
CAPÍTULO II

LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Evolución de la administración estratégica

A lo largo de su historia, la humanidad ha evolucionado paulatinamente en todos los sentidos, de tal forma que la Administración no es la excepción. Desde los grandes clásicos como lo es Taylor y Fayol hasta la administración estratégica.

De esta forma Delgado (2002:4), comenta que en la escuela clásica de la Administración es hasta fines del siglo XIX en que aparecen dos figuras cimeras en la evolución de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915), en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales, aunque contemporáneos realizaron sus aportaciones en campos distintos de la administración.

Taylor dirigió sus estudios al incremento de la productividad del ser humano mediante el perfeccionamiento de procedimientos y métodos de remuneración como fueron las Tasas diferenciales de sueldos y salarios. Mediante la observación directa, Taylor mejoraba los movimientos y los tiempos para realizar determinada tarea, técnica perfeccionada años después por los esposos Frank B. y Lilian M. Gilbraith (Ibídem, 6).

Taylor en 1911 en su obra titulada *The Stop Management* y *The Principles of Scientific Management* sintetizan su ideología en cuatro puntos principales:

1. Necesidad de desarrollar la administración como disciplina científica.
2. Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.
3. Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador.
4. Colaboración y cooperación entre patrones y empleados.

Asimismo, Taylor hizo notar que la implementación de estos principios involucra una verdadera revolución mental: el patrón y el trabajador no deben de buscar las utilidades, sino la productividad, ya que aquellas son un efecto de estas (Ídem).

Si bien el enfoque tayloriano fue eminentemente económico, en sus últimos años, Taylor manifestó un mayor interés sobre la dignidad del ser humano, aunque esta fase de sus pensamientos no es tan conocida.

La aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no en el individuo, sino en la organización, entendida ésta como la entidad productora de bienes y/o servicios (Ibídem, 7).

Fayol exitoso hombre de negocios, continuamente era cuestionado por los grandes pensadores acerca del porqué de su éxito. Éste atribuía su éxito a la aplicación de una serie de pasos seguidos que, invariablemente conducirían al éxito de la organización que los aplicase. Estos pasos constituyen el proceso administrativo, con sus elementos: planeación, organización, control y dirección.

Además, establecía que todo organismo social, independientemente de su tamaño, tiene funciones comunes, en mayor o menor grado. Fayol dividió estas operaciones en actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contable y gerenciales; estas funciones, también actualizadas y agrupadas, constituyen las áreas de recursos humanos, finanzas y mercadotecnia, operaciones y desarrollo. A esta manera de ver la organización se le conoce como Enfoque Anatómico de Fayol (Ibídem, 8).

Así mismo en su obra Administración Industrial y General, enunció sus catorce principios, con el fin de comprobar la universalidad que requería de la administración para poder ser considerada como ciencia social, a continuación, se enumeran:

1. División de trabajo.
2. Autoridad.
3. Disciplina.

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

Por otra parte dentro de la escuela clásica se encuentra la teoría del sociólogo Max Weber, quien anunciaba un modelo de organización, en donde pretendía con cierto afán de establecer una receta organizacional para responder a la angustia de los administradores, para llevar adelante sus organizaciones. En su modelo Weber estableció una serie de principios que debían cubrirse para tener una organización ejemplar. Entre otras características establecía, para las empresas que siguiesen este modelo:

1. Las relaciones interpersonales deben de ser impersonales.
2. Las contrataciones deben hacerse únicas y exclusivamente por la capacidad técnica.
3. Las diferentes situaciones organizacionales deben estar previstas y codificadas en manuales y reglamentos.

Si bien la burocracia de Weber constituyó la base del diseño organizacional, con su teoría se cierra el ciclo de la escuela clásica, que grandes aciertos y yerros

constituye la piedra angular de la Administración Científica. Precisamente sus desaciertos llevaron a pensadores posteriores a perfeccionar y avanzar la búsqueda de lineamientos generales administrativos.

Otro propulsor en este tema es Elton Mayo con su experimento llamado Efecto Hawthorne: establece que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo, independientemente de las condiciones ambientales.

La crítica que se ha dado a la Escuela de Relaciones Humanas de Mayo, escuela que nació y murió con él, consiste en concluir que basta que los jefes finjan interesarse en los subordinados para que se incremente la productividad.

Otra de las escuelas que aportó al tema relacionado con este trabajo, fue la conductista la cual considera que el motor del comportamiento era el dinero, de ahí la denominación del “homo economicus”.

Sin embargo, los mismos exponentes de la escuela clásica ya hacían notar que el ser humano no era movido por el incentivo del dinero: para Lilian M. Gilbraith el propósito final de la administración científica era ayudar a los trabajadores a lograr el desarrollo de su potencial total como seres humanos.

Así, Mary Parket Follet buscaba “ese algo” que hace ir con gusto a las personas a un partido de fútbol. El administrador debería encontrar “ese algo” para que las personas fuesen con el mismo gusto a trabajar. Precisamente “ese algo” que buscaba Mary Parket Follet es la motivación, un impulso interno en el ser humano que lo alienta a hacer o dejar de hacer. Es por eso que la escuela de la conducta afirma que ningún ser humano puede ser motivado sino lo es *per se*. Este puede ser incentivado, obligado o empujado, pero esto no es la motivación. Cualquier persona puede ser obligada e incluso seducida y manipulada, pero al fin y al cabo el ser humano en condiciones de libertad actuará por su propio convencimiento (Ibídem, 15).

Estos impulsos han sido clasificados de formas diferentes y una de las más completas descripciones de las necesidades la expresa Abraham H. Maslov en su

jerarquía de necesidades humanas, en su obra *Motivation an Personality*. Esta jerarquía contempla cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales o de afiliación, de estima y de autorealización.

Maslow otro teórico creía que para que alguien alcanzase un grado superior en la escala, antes debería de haber satisfecho la inmediata anterior.

Sin duda cabe mencionar la teoría higiene y motivación de Frederick Herzberg, en la cual establecía que en el ser humano influyen dos factores que lo incentivan, y así establecer la motivación; y otros que sustentan a los anteriores.

A estos factores los llamó respectivamente, factores motivacionales y factores higiénicos. Los primeros, los constituyen los factores de satisfacción relacionados con la naturaleza del oficio, mientras que los higiénicos se originan de la relación del individuo con el ambiente o también llamado clima organizacional de la empresa en donde se labora.

A finales de la segunda guerra mundial, comienza el auge de los modelos matemáticos desarrollados, no inventados en la investigación de operaciones militares. Estos modelos como lo de inventarios, CPM, PERT, PERT-COSTO, teoría de líneas, programación entera, programación dinámica y teoría de juegos, aplicados a la administración, se les dio el nombre genérico de *investigación de operaciones*, llegando a entusiasmar a algunos administradores de tal forma, que éstos creyeron encontrar la materia propia de la administración; así como la medicina tiene la anatomía, pensaron que de la administración sería la *investigación de operaciones* y formaron así la llamada escuela de las ciencias administrativas o escuela cuantitativa (Ibídem, 32).

Pero cuando se habla de las escuelas de pensamiento en dirección estratégica, hay que distinguir dos grandes corrientes que, pueden ser identificadas con los términos “racional” y “organizativa” Navas y Guerras (2002). La primera de ellas tiene sus raíces en la Economía como disciplina y el principal problema que aborda es la búsqueda de estrategias más adecuadas bajo unas condiciones

dadas del entorno, la situación interna de la empresa y los objetivos económicos planteados en términos de creación de valor.

En cambio, la escuela organizativa, se ocupa de cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa, cuáles son las relaciones de poder que influyen dichas tomas de decisiones y cómo afectan éstas a las personas o grupos con los que la empresa se relaciona.

Este planteamiento, por tanto, centraría más su atención en los problemas relacionados con la implantación de estrategia en las organizaciones empresariales; donde los grupos humanos que intervienen en el proceso tienen objetivos diferentes y a veces contradictorios Mintzberg y Lampel (1999). Así mismo Jiménez y Arrollo (2002:32), describen a la Escuela del pensamiento estratégico, que el rigor científico y la utilidad práctica de los programas de investigación son evaluados en el campo de la dirección estratégica.

De sus análisis se deducen grandes grupos que se diferencian en sus planteamientos y objetivos. El primer grupo está formado por aquellos programas que se caracterizan por su aplicabilidad práctica, carácter innovador y costo de aplicación reducido. En este grupo cabe citar el programa PIMS, la curva de experiencia, los trabajos de Porter (1980), sobre organización, industria y estrategia competitiva, los estudios de Chandler, el método DAFO de los casos de Harvard, la acción directiva de Drucker, el modelo de proceso político de Allison y los sistemas de planificación formal de Steiner y Lorange.

La estrategia de la empresa es un fenómeno complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización, busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo. En consecuencia, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las empresas con quienes compete, tanto en los mercados de factores como en productos. Además, la empresa como sistema artificial que es, puede y debe configurarse así misma en un proceso continuo de aprendizaje a lo largo del tiempo, que le permita acumular los recursos y las capacidades para obtener determinadas ventajas competitivas sobre otras

organizaciones. Finalmente, la empresa como organización afronta el reto de alcanzar un sistema cooperativo, en el que los individuos actúen racionalmente en la búsqueda de unos objetivos comunes, lo cual va a depender de la relación de intercambio que la organización establezca con cada participante (esquema de compensaciones y retribuciones) y de cómo sea percibida esta relación.

A la hora de aproximarse al estudio de la estrategia, y dada la complejidad que el fenómeno encierra, han sido varios los enfoques que se han desarrollado. De una parte, se pueden distinguir los trabajos interesados en el *contenido* de las decisiones estratégicas, y de otra, los que se centran en el *proceso*. Dichos estudios a su vez se pueden diferenciar en los de tipo *normativo*, que analizan como debería ser este proceso, y los trabajos de tipo *descriptivo*, interesados en conocer como es el proceso mediante el cual las organizaciones fijan su estrategia.

A efectos de sistematizar las diferentes aportaciones al pensamiento organizativo, se diferencian dos escuelas: la primera, de corte racional y normativa, se preocupa por la formulación de la estrategia adecuada; la segunda, descriptiva y centrada en los procesos de toma de decisiones, preconiza una visión de la estrategia como dirección y pauta de decisiones, sin especificar el contenido de las mismas. Ambas definiciones corresponden a las dos líneas maestras de aproximación al problema estratégico: la economía y la organizativa.

La aproximación económica alcanza sus máximos exponentes en los trabajos de Porter (1980) y Teece (1984), quienes tratan la teoría normativa de la organización industrial como una teoría positiva de la dirección estratégica. La aproximación organizativa, por el contrario, tiene como objetivo el análisis de los procesos decisivos desarrollados por las organizaciones en el ámbito estratégico, esto es, en el campo de las decisiones no programables o repetitivas.

Para Peter Drucker, el elemento más importante del proceso administrativo es la planeación; pues en esta fase se establece el rumbo que ha de seguir la administración poniendo todos sus recursos en el logro de las metas y los objetivos.

Como respuestas a las escuelas que trataban de encontrar una panacea para los problemas administrativos, surge el enfoque situacional, el cual establece que no hay una fórmula que garantice la óptima administración, ya que está en un medio ambiente cambiante.

El enfoque situacional establece que el mejor modo de administrar depende de la circunstancia, concluyendo que según se represente la situación, el administrador deberá desarrollar un tipo de liderazgo, en donde se enfatiza la tendencia del líder al trabajo o al personal (Grid Gerencial de Black y Mount, Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio, y el Modelo de Fiedler).

En estos modelos se manifiesta la necesidad de los grupos por ser dirigidos por un líder con tendencias al trabajo, al logro de metas de producción; o por un líder con tendencias a las relaciones humanas.

Entonces el enfoque de sistemas, implica la aceptación de la influencia que tiene entre si todos los elementos de una organización, de tal forma, que cualquier variación en cualquiera de sus elementos, tarde o temprano influye en el resto del organismo.

Con este último enfoque se da por terminado la evolución que el pensamiento administrativo ha experimentado.

¿Qué es la dirección estratégica?

Definición de dirección estratégica

El desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma empresa emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones. Una acción es la adquisición y uso de los activos de una organización. Cada empresa posee un conjunto ya existente de activos como son conocimiento práctico (Know-how), procesos del negocio, planta y equipo, posicionamiento de marca (brand equity), estructura organizacional formal e informal, recursos financieros, etcétera.

Las misiones y visiones rectoras de las empresas en la actualidad son muy importantes, pero en sí no bastan para crear organizaciones fuertes y poderosas. Para lograr el éxito, las empresas necesitan encontrar la manera de llevar la visión, los valores y el objetivo a la práctica, actividad que corresponden a la estrategia. Formular la estrategia es el resultado del trabajo arduo y serio para dar un paso concreto hacia el futuro.

Se trata entonces de entender que la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización Draff (2006:540).

De otro modo la estrategia se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional, más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización. Una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados Álvarez (2000:20).

La dirección estratégica, se compone de tres ramas: planeamiento estratégico (estrategia competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional (valores compartidos y desarrollo de la dirección) y arquitectura organizacional (estructura y sistemas). El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura (Ídem).

Dentro de la dirección estratégica se encuentra la administración estratégica que tiene como objetivo fundamental dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistemáticas que existen entre las decisiones por el administrador y el desempeño alcanzado por la

organización. Para el administrador, quien enfrenta todos los días toma de decisiones diversas debe contar con un conjunto de herramientas, métodos y esquemas de referencia. Por ejemplo, decidir qué productos o servicios producir, qué inversiones realizar, qué reglas y políticas de recursos humanos implementar, y qué estructuras organizacionales adoptar Podolny, Shepard y Saloner (2005:3).

Para Ansoff (1965), describe a la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos.

Así mismo Porter (1980), anuncia acerca de la dirección estratégica lo siguiente: Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Porter (1980), incluye dentro de este término el estudio de la competencia desde la economía industrial. La estrategia competitiva resume la respuesta que una empresa responde a las amenazas y oportunidades que se derivan de las características estructurales que definen a la industria a la que pertenece la empresa. La posibilidad de hacer efectiva la estrategia se concreta en la utilización eficiente de los recursos internos en las etapas del proceso productivo capaces de crear utilidad o añadir valor a los factores productivos.

Además, la dirección estratégica son términos que ha venido a sustituir a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa. El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas, integrando el cambio estructural y abriendo la caja negra del comportamiento empresarial Lafuente y Salas (1983: 63-67) y Bueno (1984:23-31).

Para Hax y Majluf (1984:72), la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las

responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Teece (1990), define a este tema de estudio como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios.

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés Harrison y Caron (2002:2).

De esta forma Jiménez y Arrollo (2002:32), hace referencia respecto de la dirección estratégica, surge como un proceso de rechazo a los excesos cometidos en la etapa precedente, donde se generaliza el uso de conceptos y técnicas analíticas como las matrices de carteras y las recomendaciones de ganar cuota de mercado como estrategia competitiva óptima. La visión de la empresa como una cartera de negocios y el papel de la alta dirección centrado en la asignación de recursos entre las diferentes divisiones es cuestionada al hilo del fracaso de los grandes conglomerados. También es objeto de crítica de la confianza en los métodos formales de planificación estratégica excesivamente formalizados y dirigidos desde la jerarquía organizativa. Así, entre los motivos más frecuentemente para criticar las metodologías formales de planificación estratégica se señalan los siguientes (Ibídem, 32):

- a) Aparente insensibilidad para detectar problemas emergentes y señales débiles.
- b) Tendencia a suprimir la creatividad más que a estimularla.
- c) Falta de integración con los mecanismos de implementación y control.

- d) Incapacidad para influir sobre las acciones.
- e) Carácter demasiado complejo.
- f) Cuestionable ratio costo/beneficio.

En definitiva, la planificación estratégica ha sido criticada por su excesivo énfasis en los aspectos formales y su aparente desvinculación del resto de los procesos de base organizativa capaces de influir de forma decisiva no solo en la implementación de las estrategias, sino en la creatividad y movilización de todos los recursos que conducen a la formación de las estrategias óptimas. En tal sentido, Hax y Majluf (1984) señalan: La planificación nunca generara la alta calidad de pensamiento estratégico requerido en las organizaciones complejas.

Para resolver estos problemas surge un nuevo paradigma denominado dirección estratégica y caracterizada, según Hax y Majluf (1984), por:

- a) La necesidad de integrar los sistemas administrativos (sistemas de planificación, control e información) con la estructura de la organización.
- b) Necesidad de integrar el comportamiento humano en dos modos: el estratégico y el operativo.
- c) Necesidad de buscar la congruencia entre la infraestructura directiva y la cultura de la empresa.

Cuando una empresa ha logrado la integración entre los sistemas de incentivos y motivación, los sistemas de comunicación e información y los sistemas de planificación y control, por medio de una adecuada estructura organizativa y una cultura de empresa, se afirma que está dirigida de acuerdo a los principios de la dirección estratégica.

Bueno (1991) resume las diferencias entre los sistemas de la planificación estratégica y dirección estratégica en los siguientes términos:

- a) El sistema de planificación estratégica atiende a un proceso estructurado de tipo provisional, mientras que el sistema de

dirección estratégica se caracteriza por ser un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista.

- b) En la planificación estratégica, el horizonte económico está definido y se establece a largo plazo; en la dirección estratégica, dicho horizonte se difumina considerándose el corto, medio y largo plazo.
- c) La elaboración de las estrategias y la adopción de decisiones en la planificación estratégica está centralizada en los niveles altos de la organización y por unidades de expertos, mientras que en la dirección estratégica este proceso aparece descentralizado, siendo participativo al integrar en el mismo a toda la organización.
- d) El proceso de dirección en la planificación estratégica presenta un perfil de racionalidad y, por tanto, tecnocrático, mientras que en la dirección estratégica el perfil es de creatividad.
- e) En la planificación estratégica, según el enfoque de los años sesenta de tipo estático, los cambios del entorno son parámetros, mientras que en la dirección estratégica (enfoque dinámico) son incorporados al sistema como variables o señales para que se tenga una capacidad de reacción mayor y en menor tiempo.

A lo cual se llega siguiente concepto de la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva de las demás, ganando rentabilidad por encima del promedio.

Los atributos claves de la dirección estratégica

Para Dess y Lumpkin (2003:9) la dirección estratégica tiene cuatro atributos en primer lugar se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto

supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés.

Las organizaciones han sido capaces de satisfacer simultáneamente las necesidades de múltiples grupos de interés. Por ejemplo, los resultados financieros pueden realmente mejorar si los empleados que están satisfechos en sus trabajos realizan un mayor esfuerzo por incrementar la satisfacción de los clientes, y así favorecer el incremento de beneficios.

En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Senge (1996), importante autor sobre la dirección estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como tensión creativa. Esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas. Sin embargo, todos los directivos de la organización deben de permanecer a la perspectiva de dirección estratégica y valorar cómo sus acciones afectan a la consecución de los objetivos globales de la organización. Por ejemplo, el despido de varios trabajadores valiosos puede ayudar a reducir costos y mejorar los beneficios a corto plazo, pero las implicaciones a largo plazo para la moral de los empleados y las relaciones con los clientes pueden ser negativas llevando a consecuentes descensos del rendimiento.

En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el punto anterior, esto significa ser consciente de las necesidades de la organización de

esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre hacer lo correcto y hacerlo correctamente. Además de asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos, aún deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizativos globales.

Proceso de la dirección estratégica y el análisis estratégico

En este punto se han identificado tres procesos, el primero es identificado como análisis, el segundo se le denomina decisión y el tercero es la acción.

El análisis estratégico es considerado como el punto inicial del proceso de la dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias. Muchas estrategias fracasan porque los directivos pueden querer formular e implementar estrategias sin un análisis cuidadoso de las metas del conjunto, de la organización y sin un completo análisis externo e interno.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad (¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos?) Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

El análisis interno, parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir una evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento tengo?), ávidas cuentas de proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización.

La satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

Desafíos de la dirección estratégica

Sin duda existen desafíos como lo comenta Certo y Peter (2003:21), durante la

última década existen tres desafíos críticos que han de afrontar quienes impulsan a la administración estratégica siendo objeto de especial atención. Estos desafíos se derivan de problemas globales, problemas de calidad, sociales y éticos.

Administración estratégica y problemas globales

Durante estos últimos años las actividades comerciales tienden a traspasar las fronteras internacionales. Incluso empresas que no operan a nivel internacional están experimentando actualmente el impacto de la globalización en numerosos mercados y sectores de la industria. Siendo de esperar que esta tendencia continúe en el futuro, no es de extrañar que sean cada vez más numerosas las organizaciones que toman en cuenta los problemas globales durante sus procesos de administración estratégica.

Antes de que los administradores puedan determinar de qué modo los procesos de administración estratégica puedan dar cabida a las condiciones internacionales, han de estar plenamente conscientes de las variables internacionales críticas de manera significativa la organización. Así esto puede implicar el desarrollo de las actividades empresariales más allá de las fronteras nacionales. Es decir, la organización procura cumplir su misión, al menos en parte, llevando a cabo sus actividades comerciales en países extranjeros. Estas actividades pueden ser tan simples como vender un producto o servicio en un país extranjero o tan complejas como coaligarse con socios extranjeros para la fabricación y venta de productos en todo el mundo Certo y Peter (2003:177).

Administración estratégica y problemas de calidad

El movimiento de la calidad, encabezado por teóricos de la administración, como W. Edwards Deming, ha causado un fuerte impacto en la manera en que las organizaciones están llevando adelante la administración estratégica durante la presente década. El entendimiento actual de la calidad ha avanzado mucho más allá de la confianza depositada en el pasado, en los procedimientos de

posproducción denominados control de calidad para eliminar los errores de fabricación.

La palabra calidad significa el compromiso que tiene la organización como un todo para acrecentar el valor de un bien o servicio al cliente en cada una de las etapas de su entrega al mercado, desde el diseño a la producción como a la comercialización e inclusive al servicio posventa Certo y Peter (2003:21).

Administración estratégica y problemas morales y éticos

La actual presencia Certo y Peter (2003:21), de la responsabilidad social es la obligación de la dirección de impulsar, proteger y promover tanto los intereses de la organización como el bienestar de la sociedad en su conjunto.

El reconocimiento de esta obligación ha de influir necesariamente en el proceso de la administración estratégica.

Para ser socialmente responsable, los directivos de una organización han de dar respuestas completas y detalladas a preguntas tales como:

1. ¿Ante qué segmentos de la sociedad se hace responsable la organización?
2. ¿Qué influencias principales ejerce la sociedad sobre las prácticas comerciales?
3. ¿Cómo puede una organización realizar auditorías sociales para facilitar el proceso de administración estratégica?

Organizaciones conscientes de su entorno

En el sentido amplio, el entorno es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización, las estrategias en las empresas no surgen de la nada, deben responder al entorno del negocio.

Las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas, por el contrario, intercambian con el ambiente externo, definido éste como todos los elementos

extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman insumos como materias primas, dinero, mano de obra y energía entre otras, los transforman en productos o servicios y después los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de producto. Se dice que un factor del entorno es estratégico cuando tiene o puede tener en el futuro, una incidencia sobre los resultados importantes. Stoner, Freeman y Gilbert (1996:68).

En esta definición existen dos aspectos importantes el primero de ellos, es que la empresa no controla los factores del entorno, porque no están en su ámbito interno. La empresa puede intentar elegir un entorno que le sea favorable y aprovechar determinados factores del entorno como incidir o incluso, influir en la evolución del mismo, pero no puede controlarlo.

El segundo es que el entorno, está formado por todos aquellos factores externos a la empresa, que inciden o pueden llegar a incidir en sus resultados. Para que un factor sea considerado un factor del entorno de una empresa, debe tener implicaciones para la misma, en la actualidad o en el futuro. Matizando un poco más, algunos de los factores que existen en el entorno pueden ser considerados estratégicos, porque sólo alguno de ellos tiene una incidencia relevante sobre los resultados de la empresa.

Las consecuencias que un factor estratégico puede tener sobre el resultado de una empresa pueden ser positivas o negativas. En el primer caso, se dice que ese factor del entorno representa una oportunidad para la empresa. En el segundo caso, se dice que ese factor representa una amenaza.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Como se dijo en un principio de este tema el entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1984).

No obstante, a menudo se presentan dificultades para determinar con certeza o exactitud dónde están las fronteras o los auténticos límites de la empresa con respecto a lo que se conoce como medio exterior. El entorno así definido es algo extraordinariamente amplio, que desde un punto de vista operativo sería casi imposible de analizar por su amplia generalidad. Es por ello, que se puede convenir que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

En este sentido Diez de Castro, García, Martínez y Periañez (2001:182), describen que las organizaciones desarrollan su actividad en entornos que no se pueden pronosticar. Aunque en muchas ocasiones se hace referencia al poder de las empresas, la omnipresencia de las empresas o su influencia para marcar las líneas maestras de su sector o de la economía. Algunas tratan de influir en su entorno debido a la dimensión, pero la influencia es limitada en todos los casos y en otros solo aparente, no real. Han influido más en los sectores y en la economía en general las innovaciones decisivas traídas por pequeñas empresas que las actuaciones de muchas grandes. De hecho, las grandes empresas sobreviven y se desarrollan porque consiguen adaptarse su entorno, más que por su poder de diseñarlo.

La falta de control y predicción del ambiente empresarial conduce a todas las empresas a enfrentarse a la incertidumbre. Para Cabanelas (1997), propone una división en cinco niveles a la hora de definir el marco en el que opera una organización y su entorno:

Primer nivel formado por la propia empresa, que constituye el núcleo básico del marco. La agrupación que se lleva a cabo tiene al comienzo una categorización principalmente alrededor de la empresa, como agente central, hasta que progresivamente se va ampliando hacia un ámbito más global. Según se vaya progresando a través de los distintos niveles del marco y,

consecuentemente ampliando las fronteras de la empresa, se irá desdibujando su capacidad de negociación.

Segundo nivel que engloba al anterior y que está definido por lo que se conoce como sector. La consideración del sector supone un marco sólido para el análisis de la competitividad. De acuerdo con el planteamiento de Porter, al hacer referencia al sector se estudia a éste desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman. El análisis del sector plantea como primer problema establecer la frontera del mismo, ya que no coincide con una clasificación sectorial convencionalmente realizada ni con un grupo de empresas similares, sino que va mucho más allá. La frontera que delimita el entorno específico está relacionada con las misiones y fines de la empresa y con su capacidad de negociación. No obstante, en la esencia del sector se sitúan una serie de fuerzas (competidores, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales) que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad.

Tercer nivel formado por la cadena de actividades empresariales, muy parecido a la concepción de distrito industrial. Alrededor de una materia prima, producto o actividad-función se articulan agrupaciones de empresas formando distritos industriales. El concepto de “cadena de actividades empresariales” surge cercano al de distrito industrial. La cadena de actividades empresariales está formada por varios núcleos de actividades empresariales: la cadena de actividades principales (aquellas que alrededor de un producto o servicio realizan una mayor o menor transformación y comercialización del mismo), las actividades de apoyo (formadas por aquellas actividades que favorecen la principal, permitiendo un desarrollo eficiente), las actividades de suministros complementarios (proporcionan inputs distintos del input de la actividad principal, pero necesarios para la transformación de éste) y las de equipamiento (aportan maquinaria, equipos,

instalaciones y demás instrumentos necesarios para realizar la actividad principal).

Cuarto nivel es el área, ámbito geográfico o nación. El área establece un ámbito que no engloba necesariamente al sector ni a la cadena de actividades empresariales, aunque se interrelaciona con él. Es un espacio intermedio que puede equipararse a un cierto espacio económico, nación o región en el que múltiples cadenas empresariales desarrollan su actividad y en el que las administraciones públicas o los agentes económicos representan un papel más o menos destacado en el desarrollo de la misma. Porter (1980), al estudiar las ventajas competitivas de las naciones, considera la existencia de lo que denomina “el diamante”, formado por cuatro elementos:

- **Condiciones de los factores:** hace referencia a los recursos disponibles en el área, distinguiéndose fundamentalmente los recursos físicos, los de capital, los humanos y de conocimiento, las infraestructuras y los equipamientos.
- **Condiciones de la demanda:** se refiere a las características del mercado en donde actúa la empresa. Tiene especial importancia el conocimiento de la estructura del mercado, el tamaño, composición y pautas de crecimiento de la demanda, los sistemas de distribución y la posición de los clientes y consumidores.
- **Servicios conexos y de apoyo:** son elementos significativos en lo referente al proceso de innovación y perfeccionamiento derivado de unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores y clientes, por un lado, y por otro de iniciativas tanto públicas como privadas que realicen actividades capaces de estructurar en el área elementos que favorezcan la competitividad de las organizaciones empresariales.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Porter considera que la configuración empresarial, en cuanto a unas determinadas configuraciones de la estrategia y estructura de las empresas de un área, como al grado de rivalidad existente entre las empresas, eleva el nivel competitivo de las mismas.

Quinto nivel el entorno global, es el más amplio que constituye un análisis y reúne a todos los otros niveles. En una dimensión intensa, debido en gran medida a la creciente internacionalización de la actividad económica. Dentro de este nivel se deben tener en cuenta:

- Las condiciones generales de la economía.
- La tecnología.
- La política, el pensamiento y la sociedad.
- La naturaleza y los hechos fortuitos.
- La actividad empresarial en otras áreas.

El entorno general de una empresa.

En términos sencillos podemos definir que el entorno general puede ser el conjunto de circunstancias que afectan de forma igual a todas las empresas de una economía. Para Dess y Lumpkin (2003) el entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de una empresa.

El entorno demográfico

Para Dess y Lumpkin (2003:52), la demografía es el elemento del entorno general más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios de la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos.

El entorno sociocultural

Las fuerzas socioculturales influyen valores, creencias y el estilo de vida de la sociedad, como es el caso del alto porcentaje de las mujeres dentro de la población activa, las familias con doble fuente de ingreso, mayor interés por una dieta sana, la preocupación del medio ambiente, entre otros (Ibídem, 54).

El entorno político/legal

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse. Algunos elementos importantes del campo político/legal pueden ser las reformas penales, el acta a favor de los discapacitados, el incremento de los salarios mínimos establecidos por mandato federal (Ídem).

El entorno tecnológico

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes, como ejemplo la ingeniería genética, la gran red llamada Internet, la telefonía móvil, entre otras (Ibídem, 55).

El entorno global

Existe una tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de las operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como un abanico más grande de factores de producción como las materias primas, la mano de obra, directivos cualificados y profesionales técnicos. Sin embargo, este esfuerzo trae como consecuencia muchos riesgos políticos, sociales y económicos (Ibídem, 58).

El entorno competitivo en la empresa

Los directivos deben considerar el entorno competitivo llamado entorno sectorial. La naturaleza de la rivalidad en el sector, así como la rentabilidad de la empresa, van a depender de manera muy importante de lo que ocurra en su entorno competitivo (Ibídem, 62).

Pero, el entorno competitivo consta de varios factores particularmente relevantes para la estrategia de la empresa. Lo anterior incluye a los competidores, clientes y proveedores.

Este concepto incluye todos aquellos factores externos a una empresa que pueden incidir sobre sus resultados y que dependen de la actividad desempeñada por la misma. Por tanto, cada empresa deberá llevar a cabo un análisis de entorno competitivo para cada una de las actividades o negocios en las que tiene presencia. Este análisis sólo es válido para las empresas que compiten en esa actividad o negocio en específico. Como su propio nombre lo indica, el entorno competitivo hace referencia a todos los factores estratégicos que dependen de dónde compite la empresa Iborra, Dasy, Dolz y Ferrer (2009:102).

La mayor parte de lo que se conoce sobre entorno competitivo proviene de los análisis proporcionados por la Economía. Estos análisis parten de la base de que los resultados que una empresa puede obtener dependen, principalmente, de la estructura que tenga el sector industrial en el que trabaja. Las empresas deben intentar, mediante sus decisiones estratégicas posicionarse lo mejor posible frente a esa estructura del sector, aprovechando las oportunidades que les brinda y defendiéndose de sus posibles amenazas.

De este modo para Díez de Castro, García, Martínez y Periañez (2001:182), describen que el ambiente organizacional (ambiente y entorno son dos términos que se utilizan de forma indistinta) se refiere a todos los elementos externos que afectan de un modo u otro a la organización. Es evidente que se trata de un concepto muy amplio pues la influencia externa puede producirse incluso como

consecuencia de elementos que no interactúan con la empresa directamente, sino a través de organizaciones que sí se encuentran relacionadas con la empresa.

El entorno es todo lo que está fuera de los límites de la empresa (Bueno 1990:83) esta noción de entorno, aun siendo válida, precisa de una mayor concreción, en la medida que existen elementos que están fuera de los límites de la empresa y que no le afectan lo más mínimo. Para Palomo (1995:75) precisa que el entorno está constituido por «el conjunto de elementos y circunstancias internas y externas que influyen decisivamente en las decisiones y comportamientos empresariales.

A manera de conclusión, entorno no es todo lo que rodea a la empresa, sino sólo aquellos elementos que ejercen una influencia significativa en sus resultados. Se excluyen a todos los elementos que estando en el límite de la empresa no le afectan significativamente e incluye a los factores internos o endógenos que condicionan su trayectoria.

De otra forma el entorno competitivo ayuda a las empresas a definir y comprender su sector y a identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimiento asociada a la acumulación de datos sobre los competidores y las interpretaciones de datos para la toma de decisiones por parte de la dirección Dess y Lumpkin (2003:46).

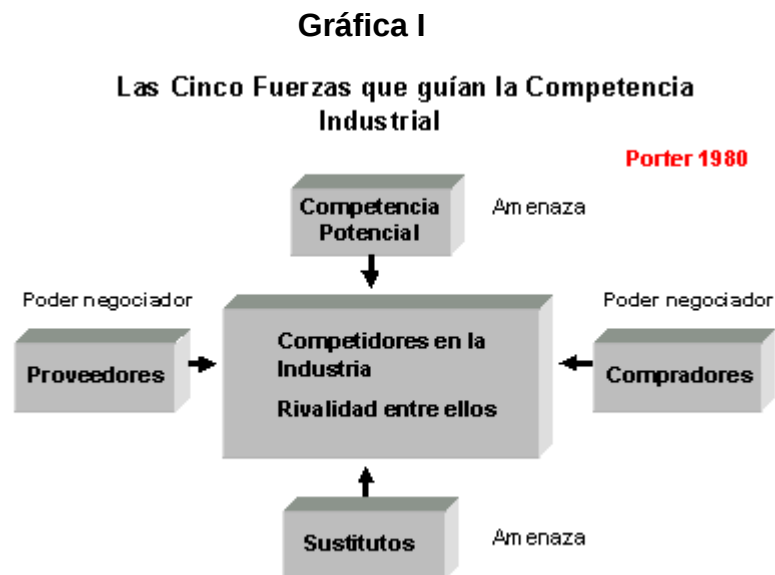
En el anterior sentido Porter (1988), estudió conjuntamente todos los componentes del entorno competitivo (compradores, vendedores, barreras de entrada y salida, diferenciación de productos etcetera) Así como la relación con sus implicaciones sobre la estrategia de la empresa. Estos elementos son fuerzas competitivas: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos; el comportamiento de estas cinco fuerzas competitivas es una cuestión esencial en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial.

El modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Dess y Lumpkin (2003) describen el entorno competitivo en cinco fuerzas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Cada una de estas fuerzas afectan a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto el modelo es mostrado en la siguiente gráfica:



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>.
Fecha de consulta (08/08/2011)

Este modelo ayuda a evaluar cómo mejorar la posición competitiva de su empresa con respecto a cada una de sus cinco fuerzas como se describen a continuación:

Amenaza de nuevos entrantes. - Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales.

Si las barreras de entrada son altas o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores. Para Dess y Lumpkin (2003:64) existen seis fuentes principales de barrera de entrada que a continuación se detallan:

Economías de escala: Refieren a la posible reducción de los costos de producción cuando aumenta la escala, es decir, el número de unidades producidas. El costo de la unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período. Esto disuade al entrante a competir pues lo obliga a producir a gran escala arriesgándose entonces a una intensa reacción por parte de las empresas existentes o introducirse produciendo a pequeña escala aceptando entonces una desventaja en los costos. Ambos son opciones indeseables.

Diferenciación del producto: Cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la lealtad de los clientes, la diferenciación, crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a realizar grandes inversiones para vencer la lealtad de los consumidores.

Necesidad de capital: La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o Investigación y Desarrollo (I+D) arriesgada o no recuperable.

Costo de cambio de proveedor: Esta barrera se crea si existen costos adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de proveedores de productos o servicios a otros.

Acceso a los canales de distribución: La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución del producto, puede crear una barrera de entrada.

Desventajas en costos independientes de la escala: Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o a las economías de escala.

Poder de negociación de los clientes. - Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando mayores niveles de calidad y más servicios, llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones (Ibídem, 66):

- Se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra del sector son estándares o indiferenciados.
- Los compradores tienen pocos costos de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador. Cuando la calidad de los productos del comprador no está influida por el producto del sector, el comprador es más sensible al precio.

A veces, una empresa o un conjunto de empresa de un sector pueden incrementar su poder de compra utilizando los servicios de un tercero.

Poder de la negociación de los proveedores. - Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector, siempre que éstas no puedan repercutir al precio de venta los altos costos de la materia prima. Los factores que motivan un alto poder de los proveedores tienden a parecerse a los que inciden en el poder de los compradores. Un grupo de proveedores serán fuertes en las siguientes circunstancias (Ibídem, 67):

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado (pocas empresas dominan el sector) que el sector al que vende.
- El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos para vender al sector.
- El sector no es un importante cliente de grupo proveedor.
- El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costos de cambio.
- El grupo de proveedores plantea una verdadera amenaza su integración hacia adelante.

Amenaza de productos y servicios sustitutivos.- Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Éstos limitan el beneficio potencial del sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden provechosamente cargar. Cuanto más atractiva sea la relación de calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector (Ibídem, 68).

Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Ésta es una tarea sutil que conduce a un directivo a negocios muy alejados y distintos de su propio sector. Por ejemplo, el sector aéreo podría no considerar las videocámaras como una amenaza. Pero, como las tecnologías digitales han mejorado y las telecomunicaciones inalámbricas y de otro tipo son cada vez más eficientes, la teleconferencia se ha convertido en sustituto viable de los viajes de negocios de los ejecutivos.

Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que, 1) se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad/precio con relación al producto de nuestro sector o que, 2) son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios. Para los sectores de alta rentabilidad, los sustitutivos a menudo entran en juego si un nuevo desarrollo incrementa la rivalidad en su sector y acarrea reducciones de precios y mejoras en el desempeño.

Intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.- La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de las maniobras competitivas para hacerse de una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios y publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo o una oportunidad para mejorar su posición (Ibídem, 69).

La rivalidad obviamente, difiere de un sector a otro. En algunos casos se caracteriza como guerra, amarga e implacable, mientras que en otros sectores se muestra civilizada y moderada. La rivalidad intensa es el resultado de varios factores interrelacionados, incluidos los siguientes:

- Competidores numerosos o equilibrados.
- Crecimiento sectorial lento.
- Costos fijos o de almacenaje elevado.
- Ausencia de diferenciación o de costos de cambio.
- Capacidad sectorial excedentaria.
- Altas barreras de salida. Son factores económicos, estratégicos y emocionales que permiten a las empresas seguir compitiendo, aunque puedan estar obteniendo rentabilidades de inversiones bajas o negativas.

Grupos estratégicos

Ahora bien, estos grupos existen por varias razones, como fuerzas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, diferentes épocas de ingreso al negocio y accidentes históricos. Sin embargo, una vez formados los grupos, las empresas que se encuentran en el mismo Grupo Estratégico por lo general se parecen una a la otra en varias formas además de los aspectos estratégicos generales. Tienden a poseer participaciones similares en el mercado y también a ser afectadas y responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares Porter (1982:148-149).

En el contexto del tema Porter (1980), sugirió una definición de grupo estratégico basada en la similaridad de la estrategia competitiva de las empresas: "Un grupo estratégico es un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones claves.

Usualmente, hay un pequeño número de grupos estratégicos que captan las diferencias estratégicas fundamentales entre las empresas de la industria".

A nivel de grupo estratégico lo relevante, según Cool y Schendel (1987), es la estrategia de negocio, que como mínimo está formada por dos conjuntos de actividades con las que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva:

- a) Las relacionadas con el "alcance" de los negocios, y
- b) Las referidas al "compromiso de recursos". El concepto de "alcance" incluye normalmente decisiones relativas a segmentos de mercado, tipos de productos/servicios ofrecidos en los mercados seleccionados y ámbito geográfico de la estrategia. El "compromiso de recursos" se define para incluir su utilización (recursos financieros, humanos, etcétera), en aquellas áreas funcionales que son consideradas importantes para apoyar una posición producto-mercado determinada. Una combinación singular de compromisos de "alcance" y recursos define la estrategia competitiva seguida por la empresa en un sector industrial.

De acuerdo con otra opinión un grupo estratégico se define como el conjunto de empresas, dentro de un mismo sector, que siguen la misma o similar estrategia. La importancia de los grupos radica en que el potencial de rentabilidad que se puede obtener en cada uno de ellos es distinto, de manera que empresas situadas en determinados grupos estratégicos obtienen rentabilidades superiores a empresas de otros grupos Diez de Castro, García, Martínez y Periañez (2001:267).

De este modo, los grupos estratégicos pueden cambiar los niveles de la organización y componentes de alcance y de recursos utilizados, dando lugar al concepto de grupos estratégicos "solapados" Fombrun y Zajac (1987).

De esta forma Más (1996) menciona que una de las dificultades más importantes a la hora de aplicar el concepto de grupo estratégico se refiere a su definición. En este sentido, hoy se admite con generalidad que el concepto de estrategia está en el origen de por qué las empresas difieren unas de otras y de por qué existe una cierta inercia asociada a estas diferencias. Por tanto, la definición de grupo estratégico dependerá fundamentalmente del concepto de estrategia en que esté basada. Al respecto se distinguen dos perspectivas teóricas fundamentales.

Por ello es importante resaltar que Nohria y García-Pont (1991) proponen en consecuencia, que la definición de grupo estratégico se debe basar en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una industria. Una definición como ésta supone que cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas difícilmente imitable por otros grupos, dado que las capacidades estratégicas son el resultado de una secuencia única de decisiones que no puede ser reproducida completamente o con certidumbre. Además, las empresas de un grupo, al tener las mismas capacidades, serán igualmente vulnerables a los cambios del entorno, probablemente se verán afectadas de manera similar por los shocks externos, y actuarán de la misma forma frente a la incertidumbre.

Para Iglesias (1997) expone que los grupos estratégicos se basarán en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas de las empresas de una misma industria. Una definición como ésta supone que cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas difícilmente imitable por otros grupos, dado que las capacidades estratégicas son el resultado de una secuencia única de decisiones que no puede ser reproducida completamente o con certidumbre.

En este sentido Carrillo (1992) hace referencia que la ventaja de los grupos estratégicos radica en que ofrecen un punto de vista distinto para identificar la posición competitiva de una empresa, al sugerir una forma sistemática de valorar su capacidad estratégica (fortalezas y debilidades), en términos de una ventaja competitiva relativa. Entonces, el propósito fundamental de la formación de los

grupos es facilitar el análisis de las estrategias. La investigación de las diferencias en la posición estratégica, lleva a mejorar la comprensión de las razones del éxito de un competidor sobre una dimensión competitiva relevante y a plantear si otras empresas similares podrían utilizar la misma estrategia. Dado que la empresa busca diferenciarse de la competencia, la información crítica estará focalizada en las diferencias más que en las similitudes.

Clusters

El cluster tiene como fin maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos. Como lo estableció Michael Porter, el éxito empresarial no solo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino también de la calidad del entorno donde se desarrolle.

En este contexto, los Clusters basados en cooperación de empresas y redes de producción y valor ha ganado importancia en los últimos años. De este modo, la competencia demanda empresas flexibles, resistentes y capaces de adecuarse rápidamente a las nuevas cadenas de valor. Como son pocas las empresas que pueden reunir todos los elementos para el éxito, la cooperación en un Cluster a menudo entrega nuevas herramientas y oportunidades. Así, éstos buscan combinar los esfuerzos individuales de las empresas con objeto de que el conjunto de estos sea mayor que la suma de las partes. Clusters son masas críticas de industrias e instituciones ligadas (desde proveedores hasta universidades y agencias gubernamentales) permite generar un entorno de conocimiento mutuo maximiza la competitividad tanto en los mercados nacionales como internacionales. Por lo general los Clusters son una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas lo que ayuda en los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante.

(<http://stipg.bligoo.com/content/view/133397/Que-es-un-Cluster.html>) fecha de consulta 10/02/2012.

Así mismo los clusters afectan la competencia en tres ámbitos:

1. Incrementa la productividad de las empresas asociadas
2. Señala la dirección y el ritmo de la innovación
3. Estimula la formación de nuevos negocios.

En relación con el último punto, si un cluster es exitoso, lo más probable es que se vayan formados encadenamientos en diferentes direcciones alrededor de la actividad central o base. Se mejora la competitividad que se encuentra en su interior. Ventajas competitivas de economías de concentración como son:

- Atracción proveedores
- Mejora oferta de factores
- Efecto positivo sobre costos

También existen ventajas de especialización:

- División externa del trabajo y especialización productiva de las empresas.
- Fluido eficiente de informaciones
- Facilidad para tomar acuerdos

Y como ventajas de integración:

- Relaciones de confianza.
- Intercambio conocimientos estratégicos.

La visión de la empresa basada en los recursos

En los últimos años una nueva perspectiva sobre el desarrollo de la estrategia ha ido ganando cada vez mayor fuerza. Ha esto se le llama la visión de la empresa basada en recursos y tiene como origen en los trabajos de los primeros teóricos como lo fue Taylor, Fayol entre otros, de la dirección estratégica.

Harrison y Caron (2002) desde este punto de vista, describen que la organización es un conjunto de recursos que se divide en las categorías generales:

1. Recursos financieros
2. Recursos físicos
3. Recursos humanos
4. Recursos generales de la organización

El primero abarca todos los recursos monetarios de los que puede disponer la empresa. El segundo como edificios, el equipamiento. La ubicación y acceso a las materias primas. El tercero está centrado en habilidades, educación y formación de los individuos que forman parte de la empresa y el cuarto que incluyen una gran variedad de factores particulares de cada organización, ejemplo de esto es la estructura de la información formal, técnicas de dirección, sistemas internos de planificación y control, cultura, reputación y relaciones tanto dentro de la empresa como con los grupos de interés externo.

Pero para Dess y Lumpkin (2003) la visión de la empresa basada en los recursos combina dos perspectivas:

1. Análisis interno de los fenómenos dentro de una compañía
2. Análisis externo del sector y su entorno competitivo

Esto va más allá del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) tradicional al integrar la perspectiva interna y externa. Resulta un marco de referencia muy útil para obtener conocimiento sobre por qué algunos competidores son más rentables que otros.

La visión de la empresa basada en los recursos es útil en el desarrollo de estratégica para las que compiten en un único negocio, pero también para aquellas diversificadas, ya que revela cómo las competencias esenciales enraizadas en una empresa pueden ayudarlas a explotar nuevas oportunidades de productos y mercados.

Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles

Desde esta perspectiva basada en los recursos, los **puntos fuertes** son los recursos y capacidades de la empresa que pueden otorgarle alguna ventaja competitiva. Los **puntos débiles** son los recursos y capacidades necesarios de los que carece la empresa, dando lugar a una desventaja competitiva. Las **oportunidades** son condiciones en los entornos amplios y de actividad que permiten a la empresa aprovechar sus puntos fuertes y/o neutralizar las amenazas del entorno. Las **amenazas** son condiciones que se dan en los entornos amplios y de actividad, y que pueden mermar la competitividad de la organización u obstaculizar la satisfacción de los grupos de interés Harrison y Caron (2002:12).

Si una empresa posee un recurso que le permite aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas; si este recurso es privilegio de unas pocas compañías y si, además, es imposible o muy costoso de imitar, es posible conseguir una ventaja de competitiva sostenible.

Para Harrison y Caron (2002) la ventaja competitiva sostenible es una ventaja difícil de imitar por los competidores, da lugar a resultados superiores a la media durante un largo periodo para la empresa en cuestión. Por ejemplo, el éxito de Marriott se atribuye a ventajas creadas a través de unos recursos muy difíciles de reproducir para otras compañías de la industria hotelera. El primero de estos recursos es el control financiero. Marriott puede determinar y anticipar los costos de construcción y operación con una precisión asombrosa. El segundo es que ha desarrollado una competencia distintiva en el servicio al cliente, o “que se ha convertido en el proveedor de elección”. Con la mira puesta en el futuro, está invirtiendo grandes esfuerzos en crear una tercera capacidad organizativa como el “empleador de elección”. Los ejecutivos de esta compañía piensan que al haber menos incorporaciones de jóvenes de entre 18 a 25 años al mercado de trabajo, los buenos trabajadores serán cada vez más difíciles de conseguir. No hay que olvidar que en una actividad de servicio como la hotelería los buenos empleados son de vital importancia ya que tratan directamente con los clientes.

Los expertos en estrategias creen que el desarrollo efectivo de los recursos organizativos es una de las razones fundamentales por la que algunas empresas tienen más éxito que otras. La mayor parte de los recursos que una empresa puede adquirir o desarrollar está directamente relacionada con los grupos de interés de la organización. Por ejemplo, los recursos financieros están íntimamente ligados a buenas relaciones de trabajo con los intermediarios financieros. Asimismo, el desarrollo de los recursos humanos está unido con la gestión de los grupos de interés internos. Por último, los recursos organizativos reflejan la concepción que la organización tiene sobre las expectativas de la sociedad y los lazos que ha establecido con sus grupos de interés internos y externos.

De esta manera Koch (2000) señala que cualquier empresa o parte de ella es un sistema competitivo en donde existen únicamente tres cosas sobre las que se debe de pensar en principio:

- Su firma
- Sus clientes
- Sus competidores

Sin embargo, es evidente que ,dentro de este sistema, es posible describir quién tiene ventaja competitiva y el alcance de ésta. Solamente existen tres posibles respuestas a la pregunta ¿quién tiene la ventaja competitiva? las respuestas son: nosotros (nuestra firma), un competidor o ninguno. La ventaja competitiva puede proceder solamente de dos fuentes: ventaja en costos económicos y/o diferenciación. La diferenciación significa que una firma ha diferenciado su producto o servicio de tal manera que un grupo importante de clientes lo prefiere. Existen muchas formas de diferenciar el producto o servicio, ya que la parte importante de la estrategia es inventar formas nuevas y la diferenciación está limitada tan sólo por el ingenio humano Koch (2002:83).

De este punto de vista, Porter (1988) señala que una empresa creará valor en la medida que se oriente a uno de los dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: La

Ventaja Competitiva en Costos y la Ventaja Competitiva en Diferenciación, las que dependiendo del panorama competitivo de la firma pueden tener un alcance amplio o enfocado.

Tal como lo indica su nombre, la Ventaja Competitiva en Costos busca ordenar las actividades de una empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio.

En contra parte la Ventaja Competitiva en Diferenciación busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, a través del cual pueda cobrar un precio superior a sus competidores. Aunque Porter (1988) indica que las fuentes de ventaja competitiva radican en las actividades, también hace notar la presencia de aspectos subyacentes a las actividades de naturaleza “estructural” que apoyarían el comportamiento de los costos. A estos aspectos estructurales Porter los denominó *Guías o Directrices de Costo o Diferenciación*.

Pues bien, para Dess y Lumpkin (2003:99) los recursos de la empresa y las ventajas competitivas sostenibles no constituyen la base para lograr ventajas competitivas, ni ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. En algunos casos, un recurso o capacidad ayuda a una empresa a incrementar sus ingresos o a disminuir sus costos, pero la empresa obtiene sólo una ventaja temporal porque los competidores rápidamente lo imitan o encuentran un sustituto para él.

Así mismo para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible debe poseer de acuerdo con Dess y Lumpkin (2003) cuatro atributos: Uno, el recurso debe de ser valioso en el sentido de que explota oportunidades y/o neutraliza amenazas en el entorno de la empresa. Dos, debe ser algo raro entre los competidores actuales o potenciales de la empresa. Tres, el recurso debe ser difícil de imitar por los competidores y cuatro, el recurso no debe de tener sustitutos estratégicos equivalentes.

Entonces la competitividad, en el marco de un entorno económico, de una cultura y de una filosofía empresarial está relacionada con cuatro factores determinantes. La productividad, la capacidad de la asignación racional de los recursos; la capacidad organizativa, procesos y gerenciamientos adecuados; la capacidad de adaptación, entendida por la flexibilidad y la rapidez para adaptarse a partir de las capacidades internas de la organización; y la capacidad estratégica que permite ejecutar las decisiones del nivel político. Procurando la eficiencia en el vector producto-mercado y en la aplicación de las tecnologías adecuadas Álvarez (2000:182).

Algunos autores como Michael Porter y Peter Drucker consideran a la competitividad, como la capacidad de respuesta estratégica a los cambios del entorno y que está condicionada por diversos factores externos e internos. Los factores internos están asociados al ámbito de la empresa: política tecnológica, gestión de la calidad, el cambio organizativo y la misma dirección estratégica. Entre los factores externos se encuentra el grado de propensión a la competencia del sector.

En este contexto empresarial la competitividad significa racionalizar el proceso productivo, aumentando el valor y reduciendo los costos de los recursos empleados. A continuación, se mencionan algunos enunciados de la competitividad (Ídem):

- I. Una competitividad es una característica interna de la empresa.
- II. Un mercado, o entorno, determina el nivel temporal de la capacidad competitiva intrínseca.
- III. Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.
- IV. La competitividad de una empresa es proporcional a las prestaciones que ofrece y a sus características internas.

- V. Una empresa es competitiva cuando su capacidad de adecuación a las variables del mercado es superior o igual a la velocidad de mutación de las mismas.
- VI. Cuando esta capacidad es inferior se produce un desfase que conlleva crisis: obliga a reducir precios, pierde participación en el mercado, disminuyen los beneficios y hay exceso de personal.
- VII. La crisis significa la necesidad de modificar los parámetros competitivos de la empresa, y al mismo tiempo, representa una oportunidad de mejora.

De esta forma Álvarez (2000:183), señala que la ventaja competitiva son todas las estrategias, siendo numerosos los factores que puedan brindar una ventaja competitiva. Ejemplo de lo anterior es:

- ✓ El factor humano
- ✓ La comunidad
- ✓ El empresario
- ✓ La fuerza de trabajo
- ✓ El capital

También se refiere a cómo debe comportarse para ser competitivo en su sector. La función de la ventaja competitiva es generar beneficios, y por lo tanto elevar la rentabilidad económica, por encima del promedio de su sector logrando la máxima participación en el mercado, ya que es clave responder a las necesidades de los clientes.

En razón de lo anterior la ventaja competitiva también se puede considerar como un proceso mediante el cual una empresa evalúa su propia posición en un mercado o en un nicho, en comparación con sus competidores y la necesidad de afirmar su posición agregando más valor que sus competidores a sus clientes y proveedores; a través del valor percibido por el cliente, el desarrollo de las fuentes de originalidad y el mantenimiento de las mismas. La ventaja competitiva hay que

buscarla más allá del producto o servicio que una empresa fabrica o vende Álvarez (2000:184).

Cabe destacar que la ventaja competitiva busca generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores. Para que una empresa pueda competir con una ventaja competitiva determinada, debe tener una estructura organizacional bien definida. Así, determinar donde radican las fuentes de ventaja competitiva es una cuestión de suma importancia no sólo desde el punto de vista teórico, sino que fundamentalmente desde el punto de vista práctico, porque es el elemento central del análisis estratégico. Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva.

Sin embargo, este enfoque arguye que las empresas deben tener u orientarse a una determinada ventaja competitiva, las que se derivan de las fuentes de ventaja competitiva, las que a su vez radican en las actividades de valor que han logrado estructurar las empresas. Porter (1980) señala que “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades (de la cadena de valor) estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores”. Este enfoque presenta cierta cercanía con la teoría de sistemas, puesto que analiza la interacción de grupos.

El instrumento analítico introducido por Porter (1980) que se utiliza para determinar las fuentes de ventaja competitiva es la *Cadena de Valor* que, describe “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”. La cadena de valor no es un elemento aislado, sino que está inserto en un *sistema de valor* donde encontramos además de la cadena de valor de la empresa, la cadena de valor de los proveedores, la de los distribuidores y la de los consumidores.

Ahora bien, la cadena de valor de la empresa debe ser comprendida dentro de este sistema total, para ser entendida en toda su magnitud. Por tanto su análisis es posterior al análisis del entorno competitivo que señala la incidencia de las fuerzas competitivas. La *cadena de valor genérica* define las actividades que se pueden observar en todo tipo de empresas las cuales se agrupan en dos categorías. Estas son las *Actividades Primarias* y las *Actividades de Apoyo*. Dentro de estas categorías debiesen incluirse todas las actividades que realiza una empresa Porter (1989:51).

Por ello, la importancia relativa de cada una de estas actividades es diferente para cada sector industrial y por tanto hay cadenas de valor diferentes entre los diversos sectores industriales. Asimismo, cada una de las actividades genéricas de la cadena de valor puede ser desagregada en sub-actividades de orden más específico que se relacionan con las características de una determinada industria o con la estrategia seguida por una determinada empresa. Por esta razón, Porter señala que las cadenas de valor de los distintos competidores de una determinada industria también difieren “reflejando sus historias, estrategias y éxitos en implementación”. Las diferencias aparecen porque las empresas difieren en sus panoramas competitivos, lo que las lleva a configurar sus cadenas de valor de forma distinta para atender de la mejor forma a sus respectivos segmentos de mercado y para tener una posición defendible ante las fuerzas competitivas Porter (1989:51).

Organizaciones inteligentes

En otro orden de ideas, la organización inteligente posee información y conocimiento, por lo que está bien informada y es mentalmente perspicaz e instruida. Al percibir y comprender su entorno es capaz de prepararse con oportunidad para una adaptación.

¿Que son las organizaciones inteligentes?

En efecto Demichelli (2008) describe que las organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

Siendo así la organización inteligente la que busca asegurar que todos los miembros estén en constante aprendizaje y poniendo en práctica el potencial de sus capacidades. Esto es la capacidad de comprender la capacidad de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto crecimiento.

Claro está que las nuevas tendencias dan relevancia al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, como la clave del éxito, en particular el modelo de organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión del mismo es la mejor alternativa para alcanzar eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se presentan Ramírez (2007). De hecho, Peter M. Senge, en su obra la Quinta Disciplina, define a las organizaciones inteligentes (O.I) como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas” Senge (2009:18).

De acuerdo a los autores citados se define a la organización inteligente como aquella que aprende con el cambio, teniendo muy clara su misión, y sabe que para lograr sus objetivos y metas requiere no sólo posicionarse en el mercado sino además contar con una planeación estratégica definida, que con base a su misión y a su visión formule, implemente y evalúe la situación de la empresa; para ello se requiere de la retroalimentación del proceso y de la toma de decisiones sistemáticas.

Para Senge (2009:4) cinco son los componentes que convergen para innovar las organizaciones inteligentes:

a) Pensamiento sistémico

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

Los seres humanos forman parte de ese ecosistema, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio.

Por el contrario, se suele concentrar en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y la pregunta surge por qué los problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudar a modificarlos.

Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

b) Dominio personal

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano

domina la alfarería o el tejido, pero no “ejerce dominación” sobre estas actividades. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares. Sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de los integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos. “Las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseos de introducir cambios — dice Bill O'Brien, de Hanover Insurance—. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu”.

Muy pocos adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Cuando se pregunta a los adultos qué quieren de la vida, la mayoría habla primero de aquello que querrían quitarse de encima: “Ojalá mi suegra se mudara a otra parte”, “Ojalá se me fuera esta molestia de la espalda”. La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que interesan, para poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones.

Aquí interesan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

c) Modelos mentales

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. A menudo la ausencia de conciencia de los modelos mentales o los efectos que surten sobre la conducta. Por ejemplo, si una compañera del trabajo se viste con elegancia, y se dice: “Ella es típica de un club campestre”. Si vistiera con desaliño, se diría: “No le importa lo que piensan los demás”.

Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales, Royal Dutch/Shell, una de las primeras organizaciones grandes que comprendió las ventajas de acelerar el aprendizaje organizacional, llegó a reparar en la profunda influencia de los modelos mentales ocultos, sobre todo los compartidos por gran cantidad de personas.

El extraordinario éxito administrativo de Shell durante los drásticos cambios en el imprevisible mundo petrolero de los años 70 y 80 se debió en gran medida a que aprendió a revelar y desafiar los modelos mentales de los directivos. A principios de los 70 Shell era la más débil de las siete grandes compañías petroleras; a fines de los 80 era la más fuerte. El retirado Arie de Geus, ex coordinador de Planificación de Grupo de Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del “aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la

compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional”.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

d) Construcción de una visión compartida

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. IBM tenía “servicio”; Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas; Apple tenía informática para las masas. Aunque muy diferentes en especie y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.

Cuando hay una visión genuina muy opuesta a la familiar “formulación de visión”, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

e) Aprendizaje en equipo

La gran pregunta ¿Cómo puede un equipo de *managers* talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Saber que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden verdaderamente, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos, diálogos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas “primitivas”, tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna.

Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Diálogo difiere de “discusión”, que tiene las mismas raíces que “percusión” y “concusión”, y

literalmente consiste en un “peloteo” de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo).

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se les detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se les detecta y se les hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Sí la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían “tecnologías”. Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por “disciplina” no es un “orden impuesto” o un “medio de castigo”, sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución del piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un “don” innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. “Nunca se llega”: en la vida se pasa dominando disciplinas. Nunca se puede decir: “Somos una organización inteligente”, así como nadie puede decir: “Soy una persona culta”. Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia. Una empresa no puede ser “excelente”, en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente;

siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.

No es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar a merced de las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas de administración —tales como la contabilidad— existen desde hace tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser “personales”. Cada cual se relaciona con el modo de pensar, con lo que se quiere y con la manera de interactuar y aprender mutuamente. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales. Más aún, aunque la contabilidad es buena para “contar el puntaje”, nunca se ha abordado las tareas más sutiles de construir organizaciones, de realzar su aptitud para la innovación y la creatividad, de modelar la estrategia y diseñar políticas y estructuras mediante la asimilación de disciplinas nuevas. Por ello las grandes organizaciones son a menudo fugaces: disfrutan su momento bajo el sol y luego se repliegan en silencio hacia las filas de los mediocres.

Practicar una disciplina es diferente de emular un “modelo”; pues constantemente las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las “mejores prácticas” de las llamadas empresas líderes.

Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. Es por eso que las grandes organizaciones no se construyen mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra “gran persona”.

Cuando los cinco componentes pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo según Senge (2009) convergieron para crear el DC-3, nació la Industria de las líneas aéreas comerciales. Pero el DC-3 no fue el final del proceso, sino el

precursor de una nueva industria. Análogamente, cuando los cinco componentes antes mencionados que componen el aprendizaje hayan confluído, no crearán la organización inteligente, sino una nueva oleada de experimentación y progreso.

En esta nueva era del conocimiento y de la información es necesario ampliar y mejorar el capital intelectual permite potenciar las ventajas competitivas de las empresas u organizaciones de estos tiempos, así las organizaciones inteligentes son capaces de aprender permitiendo expandir sus posibilidades de crecimiento en todo momento.

Ventajas de las organizaciones inteligentes

Tomando en consideración los anteriores conceptos surgen las siguientes ventajas:

- Reutilización del conocimiento y sobre todo la experiencia de otros colaboradores de la empresa.
- Con la información que ya existe no se parte de la nada sino que es de suma importancia lo que ya se tiene.
- Para la toma de decisiones parte esencial en las organizaciones, por existir ya información se pueden tener mayor posibilidad de éxito.
- Con la aplicación de las organizaciones inteligentes provocan intercambio de información entre los miembros de las empresas.

Tendencias de la empresa

En efecto perfilar a una organización hacia un mayor aprendizaje y cambio requiere de algunos cambios en su diseño. Cuando el entorno era estable, los líderes podían usar, con buenos resultados, la administración racional para mantener el control y la estabilidad en la organización. Controlaban y dirigían los recursos de la empresa hacia el cumplimiento de los planes y objetivos

específicos. Cuando la economía estaba basada principalmente en la tecnología para la producción en masa, entonces los trabajos rutinarios y los procedimientos de control estándar resultaban bastante eficaces. Sin embargo, diseñar organizaciones estrictamente para lograr un desempeño eficiente por lo general no resulta eficaz. El conocimiento y la información se convierten elementos más importantes que la maquinaria de producción en las empresas.

En este nuevo entorno, muchas empresas están rediseñando sus compañías para llegar a lo que llaman organizaciones inteligentes, una en la cual todo el mundo se preocupa por identificar o resolver problemas. La organización que aprende es un modelo o ideal de lo que una organización puede llegar a ser si las personas dejan a un lado su forma habitual de pensar y si están abiertas a nuevos métodos e ideas; es decir, cuando todos los miembros de la organización están aprendiendo constantemente. Las organizaciones que aprenden tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la organización siga experimentando, mejorando e incrementando su capacidad. La organización que aprende se basa en la igualdad, información abierta, poca jerarquía y una cultura compartida que propicia la adaptabilidad y permite que la organización aproveche las oportunidades y maneje las crisis. En este tipo de tendencias, los líderes hacen hincapié en otorgar facultades a los empleados y fomentan la colaboración entre departamentos y con otras organizaciones. El valor esencial es la resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional diseñada para un desempeño eficiente Draf (2006:617).

Tendencias de la nueva economía.

En el mismo contexto las organizaciones inteligentes han hecho surgir en las nuevas economías la conciencia empresarial la idea de que el aprendizaje organizacional es la estrategia fundamental para permanecer competitivos. Las empresas que utilizan este término refrendan que, a fin de florecer en los cambiantes mercados y las tecnologías, las empresas deben aprender a

reinventar sus organizaciones por medio del aprendizaje sistemático Mai, (2004:10).

Las empresas de hoy no son iguales a la de ayer y menos a las del futuro ya que su configuración interna la lleva a ser más flexibles, humanas, tecnológicas sobre todo con el uso de las tecnologías de la información, además de tomar los fundamentos de las nuevas prácticas de gestión, aunado a los valores, de ética, equidad y democratización de capitales, como filosofía de éxito en la nueva economía.

Es importante observar que las organizaciones inteligentes son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano su visión y misión está diseñada para apostar a ganar-ganar.

Así Drucker (1992) describe que en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, se ha convertido en el principal factor de producción.

En la actualidad, la idea de una organización inteligente tiene un lugar establecido en el lenguaje empresarial y, de manera más particular, en la literatura de la mejora empresarial. En las nuevas economías con la llamada era de la información, la respuesta de las empresas se da con gran velocidad ya que no hay frontera que las limite.

El modelo de las organizaciones

a) Modelo racionalidad limitada

Este modelo de Wei, (1999:294) lo describe diciendo que se imagine una situación en la que un individuo tiene que seleccionar un curso de acción. A fin de hacer una elección racional, quien se encarga de tomar decisiones tendría que identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar que consecuencias produciría cada

una de ellas y evaluar esas consecuencias de acuerdo con objetivos y preferencias. Las exigencias de información de un método exclusivamente racional para la toma de decisiones son intimidantes. En primer lugar, se necesita información sobre el estado actual: de que alternativas se dispone en el presente o cuales se deben considerar. En segundo lugar, se requiere información sobre el futuro: cuales son las consecuencias de actuar sobre cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información acerca de cómo pasar del presente al futuro: cuales son los valores y las preferencias que se deben de utilizar para seleccionar entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducirían del mejor modo a los resultados que se desean. Las demandas de la búsqueda y procesamiento de la información implícita aquí son irreales.

Además, Simón (1998:81) sugiere, en cambio, que los seres humanos son sólo “limitadamente racionales”, por lo que aun cuando tratan de ser racionales, su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. La racionalidad de quien tomó las decisiones en la organización está limitada, como mínimo, de tres modos:

1. La racionalidad exige un conocimiento completo y la previsión de las consecuencias que tendrán lugar en cada elección. De hecho, el conocimiento de las consecuencias siempre es fragmentario.
2. Puesto que estas consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de sentimiento experimentando para concederles Valor. Pero los valores se pueden pronosticar sólo de un modo imperfecto.
3. La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, sólo llegan alguna vez a la mente muy pocas de todas esas opciones posibles.

A fin de hacer frente a su racionalidad limitada y la complejidad de los problemas con los que tienen que lidiar, el personal de las organizaciones adopta cierto número de estrategias reduccionistas, que les permiten “simplificar” su

representación de la situación que presenta un problema al incluir sólo los rasgos sobresalientes, antes que intentar modelar la realidad objetiva en toda su complejidad Simón (1998). En términos generales, el personal de las organizaciones persigue el resultado satisfactorio mínimo, es decir, elige una opción que excede algunos criterios antes que la mejor alternativa, y sigue “programas de acción” o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones al reducir la necesidad de búsqueda, resolución de problemas o elección:

1. Satisfacer, reemplaza a optimar: la exigencia de que se alcancen niveles satisfactorios en las variables criterio.
2. Las alternativas de acción y las consecuencias de esta se descubren consecutivamente a través de procesos de búsqueda.
3. Las organizaciones y los individuos desarrollan repertorios de programas de acción, y estos sirven como las alternativas de elección en situación de recurrentes.
4. Cada programa de acción específico trata de una gama restringida de situaciones y una gama limitada de consecuencias.
5. Cada programa de acción puede ser ejecutado en semidependencia de los demás: sólo son acoplados, pero sin cohesión.

b) Modelo de toma de decisiones de la organización

Se concibe a este modelo de toma de decisiones dirigida hacia un objetivo e instigada por un problema, y la conducta de selección como regulada por reglas y rutinas, de manera tal que la organización actúa de una forma que es racional en lo referente a su intención y su procedimiento. El modelo de proceso, ejemplifica por la obra de Mintzberg, Raisinghani y Théoret (1976), elucida las fases y los ciclos que dan estructura a actividades de toma de decisiones que son manifiestamente complejas y dinámicas. El modelo político, desarrollado por Allison (1971), considera la política como el mecanismo de elección de la decisión cuando diferentes actores ocupan diferentes posiciones y ejercen diferente nivel

de influencia, por lo que las decisiones son menos el resultado de una elección racional, influenciada por los distintos discursos que se práctica en la política. El modelo anárquico se examina respecto al modelo de recipiente para basura propuesto por Cohen, March y Olsen (1972), en el que se compara a las organizaciones como recipientes para basura donde los participantes depositan los problemas y las soluciones, y las decisiones son los resultados del encuentro de flujos independientes de problemas, soluciones, participantes y situaciones cualquiera que sea la forma de decisión, el medio ambiente de la organización para la toma de decisiones se define como mínimo por dos propiedades: la escritura y la calidad de los objetivos de la organización que efectúan las preferencias y elecciones, y la incertidumbre o cantidad de información sobre los métodos y procesos mediante los cuales se han de realizar las tareas y alcanzar los objetivos. Estos pueden ser confusos o claros, y los grupos que forman parte de la organización pueden discrepar acerca de su importancia relativa. Por tanto, hay ambigüedad o conflicto respecto de los objetivos acerca de a qué objetivos de la organización aspirar. Puede surgir incertidumbre por que las tareas o los problemas de la organización son técnicamente complejos, no hay suficiente información detallada sobre las relaciones de causa-efecto o métodos apropiados que adoptar. Por consiguiente, hay incertidumbre técnica acerca de cómo se han de alcanzar fines y objetivos Wei, (1999:202).

c) Modelo racional

El tema dominante es que los rasgos básicos de la estructura y la función de la organización se derivan de las características de procesos humanos para la resolución de problemas y la elección racional humana. Debido a los límites de la mente humana y la complejidad de los problemas que hay que afrontar, la toma de decisiones en las organizaciones requiere “simplificaciones”. Una simplificación importante es el uso de programas de ejecución o de acción:

Un estímulo ambiental puede evocar de inmediato por parte de la organización una serie de reacciones sumamente complejas y organizadas. A tal serie de reacciones se denomina *programa de ejecución*, o simplemente, *programa*. Por ejemplo, el sonido de una campana de alarma en una estación de bomberos da

inicio a un programa así. Lo mismo ocasiona la presencia de alguien que solicita la ayuda en el escritorio de un trabajador social. Otro tanto sucede con la aparición del chasis de un automóvil frente a la estación de trabajo de un obrero de la línea de montaje. La mayor parte de la conducta en las organizaciones, está regida por programas de actuación March y Simon (1993:162-163).

Los objetivos de una organización actúan como restricciones independientes impuestas por los miembros de la coalición. La organización se convierte en un concurso social de interés que se interceptan, en el que se ejerce cierto número de estrategias para resolver el conflicto. Es posible que estos modelos no alcancen un consenso, pero permiten a la organización continuar funcionando a pesar de divergencias no resueltas.

Las organizaciones actúan para evitar incertidumbre al hacer énfasis en el corto plazo e intentar controlar el medio ambiente. Utilizan reglas para la toma de decisiones que hacen énfasis en la reacción en el corto plazo a una retroalimentación del mismo modo, antes que tratar de pronosticar sucesos inciertos a largo plazo.

Así mismo Wei (1999:208) describe que el aprendizaje de la organización se produce en el proceso de toma de decisiones a través de la adaptación de objetivos, reglas de atención y reglas de búsqueda. Los objetivos se adaptan al estimar el desempeño y la experiencia pasada, y evaluar estos resultados con los de otras organizaciones. Las reglas de atención se adaptan cuando la organización aprende a prestar atención a ciertos aspectos del medio ambiente y, por tanto, atender más detenidamente ciertos criterios e ignorar otros. Las reglas de búsqueda se adaptan cuando la organización no encuentra una solución viable al usar cierta estrategia de búsqueda o, en sentido contrario, cuando descubre una opción atractiva al buscar un modo determinado. Los miembros de la organización prestan atención a la vez, y evalúan el desempeño y el logro de objetivos al utilizar reglas aceptables para la toma de decisiones (cuasi resolución de conflicto). Si no se está alcanzando un objetivo, los miembros activan una búsqueda instigada por

problemas. La búsqueda procede primero localmente, y cuando esto es insatisfactorio, se amplía para incluir fuentes y alternativas más “remotas” (búsqueda de solución de problemas). Después que concluye la búsqueda, la organización evalúa sus reglas de búsqueda y sus reglas de toma de decisiones (aprendizaje de la organización). Si se considera que el objetivo se está alcanzando, la organización se adapta a la retroalimentación ambiental con reglas estándar para la toma de decisiones (de nuevo, evitación de incertidumbre), y entonces evalúa sus objetivos y reglas de atención (aprendizaje de la organización).

d) Modelo de procesos

Los modelos de proceso de la toma de decisiones de la organización se centran en las etapas, las actividades y la dinámica de las conductas al hacer elecciones. Uno de los modelos más conocidos del proceso para tomar una decisión es el desarrollado por Mintzberg, Raisinghani y Théoret (1976), que se basa en el análisis de 25 procesos de decisiones estratégicas en diversas organizaciones comerciales y gubernamentales. Las decisiones abarcaron desde una aerolínea que seleccionaba un nuevo avión, hasta una estación de radio que despedía a un locutor estrella, y un hospital que introducía una nueva forma de tratamiento. Aunque todas las decisiones se caracterizaron por los altos niveles de ambigüedad, carácter nuevo y movimiento, Mintzberg y colaboradores lograron discernir las fases y rutinas que sugieren una estructura que sustenta los procesos de toma de decisión. Al reflejar la complejidad y el carácter abierto de las decisiones estratégicas, el modelo tiene gran cantidad de elementos: tres fases centrales de decisión, tres rutinas para el apoyo de la decisión y seis series de factores dinámicos.

Mintzberg y colaboradores sugieren que en la mente de quienes toman decisiones se acumulan estímulos hasta que llegan a un umbral para la acción o decisión. La amplitud de cada estímulo depende de la evaluación de la fuente, por parte del individuo, el nivel de interés, la recompensa que se percibe, la carga de trabajo, etcetera. En la rutina de diagnóstico, la dirección trata de abarcar los estímulos

que dan inicio a la decisión, así como las relaciones de causa-efecto pertinentes para la situación de decisión.

En general, el valor de modelo de proceso reside en definir las fases y actividades que proporcionan estructura al manifiesto caos que caracteriza los procesos de decisión estratégica. Al esclarecer las actividades, rutinas y factores dinámicos que determinan la velocidad y trayectoria del proceso de decisión, el modelo de proceso proporciona una estructura mediante la cual las organizaciones pueden controlar mejor el flujo dinámico, abierto, de actividades de decisión, y pueden prever y aprovechar las interrupciones, las obstrucciones y la introducción de nuevas opciones que son rasgos inherentes de hacer una selección estratégica.

e) Modelo de la naturaleza de la creatividad

En este modelo Dubrin (2003:74), describe que la creatividad es parte esencial de la solución del problema y de la toma de decisiones no programadas. El pensamiento creativo es un activo obvio cuando se están buscando alternativas creativas, pero también puede hacer aportes positivos en otras etapas del proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, el pensamiento fuera de lo común contribuye a identificar y diagnosticar problemas e implementar soluciones. La creatividad puede definirse como el proceso de desarrollo de buenas ideas que pueden ponerse en práctica. Enfocamos la naturaleza de la creatividad se enfoca desde tres perspectivas:

1. Pasos en el proceso creativo
2. Características de la gente creativa
3. Condiciones necesarias para la creatividad

Primero la creatividad ayuda a que una persona sea más creativa y maneje mejor esta condición, entre otros efectos, el modelo divide el pensamiento en cinco pasos como son: reconocimiento del problema, inmersión, incubación, perspectiva y verificación y aplicación. Segundo, describe que los trabajadores creativos

difieren en muchas formas de sus contrapartes menos creativas. Las características de la gente creativa, incluido los líderes pueden agruparse en tres áreas como son: conocimientos, habilidades intelectuales y personalidad. Tercero tiene que ver cuando se juntan tres componentes: pericia, habilidades del pensamiento creativo y el tipo correcto de motivación.

Estado mental de las organizaciones y de los individuos

Las empresas tienen propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una tiene una serie exclusiva de características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes.

De esta forma Dessler (1993:181) describe como clima organizacional a *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”*.

Así Brunet (1997:17), define al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que hemos denominado clima organizacional Caligiore y Díaz (2003).

La importancia del estado mental de las organizaciones radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima Caligiore y Díaz (2003).

De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

Concepto de estrategia

En el contexto del arte militar, la estrategia consiste en la repartición y sensata aplicación, sobre el conjunto de los teatros de operación, de los medios disponibles y de una manera tal que permita prevenir o contrarrestar de la mejor

forma posible las probables iniciativas del adversario, para asegurar la realización más eficaz de los objetivos.

El origen de las estrategias tiene que ver con el *“Arte de la Guerra”* escrito por Sun Zu; pues son los militares quienes llevaron el término a su más amplio desarrollo e interpretación. Por analogía, la tradición empresarial adopta el concepto militar de las estrategias y sus consecuencias (agresivas por lo general, desafortunadamente), al considerar a todas las empresas existentes en el mercado como *“el enemigo a vencer”*.

Pero en la actualidad el concepto de estrategia comercial asume otro significado distinto al de la guerra o a la confrontación - aunque muchos se empeñen en ver el desarrollo empresarial en este sentido; la estrategia ahora significa o se orienta a tratar de *“obtener una ventaja competitiva dentro del mercado (posicionamiento)”*.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996:47), la estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. La palabra “programa” en nuestra definición implica que los gerentes desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia. Esta crea una dirección unificada para la empresa en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos que se usan para alcanzarlos.

De este modo Simon (1998:26), define a la estrategia en términos comportamiento. El individuo o la organización que se compone de individuos se enfrentan a cada momento con un gran número de alternativas de comportamientos, algunas de las cuales son conscientes. La decisión, o elección, constituye el proceso por el cual una de esas alternativas de comportamiento adecuada a cada momento es seleccionada y realizada, El conjunto de esas decisiones que determinan el comportamiento a ser exigido en un período dado de tiempo se llama estrategia.

Es de suma importancia entender que estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que

en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, Drucker (1992). Así mismo Álvarez (2000:183), describe a la estrategia como lo que la alta dirección quiere hacer: pasar de una situación a otra mejor en el futuro, los objetivos, los planes, las políticas, los programas, la idea de cambio; es un pensamiento coherente, profundo, concreto y operativo que guía constantemente la acción de los directivos y de lo que éstos conducen amplio, profundo y unificador; la estrategia es un pensamiento que puede calificarse de proyecto original, irreplicable, obra de arte o del genio humano. Es necesario entender que en el entorno turbulento de las organizaciones están obligadas a considerar por parte de la dirección empresarial el concepto de estrategia.

Estrategias competitivas

Estructura estrategias a nivel empresarial

El valor que una organización crea a nivel empresarial depende de su capacidad para utilizar sus competencias esenciales con el objetivo de lograr una ventaja competitiva. Dicha capacidad surge de la forma en que la organización diseña su estructura. Con el tiempo, la organización debe de modificar su estrategia de nivel empresarial para ajustarla a los cambios surgidos en el ambiente.

Tipos de ventaja competitiva y sostenibilidad

Por su parte Michael Porter describe tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector. La primera de estas es el *liderazgo en bajo costo*, está basada en la creación de una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe de manejar las relaciones a lo largo de toda la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir

costos. Por otro lado, se encuentra la de *diferenciación* la cual requiere que la empresa o unidad de negocio cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tal. Aquí el énfasis básico está en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobre precio. Así una empresa que persigue una estrategia de *especialización* debe dirigir su atención o un *enfoque* hacia gamas de productos, grupos de compradores, o mercados geográficos. Una empresa que pone énfasis en una estrategia de especialización debe de alcanzar ventajas, bien mediante la diferenciación o el liderazgo a bajo costo.

Liderazgo en bajo costo

En efecto para Draf (2005:61) en la estrategia de liderazgo en bajo costo se trata de incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en el bajo costo en comparación con los competidores. Con este tipo de estrategia la organización busca eficiencia en las instalaciones y reducciones de costos; asimismo, utiliza controles estrictos para elaborar sus productos con mayor eficacia que sus competidores.

Esta estrategia tiene que ver principalmente con la estabilidad, más que con la absorción de riesgos o con la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición baja en costos significa que la compañía puede ofrecer precios menores que sus competidores, proporciona una calidad comparable y obtener utilidades razonables.

En consideración de lo anterior una estrategia de bajo costo puede ayudar a la compañía a defenderse contra sus competidores porque los clientes no encuentran bajos precios en otros lugares. Agregando, que si productos sustitutos, o nuevos competidores aparecen, los productores a bajo costo están en mejor posición de prevenir pérdidas en el mercado.

Diferenciación

Debemos de tener en cuenta que en la estrategia de diferenciación, las organizaciones tratan de distinguir sus productos y servicios de otras compañías en la industria. Una organización tal vez use publicidad, de distintas características en sus productos, servicio excepcional y nueva tecnología para lograr que su producto se perciba como único. Esta estrategia usualmente se enfoca en clientes que no se preocupan particularmente por el precio, así que puede ser muy lucrativa. Maytag, de aparatos electrónicos y de gas; las tiendas de ropa Tommy Hilfiger y los automóviles Jaguar, son ejemplos de productos de compañías usando la estrategia de diferenciación. Compañías como American Express, hoteles Hilton y Starbucks Coffe, pueden también usar la estrategia de diferenciación. Charles Schwab, una firma de corredores de bolsa que habían triunfado con una estrategia de bajo costo, está cambiando hacia la estrategia de diferenciación en sus esfuerzos de atraer clientes ricos, los cuales estaban desilusionados con las grandes firmas de Wall Street, los cuales se encontraban mezcladas en escándalos de inversiones bancarias Draf (2005:60).

Especialización

En esta estrategia Dess y Lumpkin (2003:194) describen que la especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue esta estrategia selecciona un segmento o un grupo de segmentos y diseña su estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho en particular del mercado que es diferente al resto del sector.

Enfoque

Según Porter, la estrategia de focalización la organización se concentra en un mercado regional o en un grupo de compradores. La compañía trata de lograr una

ventaja baja en costos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado bien definido. Un clásico ejemplo de una estrategia enfocada hacia el bajo costo es Wal-Mart. Sam Walton introdujo a la compañía en el camino del éxito cuando implemento su estrategia de colocar tiendas de gran tamaño en pequeñas poblaciones que todos los competidores habían ignorado y ofreció a los pueblos pequeños y clientes rurales marcas nacionales a precios bajos.

Cuando los administradores fallan al adaptar una estrategia competitiva y la compañía queda sin ventajas estratégicas, su función y desempeño se deteriora. Porter se dio cuenta que las compañías que no adoptan conscientemente la estrategia de diferenciación de bajo costo o el enfoque de la estrategia, por ejemplo, obtener menores ganancias del promedio comparadas con las usadas en cualquiera de las tres estrategias. Muchas compañías de internet han fracasado debido a que no han desarrollado estrategias competitivas que podrían distinguirlas en el mercado. Por otra parte, eBay ha tenido mucho éxito con su coherente estrategia de diferenciación.

Etapas del ciclo de vida del sector

Así mismo el ciclo de vida de un sector se refiere a las diferentes etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive que suceden a lo largo de éste. Cuando se considera el ciclo de vida de un sector, es muy útil pensar en términos de una definición amplia de producto como por ejemplo computadoras personales, fotocopadoras, servicio celular, etcétera. El concepto de ciclo de vida puede ser explorado desde diferentes niveles, desde el ciclo de vida de un sector completo, hasta el ciclo de vida de una sola variación o un modelo concreto de un producto o servicio específico.

En otro sentido el énfasis de cada una de las estrategias genéricas, áreas funcionales, actividades creadoras de valor, e incluso de los objetivos globales de la empresa, varía a lo largo del ciclo de vida del sector. Los directivos deben ser conscientes de las fortalezas y debilidades de la empresa en muchas áreas para alcanzar ventajas competitivas.

Etapas de introducción

Es importante señalar lo que Dess y Lumpkin (2003:206) describen que en esta etapa, los productos no son conocidos por parte del consumidor. Los segmentos de mercado no están definidos y las características no están claramente identificadas. El primer desarrollo de un sector implica típicamente un crecimiento bajo de las ventas, cambios tecnológicos muy rápidos, pérdidas de explotación y la necesidad de grandes fuentes de dinero para financiar las operaciones. Como existen pocos competidores y no mucho crecimiento, la competencia tiende a ser limitada.

El éxito de la etapa de introducción requiere de un énfasis en I+D y en las actividades de mercadotecnia para intensificar la percepción adecuada del producto o servicio. El reto acaba siendo uno de los siguientes:

1. Desarrollar el producto y encontrar una manera de conseguir que los clientes lo prueben.
2. Generar una exposición suficiente de manera que el producto emerja como un estándar por el cual el resto de productos de los competidores serán evaluados.

Hay una ventaja cuando se es pionero en un mercado. Consideremos, por ejemplo, el éxito de Coca Cola al convertirse en la primera compañía de refrescos en construir una marca global.

Etapas de crecimiento

Ahora bien, la segunda etapa del ciclo de vida del sector, el crecimiento está caracterizada por fuertes incrementos en las ventas. El potencial para fuertes ventas o beneficios atrae a otros competidores que también quieren obtener beneficios. A medida que los productos se van adentrando en la fase de

crecimiento, la llave principal para el éxito se construye sobre las preferencias de los consumidores por marca específica.

Lo anterior requiere un fuerte reconocimiento de marca, productos diferenciados y recursos financieros para apoyar diversas actividades de la cadena de valor como la mercadotecnia y las ventas, servicios al consumidor e investigación y desarrollo. Mientras que en la etapa de introducción las iniciativas de mercadotecnia y ventas estaban principalmente dirigidas a la demanda agregada esto es, la demanda para todos los productos de este tipo, los esfuerzos en la etapa de crecimiento están dirigidos hacia la estimulación de la demanda selectiva, en la cual la oferta de productos de una empresa se elige a través de la comparación con la oferta de sus competidores.

Los ingresos se incrementan a un ritmo acelerado en la etapa de crecimiento a lo se integran nuevos consumidores prueban el producto y porque una proporción creciente de consumidores satisfechos repiten sus compras. En general, a medida que un producto se mueve a lo largo del ciclo de vida, la proporción de compradores que repiten su compra aumenta. En consecuencia, nuevos productos y servicios a menudo fallan si la tasa de reposición es relativamente baja.

Etapas de madurez

En la tercera etapa, la madurez, la demanda agregada del sector empieza a bajar el ritmo de desarrollo. Como los mercados están saturándose, hay menos oportunidad de atraer nuevos clientes que adopten el producto. No es posible seguir creciendo a la vez que la competencia y, por tanto, es aquí donde la competencia directa empieza a ser una variable predominante. Al ser las perspectivas menos atractivas, los competidores marginales comienzan a abandonar el mercado. Al mismo tiempo, la rivalidad entre los competidores existentes se intensifica, al igual que los gastos asociados a la atracción de nuevos competidores, porque existe muy a menudo una feroz competencia de

precios. No obstante, las ventajas basadas en operaciones de fabricación y procesos de ingeniería eficientes se convierten más eficientes y por lo tanto más importantes para mantener un nivel de costos bajos, mientras que los clientes empiezan a ser más sensibles al precio. También es más difícil para las empresas diferenciar su oferta porque los consumidores tienen un mayor grado de conocimiento sobre los productos y servicios del sector.

Etapas de declive

Aunque todas las decisiones en todas las fases del ciclo de vida del sector son importantes, adquiere una dificultad especial en la etapa de declive. Es la etapa en la que las decisiones más duras deben realizarse y las empresas deben hacer frente a elecciones estratégicas fundamentales tales como, salir o permanecer e intentar consolidar su posición en el sector.

La etapa de declive ocurre cuando las ventas del sector y sus ganancias comienzan a decaer. Típicamente, son cambios en el entorno del negocio los que están en la raíz de un sector o grupo de productos comiencen a adentrarse en esta etapa. Los cambios en los gustos de los consumidores o la innovación tecnológica pueden empujar a un producto a un declive. Las máquinas de escribir han entrado en declive por la capacidad de procesar textos de los ordenadores personales. Los *compact disk* han forzado a los casetes caer en declive en la industria de grabación de música, y los DVD muy pronto reemplazarán a los *compact disk*, veinte años antes, por supuesto, las cintas fueron las que provocaron la desaparición de los LP de vinilo.

Cuando un producto entra en esta etapa, la mayor parte del tiempo la dirección y recursos financieros lo para evaluar su valor potencial. Además de darse un decrecimiento en las ventas y beneficios, los competidores pueden empezar a bajar drásticamente sus precios para aumentar la liquidez y conseguir cierta solvencia a corto plazo. La situación todavía puede agravarse más con la liquidación de activos al por mayor, incluyendo el inventario, de las empresas que no funcionan. Esto intensifica la competencia en precios.

En el declive, las opciones estratégicas de la empresa dependen de las acciones de los rivales. Si un número mayoritario de los competidores deciden dejar el sector, las oportunidades de ventas y beneficios se incrementan. Al contrario, las posibilidades se limitarán si todos los competidores deciden permanecer en el sector. Si unos competidores se fusionan, el incremento de poder de mercado puede limitar las oportunidades de los demás que también optan por permanecer. Los directivos deben controlar las acciones e intenciones de los competidores antes de decidir las acciones que han de llevar a cabo.

Es posible constatar que existen cuatro estrategias básicas disponibles en la etapa de declive: mantenerse, cosechar, abandonar, o consolidarse. Mantenerse es tener un producto en su línea anterior sin reducir significativamente el apoyo de marketing, desarrollo tecnológico u otras inversiones, con la esperanza de que los competidores abandonarán finalmente el sector. En varias oficinas, por ejemplo, todavía utilizan máquinas de escribir para rellenar impresos y otros documentos que pueden ser completados a través de un ordenador. En algunas zonas rurales, los teléfonos con dial rotatorio persisten debido a la antigua tecnología que se sigue utilizando en las oficinas centrales de conexión. Por consiguiente, si una empresa se mantiene en el negocio y otras la abandonan, puede haber potencial para alcanzar ingresos y beneficios.

Así, la estrategia de cosecha implica obtener tantos beneficios como sea posible y requiere que los costos se reduzcan rápidamente en la etapa de declive. Los directivos deben considerar las actividades creadoras de valor de la empresa y cortar sus presupuestos asociados. Las actividades de la cadena de valor se consideran tanto las primarias (por ejemplo, operaciones, ventas y desarrollo) como las de apoyo (por ejemplo, la adquisición, sistemas de información, desarrollo tecnológico). El objetivo es extraer el máximo posible de beneficio.

Entonces al abandonar el sector saca el producto de la cartera de negocios de una empresa. Como parte residual de consumidores existe la posibilidad que sigan utilizando el producto, la eliminación ha de ser considerada cuidadosamente. Si la salud de la empresa implica productos y mercados que

relacionan de forma importante con otros productos y mercados de la cartera corporativa de la empresa, una salida del sector podría tener repercusiones para toda la organización. Por ejemplo, implicaría una pérdida de valiosas marcas o de capital humano con una amplia variedad de experiencia en muchas actividades creadoras de valor como la mercadotecnia, la tecnología y las operaciones.

Por lo tanto, la estrategia de consolidación implica que una empresa adquiera las mejores empresas que sobreviven en el sector.