cliente con los costos, los de producción como los de la atención a varios clientes; abarca íntegramente la cadena de valor, expone las diferencias del atractivo estructural entre segmentos y los conflictos de atenderlos al mismo tiempo. Este enfoque, que resulta más general, ofrece ideas de nuevos métodos de segmentación y puede ser la base para conseguir y sostener la ventaja competitiva.

La segmentación del ámbito empresarial es necesaria para atender la cuestión central del alcance competitivo dentro de una empresa o los segmentos que una organización debería atender y cómo hacerlo. Además, es el fundamento de la selección de las estrategias de concentración, detecta los segmentos mal atendidos por competidores de alcance global. Éstos deben conocer la segmentación, porque descubre áreas en las que son débiles ante los rivales concentradores y puede indicar segmentos poco atractivos que es mejor dejar. La atención a la segmentación desde

un punto estratégico es cada día mas importante, porque los avances tecnológicos empiezan a modificar algunas reglas clásicas de la segmentación, con repercusiones para las organizaciones concentradoras y de largo alcance.

4.1.14 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para lograr la ventaja competitiva, uno de los puntos importantes por analizar es el relacionado con los productos sustitutos. La sustitución es una amenaza para todas las empresas, en virtud de que un producto o servicio suplante a otro en el desempeño de una o varias funciones para el comprador. Este estudio se aplica tanto a productos como a servicios, porque los mismos principios basan su decisión de hacer algo de modo diferente en la cadena de valor. La sustitución se encuentra unida al alcance competitivo dentro del ámbito empresarial, porque incrementa o reduce la extensión de los segmentos.

4.1.15 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUSTITUTOS

En el análisis de la sustitución, el primer paso consiste en identificar los sustitutos que enfrenta el ámbito empresarial. Para estudiar la sustitución se requiere identificar productos o servicios que cumplan la misma función o funciones genéricas que un producto industrial, en lugar de productos que presenten la misma forma. Un helicóptero difiere enormemente de un avión, pero ambos desempeñan la misma función genérica para el cliente, que es transportar personas de un lugar a otro.

La función que desempeña un producto depende de su papel en la cadena de valor del cliente. Normalmente los sustitutos representan productos diferentes, en muchas empresas existen por lo menos algunas otras alternativas que deben tomarse en cuenta como sustitutos en un sentido amplio:

- La primera alternativa, en la que el cliente nada necesita adquirir en absoluto para desempeñar la función; es el sustituto mas extremo, con una gama reducida de funciones. Por ejemplo, las empresas productoras de sal se sienten amenazadas por el hecho de que los efectos nocivos del sodio hayan disminuido el consumo.
- Un segundo sustituto consiste en aminorar la frecuencia de uso del producto necesario para realizar la función. Por ejemplo, en la industria del aluminio las nuevas latas de las bebidas requieren paredes mas delgadas y, por consiguiente, menos aluminio.
- Un tercer sustituto, que frecuentemente pasa inadvertido, son los productos usados que se reciclan o reacondicionan. Por ejemplo, en la industria del aluminio quizas el sustituto

mas peligroso para los productos de aluminio primario es el secundario, es decir, el reciclado.

- El cuarto y último sustituto potencial es en el que el cliente no realiza la función internamente, en otras palabras, la integración hacia atrás. Por ejemplo, un sustituto básico de muchas industrias de la distribución es que compre de manera directa al fabricante y efectúe directamente la función de distribución.

Los sustitutos relevantes diferirán según el segmento del ámbito empresarial, por eso es importante que al estudiarlo se deba comenzar con una lista extensa de posibles sustitutos, porque las empresas están mucho más propensas a dejarse deslumbrar por un sustituto que a tomar en serio a alguno de ellos.

4.2 TIPO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La estrategia de una empresa se transforma a lo largo del tiempo, surge en una base de acciones planeadas, que los directivos tienen para elaborar movimientos que enfrentan y dan solución. Para tal efecto formulan e implementan opciones estratégicas que consideran favorables para ser competitivas y lograr una ventaja competitiva sostenible,

4.2.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Constituyen el plan estratégico de acción administrativa integral para una empresa diversificada. La estrategia corporativa abarca el nivel de toda la empresa contemplando sus negocios diversificados. Estas estrategias se forman de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se utilizan para conducir el grupo en diferentes industrias y de los enfoques que se utilizan para conducir el grupo de negocios de la empresa.

La formulación de la estrategia corporativa para una empresa diversificada observa cuatro tipos de iniciativas:

1. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr su diversificación. En una empresa diversificada una porción clave de la estrategia corporativa está constituida por cuantos negocios y en que desea participar la empresa.

2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado. A medida que se crean posiciones en las empresas

seleccionadas, se precisa la formulación de estrategias corporativas acerca de cómo se han de reforzar las posiciones competitivas y las ganancias a largo plazo de los negocios en los cuales ha invertido la empresa.

3. Buscar formas de captar todas las combinaciones estratégicas valiosas interrelacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva. Cuando una empresa se diversifica hacia negocios con tecnologías relacionadas, características de operación similares, canales de distribución o clientes comunes o alguna otra relación de unión, obtiene un potencial de ventaja competitiva que no está abierto para una empresa que se diversifica hacia negocios del todo independientes.

4. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. La variedad de negocios de una empresa diversificada por lo común no es igualmente atractiva desde el punto de vista de la inversión de fondos adicionales. Este aspecto de la creación de la estrategia corporativa implica canalizar los recursos hacia áreas cuyos potenciales de ganancias son más elevados y a retirarlos de las áreas en donde son más bajos.

La estrategia corporativa se formula en los niveles más altos de la administración. Por lo general, los principales directivos a nivel corporativo tienen la responsabilidad básica de idear nuevas estrategias corporativas y decidir entre cualquiera de las acciones recomendadas que surgen de los administradores de un nivel inferior. Los jefes de las unidades de negocios clave también influyen, en especial en las decisiones estratégicas que afectan al negocio que dirigen. La asamblea de accionistas y el consejo de administración de la empresa, a menudo revisa y aprueba las principales decisiones estratégicas.

4.2.2 ESTRATEGIA DE UNIDAD DE NEGOCIOS

La estrategia de unidad de negocios es el plan de acción que formula la administración para un solo negocio. Se ubica en la base de enfoques y medidas ideadas por los directivos con el fin de generar un desempeño efectivo en una línea de negocios específica. Para una empresa autónoma de un negocio, la estrategia corporativa y la estrategia de negocios son la misma.

La generación básica de la estrategia de negocios consiste en como idear, crear y reforzar la posición competitiva de la empresa en el mercado a largo plazo. Con este propósito, la estrategia de negocios se preocupa principalmente en los siguientes puntos.

- Desarrollar una respuesta a los cambios si se llevan a cabo en el ámbito empresarial como la economía en general, las áreas gubernamentales y otras pertinentes.
- Idear y crear medidas competitivas y enfoques de mercado que busquen una ventaja competitiva sustentable. Idear y crear competencias y potencialidades valiosas.
- Lograr sinergia en las iniciativas estratégicas de las áreas funcionales.
- Solucionar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la empresa.

Es natural que la estrategia de negocios inicia las acciones y respuestas diversas que los administradores consideran prudentes de acuerdo con las bases del mercado, las tendencias económicas, necesidades y demografía de los compradores, los nuevos requerimientos de la legislación y otros factores internos y externos.

Una estrategia efectiva está bien sincronizada con la situación interna y externa; al modificarse la situación de la empresa de una manera importante, por lo general resulta necesario hacer ajustes en la estrategia.

La diferencia de una estrategia de negocios poderosa de una débil es la habilidad del estratega para crear una serie de medidas, en el entorno y al interior, capaces de producir una ventaja competitiva sustentable.

Con una ventaja competitiva una empresa tiene excelentes bases para obtener una utilidad superior al promedio y ser exitosa en el ámbito empresarial. Sin una ventaja competitiva, la empresa corre riesgos de debilitarse con un desempeño mediocre. La creación de una estrategia de negocios que genere una ventaja competitiva sustentable se basa en tres aspectos.

- Entender y decidir cuáles son los atributos del producto o servicio, costos y precios más bajos, un mejor producto, una línea de productos más completa, un servicio superior al cliente, énfasis en un nicho particular de mercado; lo que ofrece la mejor oportunidad de obtener una ventaja competitiva.

- Desarrollar potencialidades, experiencias y capacidades competitivas que hagan la diferencia a la empresa con la competencia.
- Tratar de apartar el negocio hasta agotar las posibilidades de las acciones de los rivales y otras amenazas de la competencia.

Las estrategias de negocios que logran el triunfo por lo general pretenden desarrollar poderosas competencias y potencialidades únicas en una o más funciones decisivas para el éxito estratégico y posteriormente utilizarlas como patrón para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales.

4.2.3 ESTRATEGIAS HORIZONTALES

La estrategia de la empresa diversificada tiene dos aspectos fundamentales; el primero trata de cómo seleccionar los sectores empresariales donde debería competir; el segundo es la manera en que tendría que coordinar las unidades de negocio. Ambas han de tratarse partiendo de la ventaja competitiva, es decir, cómo puede fortalecer la organización la ventaja competitiva de las unidades de negocios, incurriendo en costos como parte de la empresa diversificada, tanto los gastos generales como los que provienen de las restricciones impuestas por las políticas organizacionales. La diversificación se convierte en una obligación si no se hace una aportación más que compensadora a la ventaja competitiva de las unidades de negocios.

La estrategia horizontal se responsabiliza de las metas y estrategias de las unidades de negocios, contempla las actuales que compiten en el ámbito empresarial y elige nuevos ámbitos donde penetrar a partir de las interrelaciones con las primeras, dándose en el nivel grupal, sectorial y en el corporativo; a esta se le identifica como estrategia horizontal explícita.

La necesidad de una estrategia horizontal explícita se justifica, entre otros casos, para dar soluciones a los siguientes planteamientos:

- Las unidades de negocios darán distinto valor a las interrelaciones y no aceptarán buscarlas.
- Las estrategias de las unidades de negocios evolucionarán de modo que debilitarán las interrelaciones.

- La posición de la compañía se deteriorara con las decisiones de precios y de inversión tomadas de manera independiente.
- Las unidades de negocio tienden a salir para formar alianzas y lograr las interrelaciones dispo nibles en el interior.
- Algunas veces las unidades de negocios no conocen a los competidores potenciales ni el verdai dero significado de los competidores actuales.
- No se transferiran los conocimientos practicos entre unidades de negocios genericamente similares.

Sin una estrategia horizontal explícita no existirá un sistema con el cual identificar, retroalimentar y expandir las interrelaciones. Las unidades de negocio que actúan por su cliente no cuentan con los mismos incentivos para proponer y defender estrategias que se basen en la interrelación de los directii vos de primer niveljerarquico que tienen un panorama mas integral.

4.2.4 ESTRATEGIAS VERTICALES

Las estrategias de integracion vertical buscan incrementar la magnitud competitiva de una empresa en el mismo ambito empresarial donde se desarrolla. Las organizaciones pueden entender su variedad de actividades hacia atras en fuentes de abastecimiento y hacia adelante en direccion de los usuarios finales.

Una empresa que instala una planta para fabricar componentes, en lugar de comprarlos a los proveedores, se mantiene basicamente en el mismo ambito empresarial, la diferencia es que tiene unidades de negocio en dos etapas de produccion dentro de la cadena total de actividades de la industria. De manera parecida, si un fabricante de televisiones decide integrarse hacia adelante abriendo tiendas de menudeo para vender sus marcas, permanece en el negocio de televisiones aunque su magnitud competitiva se expanda hacia adelante en la cadena industrial.

Las acciones para realizar la integracion vertical tienen como meta la integracion total (con participacion en todas las etapas del proceso necesario para que los productos

lleguen a las manos de los clientes finales) o la integración parcial (con la creación de posiciones en algunas etapas de la cadena total de distribución y producción de la industria). Una empresa puede alcanzar la integración vertical iniciando su propia compañía en otras etapas de la cadena de actividades de la industria o comprando una empresa que ya esté colocada en la empresa que desea integrar.

La razón para invertir recursos de la empresa en la integración vertical es fortalecer la posición competitiva de la organización.

La integración hacia atrás produce ahorros en costo solo cuando el volumen que se requiere es lo suficientemente grande para capturar las mismas economías de escala que los proveedores, y cuando pueden igualar o superar la efectividad de producción de estos. La integración hacia atrás produce la mayor ventaja de costos cuando los proveedores tienen importantes márgenes de beneficio, cuando el producto surtido es importante en costos y cuando se dominan con facilidad las tecnologías requeridas.

La integración vertical hacia atrás puede producir una ventaja competitiva basada en la diferenciación cuando una empresa al surtir sus propias partes logra mejor calidad y, por tanto, aumenta en gran medida el rendimiento de su producto final.

La integración hacia adelante al momento de fabricar puede ayudar a un producto de materia prima a lograr una mayor diferenciación y escapar de la competencia orientada hacia los precios de un negocio de productos básicos.

Una estrategia de integración vertical puede tener fortalezas y debilidades. Para saber hacia qué dirección se inclina la balanza hay que considerar los siguientes factores:

- El grado de compatibilidad de la integración vertical en los intereses y objetivos de los rendimientos estratégicos al largo plazo de la organización.
- Cuando se fortalece la posición de la organización en la industria total.
- Hasta qué grado se crea la ventaja competitiva.

Estos aspectos deben proporcionar beneficios para que la integración vertical sea una gran opción de estrategia de utilidad.

4.2.5 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

En los últimos tiempos, las empresas buscan la ventaja competitiva por medio de estrategias de cooperación, formando alianzas estratégicas y sociedades para complementar sus propias iniciativas y de esta manera fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales. La estrategia de cooperación de los negocios sirve para ayudar a la empresa a mejorar su desempeño en mercados particulares de productos o servicios. La empresa implanta una estrategia de cooperación de los negocios cuando piensa que si combina sus recursos y habilidades con los de uno o varios socios lograra una ventaja competitiva que no podría obtener sola y que conduciran al éxito en un mercado específico de productos o servicios.

Las alianzas estratégicas y sociedades en colaboración son un medio atractivo y oportuno para enfrentar los problemas tecnológicos y de recursos que las empresas enfrentan con frecuencia. En la práctica, las alianzas se han vuelto trascendentales para la competitividad de las compañías en muchos ámbitos empresariales que representan uno de los elementos básicos de las estrategias de negocios, dándose particularmente en industrias donde el cambio es acelerado.

Por ejemplo, en la industria de las computadoras personales las alianzas de cooperación son muy comunes porque existen compañías que suministran los diferentes componentes de las computadoras y el software para su funcionamiento: un grupo de empresas provee los microprocesadores, otro fabrica las tarjetas madre, otro los monitores, otro lo discos duros, otros los chip de memoria, etc. Además sus instalaciones se localizan dispersas en Estados Unidos, Japon, Taiwan, Singapur, Malasia y partes de Europa. Se necesita una colaboración estrecha en el desarrollo de productos, logística, producción y fechas elegidas para la introducción de nuevos productos.

Cuando las industrias experimentan cambios acelerados al mismo tiempo en muchas áreas, las empresas consideran que es fundamental iniciar relaciones de cooperación con otras empresas para mantenerse a la vanguardia de la tecnología y desempeño de los productos, e incluso en su propia área de especialización. Cooperan en el desarrollo de tecnología, en el intercambio de información de investigación y desarrollo, en el

desarrollo de nuevos productos que se complementan entre sí, en la creación de redes de concesionarios y distribuidores que manejan sus respectivos productos, entre otros.

Una de las debilidades de las principales alianzas y estrategias de cooperación es el peligro de volverse dependientes de otras compañías en cuanto a la pericia y capacidades esenciales en el largo plazo.

4.2.6 ESTRATEGIAS DE FUSIÓN

Las fusiones son una opción estratégica de gran ayuda. Una fusión es la combinación y agrupamiento de iguales, en que la empresa recién creada a menudo adopta un nuevo nombre. Fusionarse con otra compañía, por lo general un competidor, puede fortalecer espectacularmente la posición de mercado de una empresa y abrir nuevas oportunidades de ventaja competitiva. La combinación de operaciones con un rival, llena los vacíos en recursos y permite a la nueva empresa emprender proyectos que las anteriores no podían hacer por su cuenta. Unidas, las empresas suelen tener habilidades tecnológicas más sólidas, más o mejores capacidades competitivas, una línea atractiva de productos y servicios, cobertura geográfica amplia o mayores recursos financieros con los que invertir en investigación y desarrollo, además de aumentar capacidad o expandirse a nuevas áreas. También, la combinación de operaciones llega a detectar grandes

oportunidades que ayudan a ahorrar en costos y transformar a empresas que habían incurrido en costos elevados en un competidor con costos promedio o por debajo de promedio. Por ejemplo, en el giro automotriz Daimler-Benz se fusionó con Chrysler para crear una línea de producto más amplia y tener presencia global más fuerte en la línea mundial de los vehículos automotores, lo que mejoró la capacidad de las compañías combinadas para competir con Toyota, Ford y General Motors. Los directivos, al decidir este tipo de estrategia, deben prever que no siempre se producen los resultados esperados, en ocasiones por las expectativas exageradas y en otras porque es mucho más difícil que lo previsto captar los beneficios planeados.

4.2.7 ESTRATEGIAS DE ADQUISICIÓN

Una adquisición o compra es cuando una empresa, compra y absorbe las operaciones de otra. Las adquisiciones son una opción estratégica de gran beneficio, dado que un competidor fortalece enormemente la posición de mercado de una compañía y encuentra nuevas oportunidades de ventaja competitiva.

La lucha por el liderazgo global motiva a numerosas empresas a efectuar adquisiciones con el fin de crear presencia de mercado en aquellos países donde no compiten en la actualidad. La lucha por establecer posiciones atractivas en las industrias del mañana motiva a las compañías a realizar compras para llenar los vacíos en recursos o tecnología, crear capacidades tecnológicas importantes y colocarse en posición para lanzar los productos y servicios de futuro considerables.

Nestlé, Kraft (una subsidiaria de Philip Morris Company), Unilever, Procter & Gamble, y otras prominentes compañías de alimentos y productos de consumo han realizado numerosas adquisiciones para establecer una presencia global más importante. En México, el Grupo Bimbo ha utilizado esta estrategia al adquirir otros negocios como Gastronomía Avanzada Pastelerías, S. A. de C.V, Chocolates la Corona, Panificadora El Molino, Galletas Gaby y otras; con esta estrategia ha logrado un liderazgo en este giro.

4.2.8 ESTRATEGIAS OFENSIVAS

La ventaja competitiva se logra con medidas estratégicas ofensivas que cumplan con el objetivo de emprender iniciativas planeadas para producir una ventaja en costos, diferenciación o concentración según sea el caso.

La estrategia ofensiva, al ser creada, debe lograr una ventaja competitiva oportuna, mientras más tiempo tarde, será más probable que los rivales detecten la estrategia, ubiquen su potencial y emprendan una contraofensiva. Posterior a la creación de la estrategia ofensiva viene un periodo de beneficio durante el cual se disfrutan los frutos de ventaja competitiva, lo que se busca sea sostenible para no caer en un periodo de erosión; es decir, estar preparados para la contra ofensiva de la competencia al idear medidas ofensivas de seguimiento y acciones defensivas.

Existen siete tipos elementales de ofensivas estratégicas:

1. Iniciativas para igualar o superar las fortalezas de los competidores. Hay dos casos en los que conviene montar ofensivas que tengan el propósito de neutralizar o superar las fortalezas de las compañías rivales. El primero es cuando a una compañía no le queda mas opción que tratar de mermar la ventaja competitiva de un rival fuerte. El segundo cuando es posible obtener una participación rentable de mercado a costa de los rivales sin importar las fortalezas de los recursos o capacidades con los que estos cuentan.

Las estrategias ofensivas para atacar las fortalezas de un competidor incluyen: lograr la ventaja en costos, saltar a las tecnologías de la siguiente generación para ser que los productos del rival se vuelvan obsoletos, añadir nuevas características que atraigan a los clientes del rival, ampliar la línea de productos para igualar al rival modelo por modelo y crear capacidades de atención a los clientes que el rival objetivo no tenga, entre otros.

2. Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores. Una empresa puede tomarla iniciativa de lograr avances en el mercado al ubicar su atención competitiva a las debilidades de los rivales. Hay distintas maneras de obtener utilidades competitivas a costa de las debilidades de los rivales:

- Ir tras los clientes de los rivales cuyos productos se rezagan en calidad, características o desempeño; en dichos casos, un contendiente con mejor producto a menudo convence a los clientes más conscientes del desempeño de que cambien de marca.
- Hacer presentaciones especiales de ventas a los clientes de los rivales que ofrecen servicios por debajo de los niveles aceptables.
- Tratar de tomar la ofensiva contra rivales que tienen débil reconocimiento de marca.
- Concentrarse en regiones geográficas donde un rival tiene poca participación de mercado o invierte nuevos esfuerzos competitivos.
- Prestar atención a segmentos de compradores que un rival descuida o que no está equipado para atender.

3. Iniciativas simultáneas en muchos frentes. Una empresa en ocasiones puede considerar conveniente lanzar una gran ofensiva competitiva que comprenda múltiples iniciativas como pueden ser: rebajas en precios, más publicidad, introducciones de nuevos

productos, muestras gratis, promociones en las tiendas, descuentos, valor agregado, etc.; en un amplio frente geográfico. Estas campañas a veces logran desequilibrar a un rival, desviar su atención en muchas direcciones y obligarlo a proteger muchas partes de su base de clientes.

4. Ofensivas evasivas para competir en un terreno menos reñido. Las ofensivas evasivas tratan de evitar los desafíos frontales relacionados con rebajas importantes, en precios, aumentos en la publicidad o esfuerzos costosos para diferenciarse mejor que los rivales. En vez de esto, la idea es maniobrar para eludir a los competidores, captar territorio de mercado desocupado o menos reñido y cambiar las reglas del juego competitivo a favor del agresor. Los ejemplos de ofensivas evasivas incluyen:

- Introducir nuevos productos que redefinan el mercado y las condiciones de la competencia.

5. Lanzar iniciativas para crear posiciones fuertes en áreas geográficas en que los rivales cercanos tienen poca o ninguna presencia de mercado.

6. Tratar de crear nuevos segmentos introduciendo productos con atributos y características de desempeño diferentes para satisfacer mejor las necesidades de compradores selectos.

7. Saltar a las tecnologías de la siguiente generación para sustituir a los productos o servicios existentes.

4.2.9 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

El objetivo de la estrategia defensiva consiste en minimizar la amenaza de sufrir ataques, reducir el golpe de cualquier ataque que se presente e influir en los enemigos para que dirijan sus fuerzas a otros rivales.

La estrategia defensiva por lo regular no incrementa la ventaja competitiva de una empresa, ayuda a fortalecer su posición competitiva, protege sus recursos y potencialidades más valiosos contra la imitación y sostiene la ventaja competitiva que la empresa posee. Existen dos enfoques principales de una estrategia defensiva:

I. Bloquear las posibilidades abiertas a los contendientes. Para defender la posición actual de una empresa, se utiliza el enfoque que comprende medidas que entorpecen las

alternativas de un contendiente para iniciar un ataque competitivo. La empresa defensora puede participar en tecnologías alternativas para minimizar el riesgo de que los rivales ataquen con una tecnología mejor; crear nuevas características, añadir nuevos modelos o ampliar sus línea de productos para llenar los huecos o nichos vacantes y cerrar el paso a los posibles contendientes; también puede buscar la frustración de los esfuerzos de los rivales por atacar con un precio inferior manteniendo alternativas de precios bajos por su cuenta.

2. Emitir señales de probables represalias. Otro aspecto de la estrategia defensiva contempla emitir señales a los contendientes de que existen probabilidades de contestar con represalias fuertes en caso de un ataque. El propósito es disuadir a los contendientes para que se abstengan por completo de atacar con las expectativas de que la batalla será más costosa de lo que podría ganar o por lo menos desviarlos hacia alternativas menos amenazadoras.

4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para tener una idea clara de por qué es importante que los directivos adapten la estrategia a las necesidades de la empresa y logren así una mayor noción de cómo sopesar las diversas consideraciones internas, externas, así como ubicar las ventajas y desventajas de las estrategias con las que compete la empresa, es necesario estudiar la adaptación de la estrategia a una situación específica del ámbito empresarial, por lo que se tratarán las siguientes estrategias.

4.3.1 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN EMPRESAS EMERGENTES

La empresa emergente es aquella que se ubica en sus inicios a la etapa de formación. Las empresas que luchan con competidores para apoderarse de un ámbito empresarial emergente del futuro se ubican en la etapa inicial emprendedora; mejoran su tecnología, integran el recurso humano, compran o construyen su infraestructura, equipan sus operaciones, forman sus cuadros directivos, aplican sus estudios mercadológicos, tratan de ampliar sus canales de distribución y lograr la aceptación de los compradores entre otros; algunos ejemplos de estas empresas incluyen las alimenticias con productos light, automotrices con el vehículo híbrido, las telecomunicaciones inalámbricas para internet,

las electricas de energía eólica, la banca electronica, la educacion a distancia, la agricultura que utiliza ingeniería genetica, la electronica de alta definicion, etcetera.

En este tipo de negocios existen problemas importantes, mismos que pueden pervenirse en gran medida, al realizar estudios mercadologicos, tecnicos y financieros antes de emprender actividades para ponderar si es viable o no el negocio.

La competencia en el ámbito empresarial emergente plantea a los directivos desafíos específicos al formular la estrategia.

- Dado que el mercado es nuevo y no se ha puesto a prueba, puede darse mucha especulación y numerosas opiniones sobre como funcionará, el ritmo al que crecerá y la magnitud que alcanzará. La historia breve no sirve para calcular proyecciones de ventas y ganancias. Existen muchas suposiciones respecto a la rapidez con que los compradores se sentirán influidos a usar el producto y cuanto estarán dispuestos a pagar por este. Por ejemplo, los reproductores de discos de video digital (DVD) tardaron mucho más de lo esperado en ponerse de moda.
- En varios casos, una buena parte de los conocimientos tecnologicos en los que se originan los productos de las empresas emergentes están protegidos por derechos de propiedad y se resguardan celosamente, ya que han sido desarrollados en organizaciones pioneras; las patentes y experiencia tecnica son elementos necesarios para asegurar la ventaja competitiva.
- Hay consenso respecto a cuál de las tecnologías competidoras se impondrá o que atributos del producto resultarán determinantes para atraer la decision favorable de los compradores. La competencia se centra en los esfuerzos de cada empresa por lograr que el mercado confirme su enfoque estrategico hacia la tecnología, el diseño de producto, el marketingy la distribucion.
- Los obstáculos de entrada suelen ser relativamente bajos, incluso con las compañías emprendedoras recién creadas. Es posible que las empresas grandes, bien identificadas, que buscan oportunidades y cuentan con suficientes recursos y capacidades competitivas, decidan participar si el ámbito empresarial promete un crecimiento explosivo o si su surgimiento pone en riesgo la actividad comercial.
- Pueden presentarse fuertes efectos de la curva de experiencia, lo que permite reducciones alari mantes en costos y precios a medida que el volumen crezca.

- Dado que en las empresas emergentes todos los compradores son clientes primerizos, el trabajo de mercadotecnia implica inducir la compra inicial y vencer las dudas de los clientes con las características del producto, la fiabilidad del desempeño y las aseveraciones contradictorias de empresas competidoras.
- Los compradores prospecto confían en que los productos de primera generación mejoren rápido, por lo que demoran la compra hasta que la tecnología y el diseño del producto maduren.
- En algunos casos, las empresas tienen dificultades para obtener suministros necesarios de materias primas, así como componentes totales.
- Las empresas que no cuentan con el capital suficiente para respaldar la investigación y desarrollo, por lo general terminan fusionándose con competidores o son adquiridas por empresas ajenas a la industria pero con capital suficiente, por lo que buscan invertir en un mercado en crecimiento.

4.3.2. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS DE ALTA VELOCIDAD

La aceleración de los cambios que se están viviendo en el ámbito empresarial incluyen los tecnológicos, ciclos de vida cortos de los productos, el ingreso de nuevos rivales importantes en el mercado, los lanzamientos frecuentes de nuevas líneas competitivas de los rivales, así como requerimientos y expectativas de los clientes que evolucionan con rapidez entre varios más, que suceden al mismo tiempo.

Esto se comprende porque todos los días surge un gran número de adelantos competitivos de importancia, la labor de dar seguimiento a los sucesos que van desarrollándose y de ponderarlos es complicada. La aceleración de cambios de gran velocidad es la condición que prevalece en el campo del hardware y software para las computadoras personales, los juegos de video, la construcción de redes, las telecomunicaciones inalámbricas, el equipo médico, la biotecnología, la ingeniería genética, la industria farmacéutica y en el creciente número de industrias abarcadas por el cambio torrencial en todo el ámbito de ciberespacio.

El desafío básico para la formulación en un entorno de mercado turbulento radica en enfrentar y coordinar el cambio. Las empresas pueden asumir 1 de las 3 posturas estratégicas para enfrentarse al cambio de alta velocidad.

- Reaccionar ante el cambio. Las empresas deben tener respuesta a un producto nuevo de un competidor con uno mejorado; de esta manera les será posible contrarrestar un cambio inesperado en los gustos y las demandas de los compradores si rediseñan o cambian la presentación de su producto o si el énfasis de la publicidad se dirige hacia otros atributos del mismo. Reaccionar es una estrategia defensiva y, por consiguiente, no es probable que genere oportunidades nuevas; sin embargo, es un componente necesario del conjunto de opciones de una empresa.
- Prever el cambio. La previsión supone tener una visión hacia el futuro para analizar lo que probablemente sucederá; de esta manera es posible prepararse y posicionarse para el futuro. Representa el estudio del comportamiento, las necesidades y expectativas de los compradores para tratar de comprender cómo evolucionará el mercado y preparar con anticipación la producción y las capacidades de distribución necesarias.
- Encabezar el cambio. Esto representa iniciar el mercado y las fuerzas competitivas a las que otros deberán reaccionar y responder: es decir, es una estrategia ofensiva que aspira a colocar a la empresa en la posición de control. Guiar el cambio significa ser el primero en llegar al mercado con un nuevo producto o servicio importante.

Las aptitudes, actitudes, práctica de vanguardia y potencialidades para ingresar antes que nadie al mercado son cualidades competitivas muy importantes en los mercados que su evolución es acelerada. Por otro lado, la competencia reñida obliga que las empresas reaccionen con prontitud y tengan los recursos suficientes, reagruparse con rapidez, sondeando, experimentando, improvisando e intentando una y otra vez hasta encontrar algo que llame la atención de los compradores y las coloque en concordancia en el mercado y la realidad competitiva.

4.3.3 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS MADURAS

Se identifica a una industria madura cuando casi todos compradores prospecto son usuarios de sus productos; de esta manera, la demanda del mercado consiste en ventas de reposición a los usuarios existentes y el crecimiento depende de la capacidad del ambito empresarial para atraer nuevos compradores y convencer a los ya cautivos de incrementar su uso.

El paso de una industria hacia la madurez no inicia con un programa sencillo de predecir. La madurez de la industria puede retrasarse por los nuevos avances tecnologicos, innovaciones en los productos u otras fuerzas motrices que rejuvenecen la demanda del mercado. Sin embargo, cuando estos índices de crecimiento empiezan a decrecer, el principio de la madurez del mercado por lo general genera cambios fundamentales en el entorno competitivo.

- El crecimiento lento en la demanda de los compradores genera mas competencia frontal por la participacion de mercado. Las empresas que desean continuar en un mercado de rapido crecimiento empiezan a buscar la manera de atraer a clientes de los competidores. Es normal ver reducciones en los precios, intensificación de la publicidad y otras tacticas audaces para adquirir participacion de mercado.
- Los compradores son mas experimentados y a menudo es mas difícil convencerlos de hacer compras repetitivas. Aquí los compradores tienen experiencia con el producto y estan familiarizados con las marcas competidoras, pueden evaluar mejor las distintas marcas y usar sus conocimientos para negociar un mejor trato con los vendedores.
- La competencia a menudo produce un mayor énfasis en los costos y el servicio. En este aspecto todos los vendedores empiezan a ofrecer los atributos del producto que los compradores prefieren, las opciones de estos últimos dependen de los vendedores que ofrecen la mejor combinacion de precio y servicio.
- Las compañías tienen un problema de exceso en la adición de nuevas instalaciones. El menor ritmo de crecimiento de la industria significa disminuciones de la ampliacion de la capacidad para los fabricantes y en la inauguracion de nuevas tiendas para las cadenas minoristas.
- Es mas difícil hacer innovaciones en los productos y generar nuevas aplicaciones de uso final. A los productores les resulta difícil crear nuevas características, encontrar otros usos y sostener el interes de los compradores.

- La competencia internacional aumenta. Las empresas nacionales que tratan de crecer empiezan a buscar oportunidades de ventas en los mercados extranjeros. Algunas compañías que buscan reducir los costos trasladan las plantas a países en los que se pagan salarios mas bajos, entre otras opciones.
- La rentabilidad de la industria cae temporal o permanentemente. El crecimiento mas lento, la mayor competencia, los compradores mas experimentados y los periodos ocasionales de exceso de capacidad presionan los márgenes de utilidad de la industria. Por lo regular, las empresas debiles y menos eficientes son las mas afectadas.
- La competencia mas reñida induce varias fusiones y adquisiciones entre ex competidores, expulsa a las compañías mas debiles de la industria y produce la consolidación de la industria en general. Las empresas ineficientes y las que tienen estrategias competitivas debiles pueden lograr resultados decorosos en una industria de rapido crecimiento con ventas en expansion. Sin embargo, la competencia mas intensa que acompaña a la madurez en la industria pone al descubierto las debilidades competitivas y lanza a los competidores de segundo y tercer nivel a una contienda por la supervivencia del mas apto.

4.3.4 ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN INDUSTRIAS ESTANCADAS O EN DECADENCIA

Las empresas que compiten en industrias estancadas o en decadencia deben limitarse a fines de desempeño congruentes con las oportunidades disponibles en el mercado. Los rivales fuertes tienen la facilidad de quitar ventas a los mas debiles y la compra o salida de las empresas mas debiles crea oportunidades para que las que continúen capten una participación de mercado mayor.

Los negocios que triunfan en industrias estancadas utilizan 1 de los 3 criterios estratégicos siguientes.

I. Aplicar una estrategia enfocada que este dirigida a los segmentos de mayor crecimiento del mercado dentro de la industria. Los mercados estancados o en decadencia se estructuran de numerosos segmentos o nichos. Es común que uno o mas de estos segmentos crezca con rapidez, pese al estancamiento en la industria en su conjunto. Un competidor inteligente que se ubica en los segmentos de rapido crecimiento

y satisface de la mejor forma posible las necesidades de los compradores que abarcan estos segmentos suele escapar del estancamiento en las ventas y utilidades e incluso lograr una decidida ventaja competitiva.

2. Resaltar la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos. Una calidad efectiva, o la innovación, incentiva la demanda al crear nuevos e importantes segmentos de crecimiento o al inducir a los compradores a cambiar. La innovación triunfadora de los productos abre la posibilidad para competir, además de igualar o mejorar los precios de la competencia. La diferenciación basada en la innovación exitosa tiene la ventaja adicional de que las empresas rivales no pueden imitarla fácilmente o le resulta muy costoso hacerlo.

3. Esforzarse por bajar los costos y llegar a ser el líder de estos en la industria. Las empresas en industrias estancadas pueden mejorar sus márgenes de utilidad y el rendimiento sobre la inversión si formulan y aplican una estrategia innovadora de reducción de costos año con año. Las medidas que influyen en el ahorro en los costos incluyen los siguientes puntos:

- Eliminar actividades de la cadena de valor que sólo reporten beneficios marginales.
- Contratar externamente funciones y actividades que personas ajenas a la empresa desempeñen a un menor costo.
- Rediseñar los procesos internos para explotar las tecnologías de comercio electrónico que contribuyan a reducir los costos.
- Consolidar las instalaciones de producción utilizadas de manera insuficiente.
- Agregar más canales de distribución para garantizar el volumen de unidades necesarias para una producción de bajo costo.
- Reducir o eliminar los productos marginales de los ofrecimientos de la empresa.

Estos tres temas estratégicos no se excluyen entre sí. La introducción de versiones innovadoras de un producto puede crear un segmento de mercado de rápido crecimiento.

4.3.5 ESTRATEGIAS PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO RÁPIDO DE LAS COMPAÑIAS

Las empresas que se centran en incrementar sus ingresos y utilidades a un ritmo rápido o superior al promedio tienen que diseñar una cartera de iniciativas estratégicas que abarcan tres horizontes.

- Horizonte 1. Iniciativas estratégicas para fortalecer y ampliar su posición en los negocios existentes. Las iniciativas para este horizonte incluyen añadir nuevos elementos a la línea actual de productos de la empresa, expandirse a nuevas zonas geográficas donde la compañía no tiene presencia en el mercado y emprender ofensivas para arrebatar participación de mercado a la competencia. El fin es aprovechar al máximo el potencial de crecimiento que exista en los actuales ámbitos de la empresa.
- Horizonte 2. Iniciativas estratégicas para aprovechar los recursos y las capacidades existentes por medio de la incursión en nuevos negocios que ofrezcan un potencial de crecimiento prometedor. Las empresas en crecimiento tienen que estar alerta para aprovechar las oportunidades de incursionar en nuevos negocios donde exista la promesa de crecimiento rápido y que su experiencia, capital intelectual, conocimientos tecnológicos y capacidades resulten valiosas para lograr una rápida entrada en el mercado.
- Horizonte 3. Iniciativas estratégicas que siembran las semillas para incursionar en negocios que todavía no existen. Estas iniciativas suponen destinar fondos a proyectos de investigación y desarrollo a largo plazo, crear un fondo de capital de riesgo interno para invertir en empresas de nueva creación prometedoras en un intento para crear las industrias del futuro o comprar varias organizaciones nuevas y pequeñas que experimenten con tecnología e ideas sobre productos que complementen los negocios actuales de la compañía.

Existen riesgos cuando se tienen varios horizontes estratégicos. Es cierto, existen varios cuando se sigue una cartera de estrategias diversificadas que se enfocan en lograr el crecimiento sostenido. Una empresa no puede apostar a todas las oportunidades de su ámbito porque correría el riesgo de debilitarse, las iniciativas a mediano y largo plazos pueden provocar que una empresa se desvíe de sus competencias centrales y acabe tratando de competir en negocios en los cuales no tiene posibilidades, es difícil obtener ventajas competitivas en familias de productos y negocios a mediano y largo plazos que no

lleguen a concordar bien con las actuales fortalezas de negocios y recursos de una organización. Existen riesgos de tener varios horizontes estratégicos, todo directivo debe actuar de manera oportuna para convertirlos en beneficios en el menor tiempo posible y así sostener el crecimiento rápido.

4.3.6 ESTRATEGIAS PARA LOS LÍDERES DE LAS INDUSTRIAS

Las situaciones competitivas de los líderes del ámbito empresarial normalmente varían entre más fuertes y poderosos que el promedio. Generalmente, los líderes gozan de prestigio y aquellos que están fuertemente afianzados tienen estrategias comprobadas. En México, algunos de los líderes industriales más reconocidos son: Grupo ICA (construcción), Grupo Bimbo (Alimentos), Cemex (cemento), Grupo Modelo (cerveza) y Telmex (telefonía).

La preocupación estratégica de un líder gira en cómo defender y fortalecer su posición de liderazgo, tal vez convirtiéndose en el líder dominante a diferencia de ser solo uno. Existen dos posturas estratégicas contrastantes que pueden adoptar los líderes y las compañías dominantes de una industria:

- I. Estrategia de mantenerse a la ofensiva. El fin básico de una estrategia de mantenerse a la ofensiva es actuar primero que nadie. Se basa en el principio de que mantenerse un paso adelante, forzar a los rivales a reaccionar y ponerse al día es el camino más seguro para alcanzar prominencia en la industria y adquirir el posible dominio del mercado; como dice el refrán: "la mejor defensa es una buena ofensiva". Ser quien impone el estándar en la industria supone la búsqueda incesante del mejoramiento continuo y la innovación. Ponerse a la vanguardia con adelantos tecnológicos, productos nuevos o mejores características de desempeño, mejoras en calidad, atención superior a los clientes, métodos para reducir costos de operación, son maneras de facilitar y hacer menos costoso para los posibles clientes el cambio en sus compras de productos de empresas competidoras a los propios. Un líder de costos bajos debe marcar el ritmo de la reducción de los costos y un diferenciador debe implantar constantemente nuevas maneras de mantener sus productos aparte de las marcas de los imitadores para convertirse en el estándar contra el cual se analizan los productos de los rivales. La

estrategia fuerte, de mantenerse a la ofensiva, incluye iniciativas para ampliar la demanda general en la industria, como impulsar la creación de nuevas familias de productos, hacer el producto más adecuado para los consumidores en mercados internos emergentes, descubrir nuevos usos para este, y promover el uso más frecuente para atraer a nuevos usuarios.

2. Estrategia de fortalecerse y defenderse. La base de fortalecerse y defenderse es dificultar que los competidores ganen terreno e ingresen nuevas empresas. Las metas de una defensa fuerte conservan la participación de mercado, fortalecen la posición de mercado actual y protegen cualquier ventaja competitiva que tenga la empresa. Las medidas específicas incluyen:

- intentar subir la puesta inicial competitiva para los rivales y nuevos participantes por medio del aumento en el gasto de publicidad, niveles más altos de atención a clientes y mayor inversión en investigación y desarrollo.
- lanzar más versiones del producto o marcas para igualar los atributos que tienen los rivales o llenar nichos desocupados en los que podrían introducirse los competidores.
- añadir servicios especializados y otros extras que fomenten la lealtad de los clientes y que hagan que les resulte más difícil o costoso cambiar a productos rivales.
- mantener precios razonables y calidad atractiva.
- construir una nueva capacidad anticipándose a la demanda del mercado para disuadir a los competidores más pequeños de añadir capacidad por su cuenta.
- invertir lo suficiente para seguir siendo competitivo en los costos y progresista en el aspecto tecnológico.
- patentar las tecnologías alternativas viables.
- firmar contratos exclusivos con los mejores proveedores y distribuidores.

Una estrategia de fortalecerse y defenderse conviene más a las empresas que hayan logrado el dominio del mercado y no desean arriesgarse a ser objeto de procesos antimonopolistas. Una estrategia así implica tratar de crecer tan rápido como el mercado

en su conjunto y exige reinvertir suficiente capital en el negocio para proteger la capacidad del líder para competir.

4.4 CULTURA CORPORATIVA: CLAVE DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EFECTIVA

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización, sus metas y prácticas, que comparten los integrantes de la misma. Cada empresa tiene una cultura organizacional única; todas, como parte de sus fortalezas, poseen su propia filosofía, creencias, guías de conducta y pensamiento, su ambiente de trabajo, tradiciones, principios comerciales, prohibiciones políticas, prácticas financieras, ecológicas, valores, principios y personalidad arraigada que definen su cultura corporativa.

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y como dicha percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein definió a la cultura organizacional como un patrón de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme se aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna; lo que ha funcionado bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La definición de Schein indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirma que la cultura de una organización tiene tres capas.

- La primera incluye artefactos y creaciones visibles pero a menudo no interpretables; un informe anual, un boletín informativo, divisiones físicas entre trabajadores y muebles son ejemplos de artefactos y creaciones.
- En la segunda capa están los valores o cosas importantes para la gente. Los valores son deseos o necesidades conscientes y efectivos.
- En la tercera están las premisas básicas de las que parte la gente y orientan su comportamiento. En esta capa se encuentran las premisas que indican a los

individuos como percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño, relaciones humanas y el desempeño de los colegas..

4.4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS

Dado que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, la cultura influye en los integrantes de la organización para que sean buenos ciudadanos, además de que cooperen para el desarrollo y mejoramiento de la sociedad.

Por consiguiente, si en la cultura es necesario prestar un servicio de calidad total al cliente, se espera que el capital humano adopte este comportamiento. Por otro lado, si el hecho de sujetarse a un conjunto específico de procedimientos al tratar a los clientes es la norma, se esperaría, reconocería y recompensaría este tipo de comportamiento.

Los investigadores que han propuesto y estudiado el efecto de la cultura en los empleados indican que ofrece y comenta un tipo de estabilidad. La cultura de una organización ofrece la sensación de estabilidad e identidad organizacional.

En México, por ejemplo, Bimbo puede atraer, desarrollar y conservar empleados de gran calidad debido a la estabilidad y orgullo que acompaña el formar parte de esta empresa. Es importante diferenciar entre culturas fuertes y débiles. Una fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores básicos. Mientras más compartan y acepten estos valores, más fuerte será la cultura y ejercerá mayor influencia en el comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas como Toyota son ejemplos de organizaciones que cuentan con culturas fuertes e influyentes.

Empresas mexicanas que están en pleno crecimiento como Grupo Bimbo, Cemex, Grupo Modelo, Grupo ICA y Gruma poseen una cultura a todas luces fuerte e influyente en el giro donde se desenvuelven. La cultura de una empresa puede ser débil y estar fragmentada ya que existen muchas subculturas, pocos valores y normas de conducta que se comparten en general y hay pocas tradiciones sólidas. En las empresas con culturas débiles existe poca cohesión y unión entre las unidades organizacionales; los altos

directivos no aceptan ninguna filosofía comercial ni muestran compromisos con valores específicos o encomian el uso de practicas de operaciones particulares.

Debido a la escasez de valores comunes o enfoques de negocios arraigados, los integrantes de la organizacion no tienen una sensacion intensa de identidad corporativa. Aunque pueden tener algunos lazos de identificacion y lealtad con su estructura, colegas, sindicatos o jefes, la cultura debil de la empresa no genera una alianza fuerte de los empleados con la compañía que representan. La ausencia de un caracter corporativo diferido tiende a provocar que muchos empleados consideren a la empresa como un lugar para trabajar y a sus empleos como una forma de ganarse la vida. Como resultado, las culturas débiles proporcionan poca o ninguna asistencia en la ejecucion de la estrategia porque no existen tradiciones, creencias, valores, lazos comunes o normas de conducta que la gerencia pueda usar como palancas para movilizar el compromiso con la ejecucion de la estrategia elegida.

4.4.2 TAREAS PRINCIPALES PARA PONER EN PRÁCTICA LA ESTRATEGIA

Aunque los directivos deben adaptar sus enfoques a la contingencia, existen ciertos aspectos que se tienen que cumplir sin importar las circunstancias de la empresa para poner en practica a la estrategia; como los que se mencionan a continuacion:

- Los directivos de la empresa deben sensibilizar al capital humano, para trabajar en equipo y ejecutar una estrategia efectiva.
- Crear una organizacion con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con exito.
- Elaborar un presupuesto para asignar recursos suficientes a las actividades de la cadena de valor que son cruciales para el exito estratégico.
- Establecer políticas, programas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Instituir las mejores practicas y presionar para mejorar continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor.

- Instalar sistemas de información, comunicación, comercio electrónico y operación que permitan al personal de la empresa desempeñar sus responsabilidades estratégicas satisfactoriamente.
- Vincular los premios e incentivos al logro de los objetivos de desempeño y la buena ejecución de la estrategia.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que apoyen la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno que se necesita para impulsar la puesta en práctica y continuar mejorando en la ejecución la estrategia.
- Establecer un modelo de motivación, que nos mueva e impulse para ejecutar de manera efectiva la estrategia.
- Facultar al capital humano para que tome decisiones oportunas en la ejecución exitosa de la estrategia.

Las tareas de los directivos y gerentes surgen reiteradamente del proceso de la puesta en práctica de la estrategia, no importan los detalles específicos de la situación e impulsar las prioridades de la programación del ejecutor de la estrategia.

Algunas de estas tareas terminan siendo más decisivas o consumen más tiempo que otras; esto depende de si existen debilidades básicas de recursos que deban corregirse o nuevas competencias por crear, la fuerza de las guías de conducta arraigadas que han de modificarse, las presiones para obtener resultados rápidos u oportunos y la mejora financiera en el corto plazo, así como otros factores por el estilo que son específicos del momento de la empresa.

4.4.3 CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EFECTIVA

Ejecutar de manera correcta la estrategia depende del capital humano competente, las potencialidades competitivas superiores al promedio, así como la organización interna eficaz y efectiva. Por esto, la creación de una empresa capaz es siempre la principal prioridad en la ejecución de la empresa.

4.4.4 DOTAR DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN

La empresa busca desempeñar las funciones y actividades requeridas para una ejecución exitosa, esto se busca al atraer directivos, gerentes capaces y empleados que aporten una base de aptitud efectiva y una cartera de capital intelectual que desarrollamos a continuación:

- Integración de un equipo de dirección fuerte. La integración de un equipo de dirección efectivo es una de las bases de la creación de la organización. Los directivos que ejecutan la estrategia deben formar el equipo de dirección que requieran y luego localizar a la gente con el perfil adecuado para ocupar cada puesto. Los cuadros directivos con los que cuenta la empresa en ocasiones son los adecuados; a veces requieren fortalecerse o ampliarse al proyectar a personal interno o contratar a gente externa con experiencia, habilidades y estilo de liderazgo que se adapten a la situación.
- La capacidad más importante para integrar los cuadros ejecutivos básicos es percibir qué combinación de antecedentes, perfil, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilo de dirección y personalidades contribuirá a lograr el éxito de la ejecución de la estrategia. Elegir un equipo de dirección sólido y capaz es una función esencial en la creación de la empresa, por lo general es el primer paso que debe darse en la ejecución de la estrategia.
- Reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y conservación de empleados talentosos. Un equipo efectivo de directivos no es suficiente. La empresa debe integrar personal talentoso que abarque mucho más que los puestos ejecutivos para formar la base de capital humano, aptitudes y actitudes generales para la ejecución efectiva de la estrategia. Las empresas realizan grandes esfuerzos concertados para reclutar, seleccionar y contratar el mejor personal y el más brillante que puedan encontrar; para luego adiestrarlo, capacitarlo y actualizarlo, reteniéndolo con excelentes paquetes de remuneración, oportunidades de ascensos rápidos, desarrollo profesional y comisiones interesantes a que representan un reto. Las mejores empresas aplican una variedad de prácticas para desarrollar su base de conocimientos y adquirir capital intelectual, como son las siguientes:

- a) Asignan esfuerzos considerables en la selección y evaluación de solicitudes de empleo y eligen sólo aquellas que poseen en conjunto de habilidades adecuadas, energía, iniciativa, criterio, aptitudes para aprender y adaptabilidad al ambiente de trabajo y cultura de la empresa.
- b) Ubicar a los empleados en programas de capacitación que continúen no solo durante los primeros años, sino a lo largo de sus profesiones.
- c) Designan condiciones de trabajo motivantes que suponen un reto y exigen poner en práctica todas las potencialidades.
- d) Rotan a los empleados en puestos que no solo son muy satisfactorios, sino que amplían las fronteras funcionales y geográficas. Proporcionan al personal oportunidades para adquirir la experiencia en una variedad de ambientes internacionales que se considera cada vez más parte esencial del desarrollo profesional en organizaciones globales.
- e) Motivan a los empleados a ser creativos e innovadores para que cuestionen las formas existentes de hacer las cosas y ofrezcan mejores maneras de hacerlas; además de que presenten ideas de nuevos productos, servicios o negocios.
- f) Crear un ambiente de trabajo estimulante y atractivo, de manera que los empleados consideren que la empresa es un excelente lugar para laborar.
- g) Hacer esfuerzos por retener a los empleados muy responsables y competentes que desarrollan mucho potencial por medio de incrementos salariales, gratificaciones por desempeño, opciones de compra de acciones y participación en el capital patrimonial, así como otros incentivos a largo plazo.

4.4.5 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA

Las gráficas de organización (organigramas) de cada empresa son su esencia estructural que refleja sus guías organizacionales anteriores, circunstancias internas variables, criterios ejecutivos sobre las relaciones de colaboración y las políticas respecto de quien se le asigna la responsabilidad.

Por otro lado, cada estrategia se basa en su conjunto de factores clave de éxito y actividades de la cadena de valor, así como su estructura correcta pese a la necesidad de

tener estructuras de la organización específicas para la situación; algunas consideraciones son comunes en todas las empresas,

- Identificar actividades cruciales para la estrategia. En toda empresa, ciertas actividades en la cadena de valor son vitales para el éxito estratégico y la ventaja competitiva que otras. La visión de la estrategia, las actividades primarias que se trataron en capítulos anteriores se identifican como las más importantes para la empresa, por ejemplo, ciertos procesos comerciales cruciales, el proceso de producción, la logística de entrada, distribución, logística de salida y servicio, además de las funciones de apoyo como elaborar la nómina, administrar los programas de prestaciones laborales, el manejo de los flujos de efectivo, resolver las quejas, proporcionar seguridad corporativa, manejar las relaciones con los accionistas, proporcionar mantenimiento a las flotillas de los vehículos, cumplir con las disposiciones legales, tecnología de información y procesamiento de datos, contabilidad, capacitación, relaciones laborales, etcétera.

Las actividades y potencialidades cruciales para la estrategia varían dependiendo de los detalles específicos de la misma, la integración de la cadena de valor, el giro, las necesidades competitivas y las condiciones externas del mercado.

Dos preguntas cruciales que ayudan a identificar las actividades de la organización para la estrategia son: ¿qué funciones o procesos comerciales tienen que desempeñarse extraordinariamente bien o de manera oportuna para lograr una ventaja competitiva sostenible? y ¿en qué actividades en la cadena de valor la ejecución deficiente afectaría el éxito estratégico.

La respuesta, por lo general, apunta a las actividades cruciales donde se requiera una organización atenta y que apoye la estrategia.

- Razones para pensar en contratar externamente las actividades no cruciales de la cadena de valor. Existen razones de peso para considerar el outsourcing que además de los costos más bajos, implica menos problemas internos. Ubicándose

desde el punto de vista estratégico, la contratación de proveedores externos para que realicen actividades de apoyo no cruciales para la empresa puede disminuir las burocracias internas y aplanar la estructura de la empresa, agilizar la toma de decisiones, intensificar el foco de atención estratégico, mejorar su capacidad de innovación e incrementar la capacidad de respuesta competitiva. La experiencia de compañías que obtienen mucho servicio de apoyo de proveedores externos indica que el outsourcing permite a una empresa concentrar sus propias energías y recursos en aquellas actividades en la cadena de valor donde puedan crear valor único, que sea la mejor en la industria y donde necesite el control estratégico para crear competencias centrales, lograr ventaja competitiva y administrar las relaciones clave con clientes, proveedores y distribuidores.

- Razones para pensar en asociarse con otros para adquirir otras capacidades competitivas. Si se acuerdan sociedades en colaboración, que mejoren continuamente y después se usen con efectividad, una empresa incrementa sus capacidades en general y logra fortalezas de recursos; mismas que producen valor para los clientes que la competencia no logra igualar y que, en consecuencia, limpian el camino hacia el logro competitivo. Las sociedades estratégicas, alianzas y colaboración estrecha con los proveedores, distribuidores, fabricantes de productos complementarios e incluso competidores favorecen la estrategia siempre que el resultado sea mejorar los recursos y capacidades organizacionales.
- Conversión de las actividades cruciales para la estrategia en los principales componentes básicos. Alfred Chandler, en su libro *Estrategia y Estructura* menciona que la razón fundamental para convertir las actividades cruciales para la estrategia en los principales componentes básicos de la estructura de una empresa es convincente si se pretende que las actividades cruciales para el éxito estratégico cuenten con los recursos, influencia en la toma de decisiones e impacto organizacional que necesitan tener que ser el eje del plan organizacional. En términos claros, es factible que aplicar una estrategia nueva o modificada suponga actividades, competencias o capacidades esenciales nuevas o diferentes y, por consiguiente, requiera arreglos organizacionales distintos. Si no se esperan ajustes organizacionales viables, el desequilibrio que resulte entre la estrategia y la estructura puede abrir la puerta a problemas de ejecución y desempeño.

- Por tanto se requiere una estructura organizacional en evolucion para mantenerse en forma con las nuevas necesidades de ejecucion de una estrategia que evolucione a su vez.
- Determinación del grado de autoridad e independencia que pueda darse a cada unidad y empleado. Los directivos de las empresas deben poner en practica el empoweiment, es decir, facultar de poder al recurso humano de la empresa, obteniendo los beneficios óptimos de la tecnología de información; integrantes, equipos de trabajo y organizacion tendran completo acceso y uso de información crítica, poseeran la tecnología, las habilidades, las responsabilidades y la autoridad para utilizar la información y cumplir con las funciones de la empresa.

En una empresa descentralizada los directivos y gerentes poseen autoridad para actuar por su cuenta en sus areas de responsabilidad. Los ejecutivos de la empresa estan facultados para ordenar nuevo equipo si es necesario y hacer los arreglos requeridos con los proveedores en cuanto a partes y componentes; los equipos de trabajo estan facultados para administrar y mejorar su proceso adecuado; y los empleados que tienen contacto con los clientes estan facultados para realizar lo necesario y cumplir con sus expectativas.

Facultar mayor autoridad en los gerentes, empleados y colaboradores crea una estructura organizacional mas horizontal con menor número de niveles de administracion. La nueva preferencia por las estructuras de administracion mas racionales y los recursos humanos facultados se basa en tres principios:

1. Como en la economía mundial entra con rapidez la era de internet, las estructuras jerarquicas tradicionales, creadas en torno a la especialización funcional tienen que someterse a una cirugía radical para capitalizar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de comercio electronico para funcionar en los mercados externos e internos.

2. La autoridad para tomar decisiones debe transferirse al nivel organizacional mas bajo que sea capaz de tomar decisiones oportunas, informadas y competentes.

3. Los empleados que se ubican en niveles inferiores a los rangos gerenciales deben ser autorizados para proceder según su criterio en asuntos relacionados con su trabajo. En la actualidad muchas empresas han empezado a facultar autoridad en sus gerentes de nivel bajo y empleados en todas sus organizaciones, proporcionándoles mayor autoridad discrecional para ser ajustes estratégicos en sus áreas de responsabilidad y decidir que se necesita para poner en acción nuevas iniciativas estratégicas y ejecutarlas de manera competente.

4.4.6 VINCULACIÓN ESTRATEGICA DE LOS PRESUPUESTOS

Para poner en práctica y ejecutar la estrategia, los administradores deben pensar sobre como se están asimilando los recursos de la empresa, es decir, el presupuesto, que es el plan financiero preparado y expresado en unidades monetarias o físicas para un periodo determinado cuyas estimaciones estén basadas en métodos y experiencias; y que con la coordinación y control de todas las funciones de la empresa se lograrán los resultados esperados. Las partes de la estructura de la empresa requieren el suficiente presupuesto y recurso para llevar a cabo las partes que le corresponden del plan estratégico con efectividad. Si es justificable tiene que haber un financiamiento suficiente para fortalecer las competencias y capacidades existentes o crear nuevas. Los administradores financieros deben analizar las solicitudes de más personal, mayores presupuestos de operación, presupuestos de mercadotecnia, más o mejores instalaciones de equipos, que presenten los responsables de las áreas, sopesando entre las solicitudes que estarían bien y las que prometen hacer una aportación con costo justificado a la ejecución de la estrategia y mejorar las capacidades competitivas. Los administradores de la estrategia tienen que presentar bases documentadas a sus superiores para adquirir los recursos que necesitan para su parte asignada.

En el plan presupuestal, los administradores responsables de implantar y ejecutar la estrategia deben participar de manera activa en el proceso de la elaboración del presupuesto, revisar con detalle los programas y propuestas, así como esforzarse para garantizar que los recursos necesarios sean asignados a las unidades organizacionales cruciales para la estrategia.

El cambio en la estrategia exige reasignar el presupuesto. Las áreas de la estructura que eran importantes para la estrategia anterior pueden haber aumentado demasiado o caído en exceso de financiamiento; por otro lado, las unidades que ahorran desempeñan una función estratégica más importante y crucial pueden necesitar más recursos humanos, nuevos equipos, instalaciones adicionales, nueva maquinaria, más publicidad, investigación de mercados y aumentos superiores al promedio en sus presupuestos de operación.

Los administradores de la estrategia requieren ser activos y energéticos para trasladar los recursos, reducir algunas áreas y aumentar otras con el objetivo no solo de financiar suficientemente las actividades que tienen una función básica en la nueva estrategia, sino también para evitar la ineficiencia y lograr las proyecciones de ganancias. Los ejecutores de la estrategia actuarán asertivamente para ejercer su autoridad y colocar suficientes recursos que respalden las nuevas iniciativas estratégicas para hacerlas realidad y tomar decisiones complicadas cuando se trata de cancelar proyectos y actividades que no son viables. Si a los grupos básicos para la estrategia se les priva del presupuesto necesario para ejecutar las partes que les corresponden dentro de esta, seguramente debilitará el proceso de puesta en marcha de la estrategia, por esto es determinante que los administradores de la estrategia tengan una visión clara del presupuesto que se necesita para implementar y ejecutar sin problemas la estrategia.

4.4.7 BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso sistemático que se utiliza para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las prácticas más sobresalientes, con el propósito de realizar mejoras en las empresas que lo llevan a cabo.

La manera creativa en que las actividades o procesos son desempeñados por compañías identificadas como las mejores en la industria o las unidades internas consideradas como las mejores en la compañía, que comúnmente se llaman mejores prácticas, proporciona objetivos de desempeño útiles que las unidades organizacionales deben lograr o con los cuales pueden compararse. Es necesario entender que no basta identificar las mejores prácticas de otras empresas, en particular de aquellas en otras industrias, porque imitarlas

al pie de la letra (copiarlas), por lo general, no es factible ni deseable debido a las diferencias de una situación y aplicación respecto de otra. Generalmente ocurre que las mejores practicas de otras empresas necesitan modificarse y adaptarse a la situación particular de una compañía y posteriormente mejorarse con el transcurso del tiempo. Esto es, que el benchmarking casi siempre implica creatividad y aplicación innovadora de las mejores practicas de terceros.

4.4.8 CALIDAD TOTAL

La calidad total es la suma de las calidades; expresa el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes; es la recolección de los esfuerzos de las personas que conforman una organización productora de bienes o servicios, sin los cuales la cadena de valor no sería posible. En la organización de una empresa, la calidad total debe ser el motor y el aspecto medular; si de verdad se desea alcanzar el éxito en la implantación de la estrategia, este debe documentarse con esas palabras.

La administración de la calidad total (TQM), por sus siglas en inglés, también se entiende como la filosofía de administrar un conjunto de prácticas industriales que enfatizan el mejoramiento continuo de todas las etapas de las operaciones, 100% de precisión en el desempeño de las actividades, participación y empowement de los empleados en todos los niveles, diseño del trabajo basados en equipos de benchmarking y satisfacción completa de las expectativas de los clientes. La calidad total se inició con el control de calidad y el interés por parte de los administradores en los programas de mejoramiento de la calidad se ha originado en actividades como fabricación y montaje de las empresas manufactureras, transacciones de cajeros en bancos, surtido y envío de pedidos en las empresas de ventas por catálogo, y las interacciones con los clientes en los sitios web y en las organizaciones de servicio.

La administración de calidad total se concentra en la producción de bienes de calidad y la entrega de una excelente atención a los clientes, es más exitosa cuando se extiende a los esfuerzos de los empleados de todas las áreas: recursos humanos, facturación, investigación y desarrollo, ingeniería, contabilidad y registro, sistemas de información, crédito y cobranza, publicidad, tesorería; que pueden carecer de incentivos menos

urgentes, orientados a los clientes para mejorar. Por esto, la empresa de las mejores practicas y los programas de mejoramiento continuo busca reformar la cultura corporativa y cambiar a una filosofía empresarial de calidad total y mejoramiento continuo que se haga evidente en cada faceta de la organizacion.

La TQM inspira entusiasmo y compromiso para hacer bien las cosas desde los niveles superiores hasta los mas bajos de una empresa. Incluye una identificacion incansable del mejoramiento continuo, los pequeños avances diarios que los japoneses nombran kaizen. El fin de los administradores es despertar un deseo personal y elocuente en la gente de poner en practica su ingenio e iniciativa para mejorar progresivamente la manera en que se desempeñan las tareas y actividades de la cadena de valor. La administracion de calidad total predica que no existe nada suficientemente bueno y que todos tienen la responsabilidad de participar en el mejoramiento continuo.

La practica efectiva de las tecnicas de TQM y el mejoramiento continuo es una cualidad valiosa en los recursos de una empresa que puede generar importantes capacidades competitivas y ser base de ventaja competitiva. A su vez, el mejoramiento continuo y constante se acumula con el tiempo y fortalece las capacidades organizacionales, así como los programas de TQM y mejoramiento continuo poseen aspectos difíciles de imitar. La realizacion practica y exitosa de las iniciativas de la TQM necesita una inversion considerable de tiempo y esfuerzo de la gerencia, ya que algunos gerentes y empleados oponen resistencia y la consideran una moda pasajera. Los beneficios a largo plazo dependen en buena medida del exito que tengan los administradores en influir una cultura dentro de la cual puedan prosperar las filosofías y practicas de TQM.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA

Aramburu Goya, N. (2013). Organización de empresas (3a. ed.). San Sebastián, Spain: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Pavía Sánchez, I. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517). Málaga, Spain: IC Editorial.

Polanco, Y. J. Santos, P. y Cruz, G. A. D. L. (2020). Teoría y estructura organizacional. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

Münch, Lourdes (2017). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Mcgraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2016). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Grupo editoria patria.

Chong, Luis. (2009). Promoción de ventas. Ciudad de México: Gránica.

Herrero Blasco, A. María del Rosario Perello Marin y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Luna González, A. C. (2015). Administración estratégica. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria.

LINKOGRAFÍA

<https://www.youtube.com/watch?v=zgnzyK-Q5Ug>

https://www.youtube.com/watch?v=R_eNtRGzvcw

<https://www.youtube.com/watch?v=7OfpkmCQBEk>