

Surgimiento de la administración estratégica

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

Enfoque de la formulación de las políticas (50)

La actividad de integrar las funciones requiere una estructura de procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el "Enfoque de la formulación de políticas", basado en el concepto de implantación de las guías de orientación cotidianas que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no hacer.

Enfoque de estrategia inicial (1962–1975)

Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como: "la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto."

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

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

4.- Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible.

La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K., y Ansoff I., y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas).

Pronto se hicieron evidentes dos factores:

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

Enfoque de la administración estratón estratégica (1974–1990)

Hofer Ch. Y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: la "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, que son:

- 1.- El establecimiento de objetivos
- 2.- La actividad de la formulación de la estrategia
- 3.- La implantación de la estrategia.
- 4.- Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Reflexiones sobre la planeación

Una organización es un ente complejo que interactúa y reacciona frente a un turbulento medio ambiente

externo.

Proyectar el futuro en vez de padecerlo

Podemos decir que la idea planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer el tiempo; y el administrador moderno por conocer el futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, por tanto, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo.

Planeación de la empresa

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

- 1.- Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo hay que decidir "qué es lo que se quiere lograr".
- 2.- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- 3.- En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársela como un todo (es decir, un sistema).
- 4.- Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Estas premisas contienen un meollo de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica".

Definición de administración estratégica

Certo S. La define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso." Stoner J. La define así: "Proceso de administración que entraña que

la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

Estrategias y políticas

Las estrategias y políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Las "estrategias" son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales.

Las políticas son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites.

Principales tipos de estrategias

Las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes:

- *Bienes o servicios nuevos o modificados

- *Mercadotecnia

- *Crecimiento

- *Finanzas

- *Estructura organizacional

- *Personal

- *Relaciones públicas

Planeación y dirección estratégicas

Planear es, una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Necesidad de aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas pierden energía, alcanzan una meta, yerran su camino. Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa. La manera de tomar estas decisiones fundamentales y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.

LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de un conjunto de acciones, basado en el poder, capacidades o habilidades que una persona tiene para dirigir, convencer e influir sobre otras, para que éstas realicen o traten de realizar determinadas actividades o conductas, y para alcanzar determinados objetivos o funciones como miembros de un grupo o empresa. No todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes. El origen del poder es generalmente aceptado por los especialistas que la capacidad o habilidad para influir en otras personas y el origen o poder de los líderes, descansa en alguna o varias formas o bases de poder como lo son el poder coercitivo, recompensa, legítimo, experto y referente o carisma.

Existen varias teorías sobre el liderazgo como lo son las teorías de las características y conductuales. La teoría de las características se ha dedicado a realizar investigaciones y estudios para identificar las características que son comunes en los líderes exitosos y concluyeron que gran parte de los líderes se distinguían por ser inteligentes, con vitalidad física, dominantes, con seguridad en sí mismos, y por ser conocedores de su trabajo, aunque existen personas que poseen estas cualidades y no son líderes. Mientras que las conductuales han estudiado la conducta o hábitos de los líderes orientadas tanto hacia los empleados como hacia el trabajo, algunas de estas teorías de la conducta más conocidas que se han estudiado en EU son las de la Universidad de Michigan que se centran en los factores de la producción y del empleado y las de la Universidad de Ohio que se centran en la estructura y la consideración. También se encuentra la del grid del supervisor (centrada en los factores de interés por las personas y por la producción). Se distinguen cinco tipos de líderes en extremo, y estos son el administrador de club campestre (mucho interés por la persona y bajo por la producción), administrador empobrecido (bajo interés por la persona y producción), administrador centrado en la organización del personal (interés medio por la persona y producción), administrador centrado en obediencia–autoridad (alto interés por la producción y bajo por la persona), administrador en equipo (alto interés por la persona y por la producción).

Las teorías de liderazgo situacional aportan la enseñanza de que no puede definirse un solo tipo de liderazgo que sea eficaz en todo tipo de situaciones, en cualquier medio ambiente de trabajo y para todo tipo de grupo de subordinados. Entre las teorías más conocidas se encuentran la del ciclo de vida, modelo de contingencia para el liderazgo, modelo de liderazgo de Vroom y Yetton, modelo de trayectoria–meta y la teoría de liderazgo situacional.

Los estilos personales de liderazgo son el autócrata (la autoridad se ejerce en uso y abuso de su puesto), paternalista (casi no tiene confianza en sus subordinados), consultivo (siente cierta confianza en sus colaboradores porque es muy exigente), indiferente (no asume responsabilidad alguna y si es posible la transfiere a otros) y el demócrata (las decisiones son tomadas en equipo o en participación).

Adminístrate Hoy

Publicación: Abril del 2000

Núm. 72

Administración: Organización, dirección y liderazgo

págs. 22–27

El enfoque de contingencia de Fiedler

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo. En otras palabras, de acuerdo a Fiedler, las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades son también a diversos factores situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

1.–Poder del puesto Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones.

2.–Estructura de la tarea Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se pueden especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsables a las personas por su ejecución, en contraste con situaciones en las que las tareas son vagas y no estructuradas.

3.–Relaciones entre líder y miembros Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importante desde el punto de vista de los líderes se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo

*Principalmente a las tareas.– El líder obtiene satisfacción al observar que las tareas se llevan a cabo.

*Principalmente al logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de un puesto de importancia personal.

Conclusiones

El desempeño en términos de liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; sólo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad del grupo o de la organización se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes en forma más efectiva sino también a integrar un medio ambiente en la organización que permita el líder tener un buen desempeño.

Teoría Ruta/Meta

La teoría o enfoque de camino y meta sugiere que la principal función de líder es fijar, aclarar metas para sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos en el desempeño. En este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones.

Además de las variables de la teoría de la expectativa, se deben considerar otros factores al considerar la posibilidad de que los líderes sean efectivos.

Los factores situacionales

1.–Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.

2.–El medio ambiente de trabajo, incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta de líder

- 1.-En la conducta de liderazgo de apoyo se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero.
- 2.-Con liderazgo participativo se permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.
- 3.-Bajo el liderazgo instrumental se proporciona a los subordinados orientación bastante específica y se especifica lo que se espera de ellos.
- 4.-El liderazgo orientado a logros implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que éstos la consideran como una fuente de satisfacción. Otra proposición de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, en tanto hace:

*Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.

*Que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

DIRIGIR A TRAVES DE LA VISION Y LA ESTRATEGIA

En organizaciones complejas, el autoritarismo no funciona, tiene pocas probabilidades de atravesar todas las fuerzas de resistencia, la gente lo ignorará, o fingirá cooperar, mientras hace todo lo posible por debilitar sus

esfuerzos. La microgerencia intenta solucionar este problema especificando con detalle lo que deben hacer los empleados y monitoreando su cumplimiento.

Esta táctica puede atravesar algunas barreras hacia el cambio, pero debido a que la creación y comunicación de los planes detallados son extremadamente lentas, el cambio producido de esta manera tiende a ser muy costoso. Sólo el enfoque basado en la visión –un componente central de todos los grandes liderazgos– funciona con el tiempo. La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales la gente debe esforzarse por crear dicho futuro.

En un proceso de cambio, una buena visión logra tres propósitos importantes:

1. – Clarifica la dirección general del cambio.
2. – Motiva a la gente a actuar en la dirección correcta, aun cuando los pasos iniciales sean personalmente dolorosos.
3. – Ayuda a coordinar las acciones de personas diferentes, hasta de miles de individuos, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente.

La palabra visión connota algo grande o místico, pero la dirección que guía las transformaciones exitosas a menudo es simple y mundana. Una visión puede ser mundana y simple, por lo menos parcialmente, porque en las transformaciones exitosas es sólo un elemento en un sistema más grande, que también incluye estrategias, planes y presupuestos. Sin la elaboración de estrategias puede ser una actividad mucho más contenciosa y los presupuestos pueden disolverse en un ejercicio negligente. Sin una buena visión, una estrategia inteligente y un plan lógico rara vez pueden inspirar la clase de acciones necesarias para producir un cambio mayor. Las visiones efectivas describen como será en un futuro distante alguna actividad u organización, articulan un grupo de posibilidades que son el mayor interés de la mayoría de la gente que tiene una inversión en la situación: clientes, accionistas, empleados. Una visión inefectiva puede ser peor que ninguna, la lucha por una visión mal desarrollada puede, en ocasiones, arrojar a la gente a un precipicio, y la charla sin compromiso genera ilusiones peligrosas.

Características de una visión efectiva: visualizable, deseable, factible, enfocada, flexible y comunicable.

Adminístrate Hoy

Publicación: Abril del 2000

Núm. 72

Administración/Organización, dirección y liderazgo

págs. 28–30

Resumen: Control

Control: es un proceso en el que se mide el desempeño actual, comparándolo contra un estandar, para tomar acciones administrativas y corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Proceso de control:

- Medición
- Comparación: Contra el estandar
- Retroalimentación: después de haber desarrollado una actividad

Cualidades de un sistema efectivo de control:

- Precisión
- Oportunismo (Oportunidad) es decir, que sirva de algo.
- Economía: que no resulte más caro de lo que nos va a resultar el beneficio.
- Flexibilidad: que se adecue a las necesidades de la organización.
- Comprensión: Debe ser sencillo y fácil de comprender por la persona que lo va a aplicar.
- Criterios Razonables: que la acción correctiva sea sensata.
- Colocación estratégica: Que se encuentre en el sitio donde se debe llevar a cabo

- Énfasis en la Excepción: No todo se puede controlar.
- Criterios múltiples: Que se pueda utilizar en distintos casos
- Acción correctiva: Debe haber una acción correctiva establecida desde que se aplica el sistema de control, sin esta, el control no servirá de nada.

Áreas de Control:

- Producción (Operaciones)
- Finanzas
- Información

Control de Recursos humanos

Dispositivos de control del comportamiento:

- **Selección:**

Identificar y contratar gente cuyos valores, actitudes y personalidad se ajusten a lo que desea la organización.

- **Objetivos:**

Establece objetivos de desempeño

- **Diseño de puestos:**

determinar específicamente las actividades de un puesto.

- **Orientación:**

Definir al nuevo empleado, desde un principio, los comportamientos deseados de él.

- **Supervisión directa:**

Restringen el comportamiento de los empleados, y permite la detección rápida de alguna desviación en el comportamiento.

- **Asesoría:**

Asesoría informal por parte de empleados de mayor antigüedad

- **Formalización:**

Políticas, reglas, normas, etc.

Control de Operaciones

Operación. Proceso de transformación de los insumos en productos o servicios.

Control de Operaciones es el monitoreo del proceso de operación que consiste en el diseño, operación y control del proceso de transformación que convierte recursos en artículos y servicios terminados.

Productividad. Producción global de bienes y servicios, dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.

Puntos Estratégicos del Control de Operaciones

Costos Unidad en la cual todos los costos se asocian, son responsabilidad de sus administradores

Directos. Se incrementan en proporción a la producción

Indirectos. No se afectan en grado importante con los

cambios en el volúmen.

Compras.

Modelo de orden de cantidad económica. Es una técnica para equilibrar adquisiciones, u órdenes de compra, para llegar a la cantidad óptima de pedido, de manera que no se compre demasiado (mayores costos de almacenamiento) o muy poco (atrasos por falta de material)

Mantenimiento

Preventivo

De remedio

Condicional

Calidad

Muestreo. Proceso en el que se toma una muestra y se toma una decisión para aceptar o rechazar un lote entero sobre un cálculo de error de riesgo en la muestra.

Control de proceso. El muestreo se hace durante el proceso de transformación, para verificar el proceso mismo.

Muestreo de Atributos. Técnica de control de calidad que clasifica los insumos o bienes como aceptables o inaceptables con base en una comparación contra una muestra o norma.

Muestreo por Variables. Se toma una medición para determinar cuánta es la variación de un insumo con respecto a una norma.

Control Financiero

Herramientas o controles:

Presupuesto. Es un estado de resultados esperados.

Flujos de efectivo. Registro de las entradas y salidas de dinero.

Razones financieras: *Tipos o áreas de control de las razones financieras:*

Liquidez

a) Capital de trabajo Prueba la capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo.

b) Prueba ácida Prueba la capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo, cuando los inventarios rotan con lentitud.

Apalancamiento

a) deudas a activos Grado de apalancamiento (endeudamiento) de la organización.

b) Veces-Interés-ganado determina cuanto pueden declinar las utilidades antes de que la organización no tenga capacidad para cubrir sus pagos por intereses.

Operaciones

a) rotación de inventarios mientras más alta sea esta razón, con mayor eficiencia se utilizan los activos de inventario.

b) Rotación de activos totales Mientras menos activos se usen para alcanzar un nivel determinado de ventas, con mayor eficiencia se utilizan los activos totales.

Rentabilidad

a) Margen de utilidad sobre ventas Identifica las utilidades que genera diversos productos

b) Utilidad sobre ventas Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades.

Control de información

Sistema de información Gerencial

Es un sistema para proporcionar a la gerencia información necesaria sobre una base regular, que implica un orden, arreglo y propósito.

Elementos clave para formar un SIG.

1. Analice el sistema de información. El SIG debe guiarse por las decisiones que toman los gerentes.
2. Analizar requisitos de información. Debe llevar continuidad.
3. Conjuntar las decisiones. Localizar a las personas que tienen las mismas necesidades.
4. Diseño del proceso de información.

Puesta en práctica de un SIG.

1. Probar
2. Preparar a los usuarios.
3. Prepararse para la resistencia al cambio.
4. Haga participar a los usuarios. (Retroalimentación)
5. Verificar la seguridad del SIG.

Conflicto

Los conflictos, son diferencias incompatibles que se perciben, que resultan en interferencia u oposición.