

SÚPER NOTA

*Administración Estratégica
Tendencias Actuales De Gestión*

Juan Carlos De León Morales

ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Administración Estratégica. Tendencias Actuales De Gestión

¿Qué es?

Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

Características de la administración estratégica:

- Formula e implementa la estrategia de la organización.
- Establece la misión, la visión y los valores de una organización.
- Es la encargada de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- Se encarga de realizar el análisis situacional de una organización.
- Contempla aspectos internos y externos de la organización.



Elementos Esenciales

Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente.



- ❖ Análisis ambiental
- ❖ Formulación de estrategia
- ❖ Implementación de estrategia
- ❖ La evaluación y control.

Importancia de la administración



Es de suma importancia ya que es la que define el rumbo a seguir en una empresa.

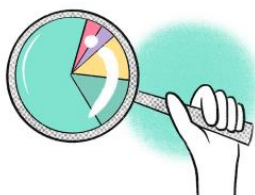
Todo ello implica, entre otros aspectos, definir cuáles son los resultados requeridos y cuál será el plan para lograrlos.



Proceso compuesto por el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridos por una empresa para lograr una competitividad estratégica

Además, la administración estratégica cumple un rol fundamental porque establece factores que definen a la organización en sí, tales como:

- ✚ En qué mercados debe competir y de qué manera.
- ✚ Decisiones de diversificación.
- ✚ La estructura organizacional.
- ✚



Cambio Total

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.



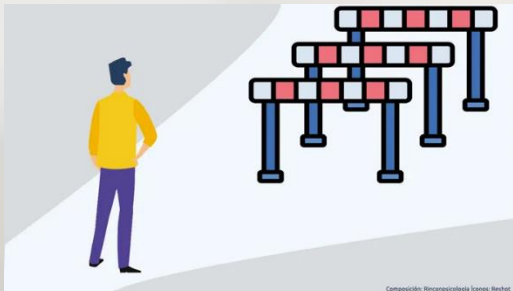
Técnicas para iniciar el cambio

1. **Descongelar.** 1- Crea una incomodidad que pueda iniciar el cambio.
2. **Mover o cambiar.** 2- Puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información
3. **Volver a congelar.** 3- Para que sea efectivo debe ser congruente con el autoconcepto y los valores de una persona.



Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización:

- El creciente uso de computadoras.
- La educación se extiende a la vida adulta, el aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.
- La proporción de trabajadores del conocimiento aumentará.
- El cambio desde las industrias de manufactura.
- La elección de oportunidades educativas se ampliará.
- Puede haber mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público.
- La internacionalización continuará, así que los gerentes deben aprender a comunicarse



Resistencia al cambio

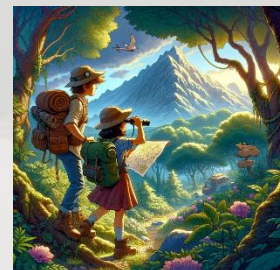
Ejemplos:

- 1- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio.



- 2- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.

- 1- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.



Calidad Total

La Calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos en la calidad y productividad primero en Japón y ahora también en empresas de Occidente; de hecho, con la globalización económica, la calidad y la certificación son indispensables para incursionar en los mercados internacionales.

Herramientas estadísticas de calidad:

- ✓ Gráficas de control.
- ✓ Diagramas de Ishikawa.
- ✓ Diagramas de Pareto.
- ✓ Hojas de registro o inspección.
- ✓ Estratificación.
- ✓ Diagramas de dispersión.
- ✓ Histograma.



Metodologías básicas de calidad son:

1. Control Total de Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa.
2. Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.
3. Cero defectos. Creada por Philip Crosby.



Crosby y la filosofía cero defectos

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente.



Seis son las características que distinguen el Control Total de Calidad tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.
3. Círculos de Control Total de Calidad.
4. Auditoría de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control Total de Calidad a escala nacional.



Las fases del cambio para lograr la calidad

- Convicción de la dirección.
- Compromiso de la alta gerencia y de todo el personal.
- Conversión de la cultura organizacional.



Es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización.

Desarrollo Organizacional



SE BASA EN LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:

- ✚ Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- ✚ La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas, practicadas en una organización.
- ✚ Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Características

- ✓ Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
- ✓ Satisfacción y desarrollo humano.
- ✓ Eficiencia organizacional.



- ✓ Mejoramiento en la competencia interpersonal.
- ✓ Transferencia de valores para que los factores y sentimientos.
- ✓ Comprensión entre los grupos de trabajo.

Etapas de implantación:

- ❖ **Diagnóstico.** El diagnóstico es la primera etapa del DO; en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar, la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal, y los procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etcétera.
- ❖ **Planeación de la estrategia.** Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.
- ❖ **Educación.** Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.
- ❖ **Asesoría, entrenamiento y consultoría.** Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
- ❖ **Evaluación.** Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retroinformar el proceso y hacer los ajustes necesarios.



Reingeniería

La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.



Propósito

- Por eso, el propósito de introducir innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical.
- La reingeniería propone cambios en muchas variables: no sólo se cambian los procesos, sino también las estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología, la manera en que se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional.
- Sus objetivos son optimizar éste y hacerlo más eficiente, que crezca, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.



Características

- Es un cambio completamente radical.
- Se da por única ocasión, es decir, no se pretende estar desarrollando pequeños cambios, sino definir el apropiado.
- El tiempo requerido para su elaboración e implementación es a mediano y largo plazo.
- El cambio se da a partir de los niveles superiores, vendiendo la idea y generando participación en todos los demás niveles.
- Sus alcances son amplios, afectan a toda la organización
- Se administran en los procesos, no en las funciones.

Fases:

1. **Identificación:** Permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes, en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.



2. **Diagnóstico:** Procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora.



3. **Diseño:** En esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.



4. **Implementación:** Es cuando se implementa la llamada administración de transición. Involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etc.



Es la etapa más delicada y con más alto índice de



Las etapas de la administración

por proyectos son:

- A. **Planeación:** En esta fase se define el alcance del proyecto y se utilizan diferentes técnicas: la gráfica de Gantt, los presupuestos de costos, los formatos de reporte, las listas de verificación de actividades, el calendario de eventos y la matriz de riesgos. Se establecen estándares de calidad y la tasa interna de retorno.
- B. **Organización:** En esta etapa se define el cómo lograr los objetivos: la estructura, los procesos, las funciones, los sistemas y los procedimientos para lograrlo incluye por supuesto la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías, responsabilidades y funciones.
- C. **Integración:** En esta fase se integra el equipo de gente, líderes de proyecto y equipos, y se proveen los recursos para lograrlo. Se elabora un formato de abastecimientos y un programa de adquisiciones y contrataciones.
- D. **Dirección:** En esta etapa, la finalidad es realizar eficientemente todo lo anteriormente establecido. Se elaboran reportes de avances y resultados, se verifica la calidad de los trabajos, se constata la fecha y calidad de los entregables, se efectúan juntas de información de avances, se solucionan posibles problemas y se toman decisiones sobre imprevistos.
- E. **Control.** Se compara lo realizado en relación con lo planeado para detectar las desviaciones y corregir las posibles fallas. Incluye el cierre del proyecto y la conservación de los informes de resultados, así como el servicio de mantenimiento al usuario del proyecto.



Administración Por Proyectos

La administración por proyectos es la aplicación del proceso administrativo para la realización de un proyecto.



Características

1. **Temporalidad.** Es decir, duran un tiempo y siempre finalizan.
2. **Unidad.** Cada proyecto posee características específicas y únicas.



Con excepción de algunas empresas como las constructoras, de investigación, de cinematografía, televisión, artes y asesoría, donde continuamente se generan nuevos proyectos que justifican la creación, dentro de la estructura de la organización, de un área de proyectos, la mayoría de las empresas carece de un departamento de proyectos, por lo que ha surgido la necesidad de contar con una metodología para lograr con éxito los proyectos conocida como administración por proyectos.

Administración Proactiva

La idea principal de esta corriente administrativa es sugerir procesos específicos para enfrentar los problemas, es decir, para la solución de los mismos, y una adecuada toma de decisiones.

Esta herramienta es una expectativa más amplia e integradora de todos aquellos procesos mentales que permiten al administrador, en primera instancia, encontrar la solución a sus problemas, tomar decisiones no simplemente acertadas, sino también en posición de darles un seguimiento y evaluarlas, y por último tener bases sólidas para planificar, de tal forma que no se vuelva a repetir la misma historia, evitando así posibles daños al sistema.

Esta herramienta es una expectativa más amplia e integradora de todos aquellos procesos mentales que permiten al administrador, en primera instancia, encontrar la solución a sus problemas, tomar decisiones no simplemente acertadas, sino también en posición de darles un seguimiento y evaluarlas, y por último tener bases sólidas para planificar, de tal forma que no se vuelva a repetir la

CUATRO PROCESOS IMPORTANTES:

- ❖ **Análisis causal.** Este proceso es utilizado al tratar de entender la fuente del problema, es decir, hay que escudriñar los sucesos pasados que dieron pie a las desviaciones que se presentaron en cierto momento. ¿Qué situación causó las desviaciones del proceso de trabajo? ¿Por qué sucedió?
- ❖ **Toma de decisiones.** El trabajo del administrador está inmerso en variados acontecimientos. Es cierto que 90%, o más, de las situaciones que se presentan son situaciones de rutina. Pero aun así es necesario implementar un adecuado proceso de decisiones, para garantizar los resultados esperados. En este proceso nos cuestionamos: ¿a dónde vamos?, ¿cuáles son nuestras ambiciones?
- ❖ **Análisis de planificación.** Este proceso tiende a realizar un trabajo proyectivo, es decir, tiende a crear escenarios óptimos para el logro de nuestros planes. Generar un plan a futuro, es crear tareas y objetivos suficientes para mantener una cultura organizacional sana.
- ❖ **Análisis de situación.** Este proceso de pensamiento es el más integral, ya que envuelve los tres anteriores en uno solo. En este proceso, el gerente se enfrenta a una situación que pertenece a los tres marcos de referencia anteriores: presente, pasado y futuro.



Tendencias Actuales Del Pensamiento Administrativo

Dadas las cambiantes condiciones del mercado, las compañías requieren de una organización lo bastante flexible, a fin de que se puedan adaptar rápidamente a las nuevas herramientas de gestión y poder superar el precio de cualquier competidor, de manera que permita mantener sus productos y servicios con las características que exija el cliente.

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio.

REINGENIERÍA DE NEGOCIOS

Es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

OUTSOURCING

Es la tendencia en la administración moderna, que ha permitido a las empresas concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son vitales.

EMPOWERMENT

En el caso de empowerment, tomar decisiones ya no depende de una sola persona, sino que cada trabajador posee la autoridad y responsabilidad para llevar a cabo todas sus labores. Esta idea se basa en la creencia que quienes se encuentran más relacionados con el trabajo diario son los más indicados para tomar las decisiones al respecto.



La Cultura Organizacional En El Siglo XXI

Una buena cultura organizacional puede atraer a profesionistas interesados en incorporarse a la compañía, al considerarla un lugar donde pueden desarrollar su potencial, a su vez, permite la retención de los colaboradores actuales.



La cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores que comparten los miembros de la compañía, por ello, es importante que los directivos consideren la diversidad que existe en sus equipos de trabajo y adapten esta cultura a los ideales de cada generación.



Elementos:

- ❖ La naturaleza de negocio.
- ❖ Los valores corporativos.
- ❖ El comportamiento de los colaboradores.



El desarrollo de una cultura más flexible requiere un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades de la industria; los directivos deben crear espacios de trabajo colaborativo que favorezcan la comunicación e interacción entre sus colaboradores.



Puntos a considerar

1. Factor humano. La cultura de la empresa debe sustentarse en el talento humano, es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a reforzar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.
2. Comunicación. Fomentar el diálogo facilita la generación de ideas, al escuchar las propuestas de los colaboradores, los líderes pueden emprender acciones que incrementen la productividad de la compañía.
3. Trabajo en equipo. Los líderes deben fomentar una relación transparente y cercana con sus colaboradores, la retroalimentación es esencial para identificar las necesidades del equipo.



La Organización Que Aprende

La organización que aprende se adapta a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas.

¿Qué es?

Es aquella con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones.



Aprender de otras organizaciones a menudo se logra mediante puntos de referencia (benchmarking), lo que requiere la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma industria, sino también en otras.



La organización que aprende generalmente se asocia a conceptos como compartir la visión de la empresa, autoexamen de los supuestos y las prácticas predominantes

Técnicas

- Modo de pensamiento sistémico.
- Control personal.
- Modelos mentales.
- Una visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.



Debe alentarse a los individuos o grupos a que compartan su conocimiento especializado y lo difundan por toda la organización. Adquirir conocimientos no es suficiente, puesto que éstos deben ser aplicados; a menos que el comportamiento cambie, poco se gana con los esfuerzos de crear una organización que aprende.



Adecuación Tecnológica En Las Organizaciones

La aplicación de la tecnología en las empresas está modificando los modelos de los negocios. Sin embargo, el ritmo de evolución es distinto según qué organizaciones.



La innovación e inclusión de la tecnología en las empresas se traduce en mejores resultados del negocio.



Impacto de las nuevas tecnologías en las empresas

En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología en las empresas ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una.

Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento:

- Procesos más óptimos.
- Mayor productividad.
- Adiós a las barreras de comunicación.
- Competitividad en el mercado.
- Tu oficina en todos lados.
- Mejor toma de decisiones informadas.

Fase 1: Gestión Del Cambio.

En primer lugar, los agentes implicados deben ser conscientes del cambio al que se enfrentan. Para lograrlo puede ser necesario contar con terceros que ayuden en la implementación y fomento de las nuevas tecnologías adquiridas. Para estas nuevas tecnologías se pueden necesitar nuevos puestos de trabajo, sobre todo en los altos cargos, especialistas en la gestión de éstos.

Fase 2: Definición De La Estrategia De Transformación Digital De La Empresa

Ejecución y medición de las novedades implementadas. Para conseguirlo es importante recurrir a las facilidades y oportunidades que nos dan las diferentes herramientas de Marketing Automation, las cuales permiten mecanizar muchos de los procedimientos. Por ende, se puede dedicar más tiempo a otras áreas como la medición y análisis, que ayudan a prever nuevas oportunidades o amenazas para nuestro negocio.

Fase 3: Integración De La Tecnología En Empresas Y Su Evolución

En este proceso de transformación digital, la combinación de todas las estrategias y canales es fundamental: omnicanalidad al servicio de la empresa y el usuario. Se trata de un proceso en continua evolución en el que las alianzas con terceros pueden suponer un avance en esta digitalización.

