

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

MÓDULO NUEVE

**GESTIÓN ESTRATEGICA EN EL AMBITO DE
LAS FINANZAS**



RESPONSABLES.

Eco. Verónica Sánchez

Eco. José Vicente Ordoñez

LOJA- ECUADOR
2010

1. PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Loja, constituida en un centro de educación superior, consciente de la época en que vivimos y del rol que desempeña como institución educativa frente a los requerimientos de la sociedad actual y del desarrollo integral de su zona de influencia, se ha planteado dentro de su misión, formar profesionales, en los niveles técnico-artesanal, de Pregrado y Postgrado, con enfoque humanista y sólida base científica, en pertinencia con los requerimientos sociales de la región sur y del país.

Para nadie es desconocido que hoy en día, dado el avance de la ciencia y la tecnología, el hombre ha logrado el dominio y transformación de la naturaleza, lo cual sin duda alguna ha contribuido para el progreso y bienestar de la humanidad.

No obstante este mismo progreso científico se ha constituido en una grave amenaza para la existencia del propio hombre, pues todos sabemos el peligro que implica el desarrollo de la física nuclear, de la genética, de la biología, de la química, de las tecnologías de la información y comunicación, al ser utilizados en forma incorrecta; pero definitivamente el desarrollo científico y tecnológico no cesa y en este marco las finanzas no están exentas.

Asimismo si analizamos la realidad sociocultural de nuestro pueblo, fácilmente podemos observar que se ha extendido la carencia de valores y la presencia de antivalores como la corrupción, el fraude, la delincuencia, la violencia.

De ahí la preocupación de la Universidad y de manera especial del Área Jurídica, Social y Administrativa en su Carrera de Banca y Finanzas, de proporcionar a los alumnos conocimientos importantes en la parte científico-técnica, que les permita conocer y aplicar nuevas herramientas de gestión estratégicas, con la finalidad de que en su desempeño profesional no reiteren en las prácticas empíricas y deformes que en la actual sociedad se dan; así mismo, a través de la investigación del entorno, les permitirá identificar los diferentes problemas en el sector financiero, determinar sus causas y desarrollar propuestas tendientes a la solución de estos problemas.

2. PROBLEMÁTICA

Quizá el mayor problema que encontramos en el campo de la alta gerencia en el manejo del sistema económico y financiero de nuestro país, es el que se refiere a que en algunas instituciones del sistema financiero, tanto del sector público como del sector privado empresarial, se observan casos ligados a la corrupción administrativa y financiera, que han dado lugar a que se produzcan feriados bancarios y el cierre de Bancos y empresas financieras en unos casos y la quiebra de otras, existiendo además instituciones que se encuentran aun en saneamiento a través de la Agencia de Garantía de Depósitos, creada para la

protección de los ahorristas y cuentacorrentistas, lo que ha producido efectos de inseguridad en los inversionistas que desean colocar sus capitales en nuestro país; de igual forma; la falta de conocimientos y aplicación de herramientas gerenciales han creado limitaciones para la competencia internacional, desorganización en los procesos de gestión, mal aprovechamiento de los recursos, concentración de las decisiones en los dueños del capital e incumplimiento de normas legales.

Un problema general que aqueja a las instituciones, en su área financiera se centra en la planificación aislada, la misma no conlleva a objetivos claros, más bien desarrolla un sistema de actividades aisladas, lo que trae consigo un mal uso de los recursos, con lo cual la sostenibilidad de las empresas, están en tela de duda. Así mismo el impacto sobre la sociedad, no se evidencia, si se busca un desarrollo social, a través del buen uso de los recursos, se debe pensar en el entorno, en que se beneficia, cuales son las condiciones óptimas para el desempeño, entre otras. Otro de los puntos críticos en nuestro país, se centra en la no evaluación y seguimiento de los procesos, por lo cual no se puede observar datos de resultados concretos.

3. OBJETO DE TRANSFORMACIÓN

El no desarrollo y aplicación, de habilidades y destrezas gerenciales, como la administración estratégica, la creación de productos y servicios financieros y los negocios que se manejan en el área de las finanzas nacionales e internacionales, así como la falta de principios éticos en sus máximos personeros y representantes, no ha permitido una administración eficaz, eficiente y confiable en las empresas financieras, que ha dado lugar a grandes problemas económicos y sociales en el país como el ocurrido en 1999.

4. OBJETIVOS

Al terminar el Módulo Diez el egresado de la carrera de Administración en Banca y Finanzas, será competente para:

4.1. Objetivo General:

Vincular el proceso investigativo con los contenidos teóricos desarrollados con la finalidad de diseñar herramientas de gestión administrativo-financiera, que se constituyan en herramientas y mecanismos de planificación, administración y evaluación de recursos financieros dentro de empresas.

4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar los procesos de planificación dentro de empresas publico – privadas.

- Conocer las herramientas de planificación que se utilizan en las distintas empresas del entorno,
- Determinar mecanismo de evaluación y seguimiento a planificaciones.
- Determinar las responsabilidades profesionales y éticas para solucionar problemáticas dentro del comportamiento organizacional del administrador financiero.
- Demostrar suficiente capacidad y disposición para ofrecer productos y servicios financieros dentro del marco de la honestidad, eficiencia, eficacia, fuerza de voluntad y enorme capacidad de trabajo en equipo.

5. PRACTICAS PROFESIONALES PARA LAS QUE HABILITA EL MODULO

Este módulo faculta al estudiante para las siguientes prácticas profesionales:

- Planificar y conducir el diseño del plan estratégico para una Institución.
- Establece estrategias de negociación, ante conflictos.
- Diseñar el sistema y establecer los procesos de gestión del Elemento Humano, considerando a éste como Talento más no como Recurso empresarial.
- Evalúa las acciones realizados por el talento humano.
- Propone mecanismo de evaluación y seguimiento, de objetivos.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN FORMATIVA

El proceso definido y enmarcado en el SAMOT, necesariamente debe cumplir las siguientes fases:

PRIMER MOMENTO:

PROBLEMATIZACIÓN

- ☞ Encuadre
- ☞ Comprensión del objeto de transformación del módulo
- ☞ Construcción de la matriz problemática
- ☞ Selección del problema objeto de estudio
- ☞ Definición y delimitación del problema

SEGUNDO MOMENTO:

PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN MODULAR

- ☞ Tema
- ☞ Problema
- ☞ Marco referencial
- ☞ Justificación
- ☞ Objetivos
- ☞ Metodología
- ☞ Cronograma de trabajo
- ☞ Recursos y presupuesto
- ☞ Bibliografía

TERCER MOMENTO

EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- ☞ Ejecución de la investigación de campo.
- ☞ Organización de la información
- ☞ Análisis de resultados de la investigación.
- ☞ Verificación de objetivos.

CUARTO MOMENTO

ELABORACION DEL INFORME FINAL

- ☞ Introducción
- ☞ Metodología Utilizada
- ☞ Exposición y discusión de Resultados
- ☞ Conclusiones y recomendaciones.
- ☞ Resumen
- ☞ Bibliografía
- ☞ Anexos

7. REFERENTES TEORICOS Y PRACTICOS

Momento 1.

1. LIDERAZGO

- 1.1. Los gerentes en comparación con los líderes
- 1.2. Las teorías conductuales del liderazgo
- 1.3. Teorías de las contingencias el liderazgo
 - 1.3.1. Modelo de Fiedler
 - 1.3.2. Teoría de la ruta-meta
 - 1.3.3. Fred Fiedler y el modelo de las contingencias del liderazgo

2. NEGOCIACION.

- 2.1. La preparación de la negociación.
 - 2.1.1. La perspectiva del tiempo
 - 2.1.2. La preparación
 - 2.1.2.1. Elementos claves en la preparación
- 2.2. Negociador:
 - 2.2.1. Tipos de negociadores:
 - 2.2.2. Estrategias:
 - 2.2.3. Tácticas:
 - 2.2.4. Estilos de negociación.

Momento 2.

3. PLANEACION ESTRATEGICA

- 3.1. Introducción
- 3.2. Evolución de la planeación estratégica.
- 3.3. Definiciones.
- 3.4. Necesidades y beneficios de la planificación estratégica.
- 3.5. Tipos de planes
- 3.6. La gestión del talento humano
 - 3.6.1. Concepto de gestión del talento humano.
 - 3.6.2. Objetivos de la gestión del talento humano.
 - 3.6.3. Procesos de la gestión del talento humano
 - 3.6.4. Estructura del órgano de gestión del talento humano.
- 3.7. Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo
 - 3.7.1. Cambios y transformaciones en el escenario mundial
 - 3.7.2. Cambios y transformaciones en la función de recurso humano
 - 3.7.3. Desafíos del tercer milenio
 - 3.7.4. Nuevos papeles de la función de área de recurso humano.
- 3.8. Etapas de la planeación estratégica.
- 3.9. Declaración de misión y visión
 - 3.9.1. ¿cuál es nuestro negocio?
 - 3.9.2. ¿qué queremos llegar a ser?
 - 3.9.3. Importancia de las declaraciones de la visión y la misión
 - 3.9.4. Orientación hacia el cliente
 - 3.9.5. Componentes de una declaración de la misión

Momento 3.

- 3.10. Auditoría externa
 - 3.10.1. Naturaleza de una auditoría externa
 - 3.10.2. Fuerzas externas clave.
 - 3.10.3. Proceso de la auditoría externa.
 - 3.10.4. Matriz de evaluación externa.
- 3.11. Auditoría interna
 - 3.11.1. Naturaleza de una auditoría interna
 - 3.11.2. Fuerzas internas clave

- 3.11.3. Proceso de auditoría interna.
- 3.11.4. Matriz de evaluación del factor interno
- 3.11.5. Matriz del perfil competitivo
- 3.12. Objetivos
 - 3.12.1. Clases de objetivos.
 - 3.12.2. Objetivos a largo plazo
- 3.13. Estrategias.
 - 3.13.1. Tipos de estrategias
 - 3.13.1.1. Estrategias de integración
 - 3.13.1.2. Estrategias intensivas
 - 3.13.1.3. Estrategias de diversificación
 - 3.13.1.4. Estrategias defensivas.
 - 3.13.2. Matriz FODA.
 - 3.13.3. Selección de estrategias.
- 3.14. Implantación de la estrategia.
 - 3.14.1. Naturaleza de la implantación de la estrategia.
 - 3.14.2. Proceso de la implantación de la estrategia.
 - 3.14.2.1. Diseño de una estructura organizacional
 - 3.14.2.2. Diseño de sistema de control
 - 3.14.2.3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
 - 3.14.2.4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio
 - 3.14.2.5. Distribución de recursos

Momento 4.

- 3.15 Planeación estratégica de la gestión del talento humano
 - 3.15.1. La estrategia empresarial y la gestión humana
 - 3.15.2. Modelo de planeación de recurso humano
 - 3.15.3. Factores que intervienen en la planeación de rh.
- 3.16. Reclutamiento
 - 3.16.1. Mercado laboral
 - 3.16.2. Mercado de recursos humanos
 - 3.16.3. Tipos de reclutamiento
 - 3.16.3.1. Técnicas del reclutamiento interno
 - 3.16.3.2. Técnicas de reclutamiento externo
- 3.17. Selección
 - 3.17.1. Técnicas de selección.
- 3.18. Aplicación de personas
 - 3.18.1. Admisión
 - 3.18.2. Diseño de cargos.
- 3.19. Evaluación de desempeño
 - 3.19.1. Concepto de evaluación del desempeño
 - 3.19.2. ¿quién debe evaluar el desempeño?
 - 3.19.3. Métodos modernos de evaluación de desempeño.
- 3.20. Remuneración
 - 3.20.1. Compensación organizacional
 - 3.20.2. Concepto de remuneración
 - 3.20.3. Diseño del sistema de remuneración
- 3.21. Administración de salarios

- 3.22. Desarrollo de personas
 - 3.22.1. Entrenamiento
 - 3.22.2. Proceso de entrenamiento
- 3.23. Monitoreo de personas
 - 3.23.1. Comunicaciones internas
 - 3.23.2. Necesidad de información
 - 3.23.3. Banco de datos de recursos humanos
- 3.24. Gestión por competencias
 - 3.24.1. Delineamientos principales de la estructura del modelo de gestión por competencias
 - 3.24.2. Dimensiones del modelo de gestión por competencias
 - 3.24.3. Fases necesarias para implementar el modelo

8. METODOLOGÍA.

Siendo el SAMOT, un sistema educativo que orienta la formación de los profesionales mediante la interrelación entre el estudiante, docente y sociedad nos centraremos a utilizar una metodología que permita:

- Aprender y desaprender.
- La coparticipación de actores internos y externos involucrados.
- Obtener un compromiso global en el proceso de investigación.

El proceso de aprendizaje del modulo constituye un proceso de investigación donde se relacionará la teoría con la práctica, en el cual los estudiantes lograrán adquirir conocimientos y desarrollar ideas tendientes a la solución de los factores que inciden en el Objeto de Transformación.

En este proceso se utilizara una técnica interactiva basada en:

- Talleres prácticos sobre los conocimientos teórico prácticos adquiridos.
- Lectura comprensiva sobre los aspectos teóricos.
- Técnicas de moderación para consolidar teorías.
- Lluvia de ideas para análisis el Objeto de Transformación.
- Técnicas de moderación a la hora de la socialización.

- Utilización de Foros sobre problemas sociales en torno al OT que afecten a nuestra sociedad, con la ayuda de sistemas informáticos.
- Foro debate sobre temas adjuntos a los conocimientos teóricos.
- Exposición de programas educativos acerca de emprendimiento.
- Conformación de grupos de investigación.

9. PRODUCTOS ACREDITABLES.

Según resolución del Consejo Académico del Área en sesión del día 26 de Marzo de 2007 aprueban los nuevos parámetros de evaluación y acreditación de los aprendizajes del módulo, para la modalidad presencial, los mismos que serán considerados en el proceso de enseñanza aprendizaje del módulo.

Cognitiva	Psicomotriz		Afectiva		Investigación
Pruebas	Tareas		Actividad Intra y Extra Aula		Fases de la Investigación
Orales-Escritas	Individual	Grupal	Individual	Grupal	
20%	20%		20%		40%

10. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN.

El proceso de evolución, acreditación y calificación de los aprendizajes, será considerado de acuerdo a lo que precisa el capítulo II Artículo 51 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

EVALUACIÓN: Se evaluarán todos los aspectos inherentes al proceso de enseñanza – aprendizaje durante el desarrollo del módulo. La acreditación se realizará al final de cada unidad fase o momento, la calificación que luego de ser conocida por los estudiantes, será consignada en la secretaría de la carrera o programa de formación.

ACREDITACIÓN: La acreditación final del módulo será igual al promedio ponderado de las acreditaciones de los momentos. La calificación mínima para acreditar el Módulo será de Siete sobre Diez (7/10).

CALIFICACIÓN: La calificación será la sumatoria de las ponderaciones efectuadas a los procesos de aprendizaje e investigación, en una escala de 0 a 10, lo que permitirá cumplir con la normativa institucional para la aprobación o reprobación del módulo. Se requiere una calificación mínima de 7/10 para aprobar el módulo.

11. PERFIL DEL EQUIPO DOCENTE

El modulo tendrá un apoyo cuantitativo y un seminario que permitan complementar y apoyar los contenidos específicos a impartirse.

APOYO: EMPRENDIMIENTO

SEMINARIO: PROJECT 2007.

El apoyo cuantitativo de Emprendimiento estará a cargo de un profesional con formación en el área administrativa, que tenga experiencia en la cátedra de emprendimiento.

En el caso del seminario de PROJECT 2007, será dictado por un profesional en informática, que haya aplicado el software en planificación estratégica.

El modulo exige un profesional del área administrativa, además que tenga experiencia en procesos de planificación.

12. BIBLIOGRAFÍA

- LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las Competencias. Primera Edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona – España, 2001.
- EDVINSSON Leif y Michael MALONE, El Capital Intelectual. Editorial Gestión 2000. Barcelona – España. 1997.
- DAVENPORT, Thomas. Capital Humano. Editorial Gestión 2000. 2000.
- ORDOÑEZ, Miguel, La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Madrid – España 1995

13. MATRIZ DE DESARROLLO DEL MODULO

1. MOMENTO 1. LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN.

TIEMPO	PROCESO DE INVESTIGACION	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION	REFERENTES TEORICOS	ESTRATEGIAS ACADEMICAS	ACTIVIDADES PRACTICAS	PRODUCTOS ACREDITABLES
3 días				Encuadre del Módulo: Análisis General del Módulo y Explicación de Técnicas de estudio individual y grupal.		Reportes de técnicas de estudio individual Reportes de técnicas de estudio grupal.
5 días	Revisión y sistematización de bibliografía relacionada con la Liderazgo	Selección y Sistematización de bibliografía relacionada	1. LIDERAZGO 1.1. Los gerentes en comparación con los líderes 1.2. Las teorías conductuales del liderazgo 1.3. Teorías de las contingencias	Inducción sobre el manejo de técnicas de recolección bibliográficas		Recopilación bibliográfica de las fuentes de información consultadas
		Diseño y elaboración de los instrumentos de investigación		Diseño de instrumentos de investigación		Instrumentos de investigación

5 días	Recuperación de información negociación.	Selección de información.	<p>liderazgo</p> <p>1.3.1. Modelo de Fiedler</p> <p>1.3.2. Teoría de la ruta-meta</p> <p>1.3.3. Fred Fiedler y el modelo de las contingencias del liderazgo</p> <p>2. NEGOCIACION.</p>	Análisis de los contenidos teóricos mediante técnicas de trabajo grupal.	Análisis del líderes locales	Reportes individuales y grupales utilizando ordenadores gráficos (cuadro sinópticos, mapas conceptuales, mapas mentales, entre otros.) y las técnicas de redacción y ortografía.
3 días	Análisis de modelos de negociación, casos prácticos	Identificar en la información recolectada, la problemática de liderazgo y negociación.	<p>2.1. La preparación de la negociación.</p> <p>2.1.1. La perspectiva del tiempo</p> <p>2.1.2. La preparación</p> <p>2.1.2.1. Elementos claves en la preparación</p> <p>2.2. Negociador:</p> <p>2.2.1. Tipos de negociadores:</p> <p>2.2.2. Estrategias:</p> <p>2.2.3. Tácticas:</p> <p>2.2.4. Estilos de negociación.</p>			
2 días	Elaboración del informe de investigación.	Elección del los puntos a describir el análisis de liderazgo y negociación.		Explicación de técnicas para la presentación del informe	Ejemplos de líderes y su incidencia en la realidad social. Ejemplos de negociaciones.	Informe de investigación

MÓDULO IX: ALTA GERENCIA

2 días	Socialización del informe parcial	Preparar material didáctico para la socialización del informe en el aula.		Indicación de la forma de presentación del material didáctico		Exposición y sustentación de los resultados
--------	-----------------------------------	---	--	---	--	---

MATRIZ DE DESARROLLO DEL MODULO

3. EVOLUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

TIEMPO	PROCESO DE INVESTIGACION	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION	REFERENTES TEORICOS	ESTRATEGIAS ACADEMICAS	ACTIVIDADES PRACTICAS	PRODUCTOS ACREDITABLES
2 días	Revisión y sistematización de bibliografía relacionada con la planificación estratégica..	Selección y Sistematización de bibliografía relacionada.	PLANEACION ESTRATEGICA 3.1. Introducción. 3.2. Definiciones. 3.3. Necesidades y beneficios de la planificación estratégica. 3.4. Etapas de planeación estratégica. 3.5. Declaración de misión y visión			Fichas bibliográficas de la las fuentes de información consultadas
		Diseño y elaboración de los instrumentos de investigación		Diseño de guía de entrevista		Guía de entrevista
2 días	Recuperación de información sobre la gestión del talento humano.	Selección de los documentos fuentes de información			Lectura y análisis de los contenidos teóricos mediante técnicas de trabajo grupal	Resolución de ejercicios sobre evaluación del talento humano. Documental sobre la evolución de los modelos de planificación.
8 días	Análisis de procesos de planificación estratégica y gestión de talento humano	Identificar en la información recolectada, la problemática de la planificación y gestión del talento				

		humano.				
5 días	Elaboración del informe sobre estudio técnico, administrativo y legal de la idea de negocio seleccionado.	Descripción del diagnóstico del proceso de planificación y gestión del talento humano.		Explicación de técnicas para la presentación del informe	Gira académica a empresas para analizar su planificación.	Informe de investigación
3 días	Socialización del informe parcial	Preparar material didáctico para la socialización del informe en el aula.		Indicación de la forma de presentación del material didáctico		Exposición y sustentación de los resultados

3. CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS.

TIEMPO	PROCESO DE INVESTIGACION	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION	MÓDULO IX: ALTA GERENCIA REFERENTES TEORICOS	ESTRATEGIAS ACADEMICAS	ACTIVIDADES PRACTICAS	PRODUCTOS ACREDITABLES
2 días	Revisión y sistematización de bibliografía relacionada a las herramientas técnicas de auditoría.	Selección y Sistematización de bibliografía relacionada a las herramientas de auditoría y descripción de objetivos estratégicos.	Momento 3. 3.6. Auditoría externa 3.6.1. Fuerzas externas clave. 3.6.2. Matriz de evaluación externa. 3.7. Auditoría interna 3.8.1. Fuerzas internas clave 3.8.2. Proceso de auditoría interna. 3.8.3. Matriz de evaluación del factor interno 3.8.4. Matriz del perfil competitivo 3.9. Objetivos 3.9.1. Clases de objetivos. 3.9.2. Objetivos a largo plazo 3.10. Estrategias. 3.10.1. Tipos de estrategias 3.10.1.1. Estrategias de integración 3.10.1.2. Estrategias intensivas 3.10.1.3. Estrategias de diversificación 3.10.1.4. Estrategias defensivas. 3.10.2. Matriz FODA. 3.10.3. Selección de			Fichas bibliográficas de la las fuentes de información consultadas
		Diseño y elaboración de los instrumentos de investigación		Diseño de guía de entrevista	Ejercicios complementarios sobre Análisis auditoria .	Guía de entrevista para el Jefe Financiero y Contador
2 días	Recuperación de información sobre la estructura de objetivos estratégicos.	Selección de las herramientas de evaluación - financiera.		Lectura y análisis de los contenidos teóricos mediante técnicas de trabajo grupal.		Reportes individuales y grupales utilizando ordenadores gráficos (cuadro sinópticos, mapas conceptuales, mapas mentales, entre otros.) y las técnicas de redacción y ortografía.
8 días	Análisis de los diferentes mecanismos para diagnostico de empresas	Identificar en la información recolectada, la problemática de la evaluación financiera.				

MÓDULO IX: ALTA GERENCIA

5 días	Descripción de objetivos estratégicos, programación de actividades y recursos.	Descripción del diagnóstico de las empresas investigadas.	estrategias. 3.11. Implantación de la estrategia. 3.11.1. Proceso de la implantación de la estrategia. 3.11.2. Evaluación de la estrategia	Explicación de técnicas para la presentación del informe	Modelo de planificación, programación y presupuestario.	Informe de investigación
3 días	Socialización del informe parcial	Preparar material didáctico para la socialización del informe en el aula.		Indicación de la forma de presentación del material didáctico	Ejercicios complementarios sobre diagnósticos a través de FODA.	Exposición y sustentación de los resultados

MATRIZ DE DESARROLLO DEL MODULO

4. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

TIEMPO	PROCESO DE INVESTIGACION	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION	REFERENTES TEORICOS	ESTRATEGIAS ACADEMICAS	ACTIVIDADES PRACTICAS	PRODUCTOS ACREDITABLES
2 días	Revisión y sistematización de bibliografía relacionada con Planificación estratégica del talento humano.	Selección y Sistematización de bibliografía relacionada a planificación estratégica del talento humano.	3.12 Planeación estratégica de la gestión del talento humano La estrategia empresarial y la gestión humana Modelo de planeación de recurso humano Factores que intervienen en la planeación de rh. 3.13. Reclutamiento 3.13.1. Mercado laboral 3.13.2. Mercado de recursos humanos 3.13.3. Tipos de reclutamiento 3.13.3.1. Técnicas del reclutamiento interno 3.13.3.2. Técnicas de reclutamiento externo			Fichas bibliograficas de la las fuentes de información consultadas
		Diseño y elaboración de los instrumentos de investigación		Diseño de herramientas de evaluación.	Ejercicios sobre evaluación del talento humano.	Guía de entrevista
4 días	Recuperación de información sobre talento humano	Selección de las herramientas de evaluación de talento humano.	3.14. Selección 3.14.1. Técnicas de selección. 3.15. Aplicación de personas 3.15.1. Admisión 3.15.2. Diseño de cargos.	Análisis de los contenidos teóricos mediante		Reportes individuales y grupales utilizando ordenadores

4 días	Análisis de la información sobre la planificación, programación y presupuestario del talento humano Planteamiento de la propuesta de incentivo laboral	Identificar en la información recolectada, la problemática sobre el manejo del talento humano.	3.16. Evaluación de desempeño 3.16.1. Concepto de evaluación del desempeño 3.16.2. ¿quién debe evaluar el desempeño? 3.16.3. Métodos modernos de evaluación de desempeño. 3.17. Remuneración 3.17.1. Compensación organizacional 3.17.2. Concepto de remuneración 3.17.3. Diseño del sistema de remuneración 3.18. Administración de salarios	técnicas de trabajo grupal		gráficos (cuadro sinópticos, mapas conceptuales, mapas mentales, entre otros.) y las técnicas de redacción y ortografía.
4 días.	Elaboración del informe del diagnóstico sobre planificación del talento humano.	Descripción de la evaluación del talento humano.	3.19. Desarrollo de personas 3.19.1. Entrenamiento 3.19.2. Proceso de entrenamiento 3.20. Monitoreo de personas 3.20.1. Comunicaciones internas 3.20.2. Necesidad de información 3.20.3. Banco de datos de recursos humanos	Explicación de técnicas para la presentación del informe	Ejercicios sobre planificación, programación y presupuestario de actividades.	Informe de investigación
1 días	Socialización del informe parcial	Preparar material didáctico para la socialización del informe en el aula.	3.21. Gestión por competencias 3.21.1. Delineamientos principales de la estructura del modelo de gestión por competencias 3.21.2. Dimensiones del modelo de gestión por	Indicación de la forma de presentación del material didáctico	Modelo de capacitación a personal.	Exposición y sustentación de los resultados

MÓDULO IX: ALTA GERENCIA

			competencias 3.21.3. Fases necesarias para implementar el modelo			
5 días.	Socialización del informe global del módulo					Sustentación de resultados.

1. LIDERAZGO

1.1. LOS GERENTES EN COMPARACIÓN CON LOS LÍDERES

Empecemos por aclarar la diferencia entre un gerente y un líder. Los autores con frecuencia usan los dos términos indistintamente, pero éstos no siempre son iguales. Los gerentes son nombrados. Gozan de un poder legítimo que les permite premiar y sancionar. Su capacidad para influir está basada en la autoridad formal inherente a sus puestos. Por otra parte, los líderes pueden ser nombrados o sugerir del interior de un grupo. Los líderes son capaces de influir en otros para que, con sus acciones, lleguen más allá de lo que dicta la autoridad formal.

¿Todos los gerentes deberían ser líderes? O, por el contrario, ¿todos los líderes deberían ser gerentes? Como hasta ahora nadie ha podido demostrar, mediante investigaciones o argumentos lógicos, que la capacidad de liderazgo es una ventaja para un gerente, cabe decir que, idealmente, todos los gerentes deberían ser líderes. Sin embargo, no siempre todos los líderes tienen capacidad para otras funciones administrativas y, por consiguiente, no todos deben ocupar puestos administrativos. El hecho de que una persona pueda influir en otros no quiere decir que también sea capaz de planificar, organizar y controlar. Considerando que (sólo en un plano ideal) todos los gerentes deberían ser líderes, podremos profundizar en el tema desde la perspectiva de la administración. Así pues, entenderemos que los **líderes** son las personas capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa.

1.2. LAS TEORÍAS CONDUCTUALES DEL LIDERAZGO

El hecho de que fuera imposible explicar el liderazgo a partir de los rasgos llevó a los investigadores analizar el comportamiento de líderes concretos. Los investigadores se preguntaban si el comportamiento de los líderes eficaces tendría rasgos especiales. Por ejemplo, ¿los líderes eran más democráticos que autocráticos?

Existía la esperanza de que la corriente de las **teorías conductuales de liderazgo** no sólo ofreciera respuestas más contundentes a cerca de la esencia de liderazgo, si no que, en el supuesto que tuviera éxito, tuviera repercusiones prácticas muy diferentes a las de la corriente de los rasgos. Si las investigaciones de los asgo subieran tenido éxito, habrían ofrecido un fundamento para seleccionar a las personar correctas para ocupar los puestos formales en las organizaciones que requieran de líderes. En cambio, si los estudios acerca de la conducta nos presentaran determinantes conductuales críticas para el liderazgo, entonces podríamos enseñar a las personas a ser líderes. Esta es, precisamente, la premisa que sustenta los programas de desarrollo de gerentes, por ejemplo en Sun Microsystems, en el sistema de correos de Estados Unidos, Ernst and Young, Sonoco y Sears.

Uno de los primeros estudios acerca del comportamiento de los líderes estuvo a cargo de Kurt Lewin y sus colegas de la Universidad de Iowa. En sus estudios estos investigadores analizaron tres comportamientos o estilos de los líderes: el autocrático, el democrático y el *laissez-faire*.

El **estilo autocrático**, corresponde al líder que suele centralizar la autoridad, dictar los métodos de trabajo, tomar decisiones unilateralmente y limitar la participación de los empleados.

El líder que tiene un **estilo democrático**, normalmente involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados. Además, podemos dividir el estilo democrático en dos categorías: El consultivo y el participativo.

El **líder democrático-consultivo**: busca obtener información y escucha las preocupaciones y los problemas de los empleados, pero él solo toma la última decisión. En esta capacidad, el líder democrático consultivo toma los datos que recibe como un ejercicio para buscar más información.

El **líder democrático-participativo**: muchas veces permite que los empleados tenga voz en las decisiones. En este caso, el grupo toma las decisiones, pero el líder le proporciona parte de la información.

Por último, el líder ***laissez-faire***, por lo general deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como lo crean conveniente. Un líder *laissez-faire*, simplemente proporcionaría los materiales necesarios y contestaría a preguntas.

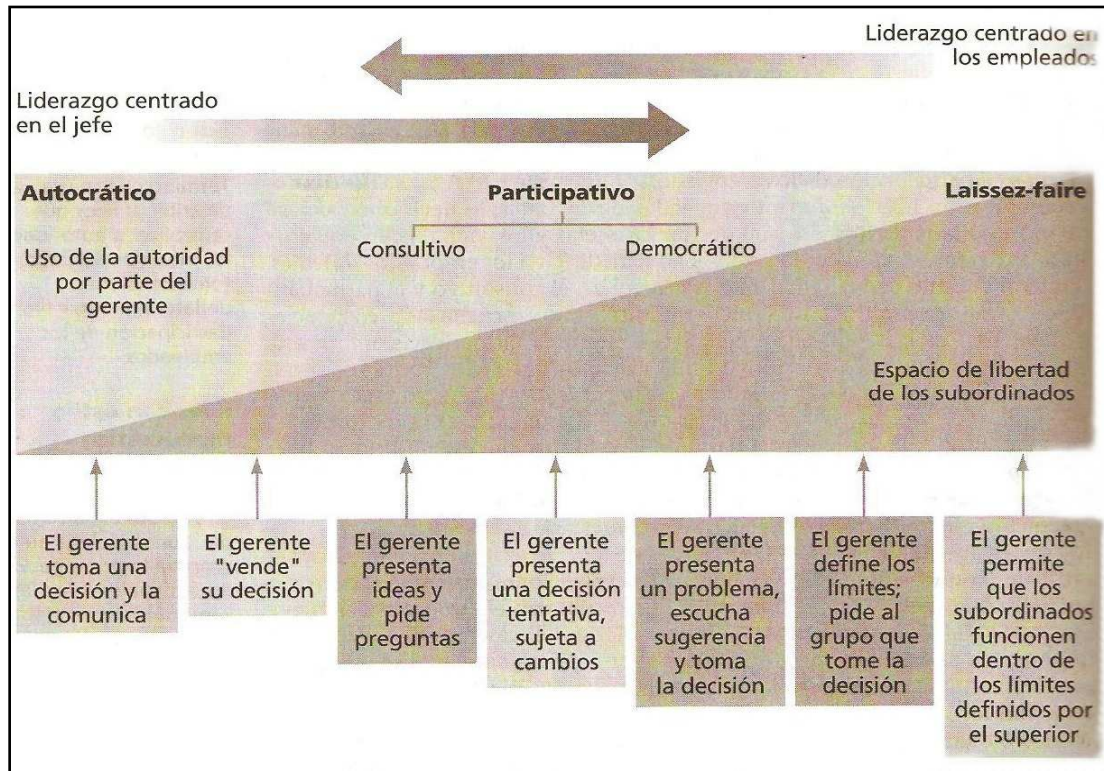
Lewin y sus colaboradores se preguntaban cuál de los tres estilos de liderazgo era el más eficaz. Con base en sus estudios de líderes de agrupaciones infantiles, llegaron a la conclusión de que el estilo *laissez-faire*, en comparación con el estilo democrático y el autocrático, no era eficaz en cuanto a todos los criterios del desempeño. La cantidad de trabajo realizado era igual en los grupos que tenían líderes democráticos que en los que tenían líderes autocráticos, pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo eran mayores en los grupos democráticos. Los resultados sugieren que el líder con estilo democrático contribuiría a una buena cantidad de trabajo y a su gran calidad.

Estudios posteriores de líderes con estilo autocrático y democrático arrojaron resultados poco contundentes. Por ejemplo, los estilos democráticos producían, en ocasiones, grados de desempeño más altos que los estilos autocráticos, pero otras veces producían un desempeño de grupo igual o inferior al de los estilos autocráticos. No obstante, cuando emplearon una medida para la satisfacción de los empleados obtuvieron resultados más consistentes.

Los grados de satisfacción de los miembros de un grupo, por lo general, eran más altos con un líder democrático que con un autocrático. ¿Esto significaba que los

gerentes siempre debían seguir un estilo democrático de liderazgo? Dos investigadores Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, trataron de ofrecer una respuesta. Tannenbaum y Schmidt elaboraron un continuo de comportamientos de los líderes según la Figura 1.1.

FIGURA No. 1
CONTINUÚ DEL COMPORTAMIENTO DE LOS LÍDERES



Fuente: Fundamentos de Administración. Tercera Edición. Stephen P. Robbins – David A. Decenzo.

El continuo ilustra que se puede dar todo un rango de comportamientos en el liderazgo, desde, los centrados en el jefe (autocráticos), en el extremo izquierdo del modelo, hasta los centrados en los empleados (*laissez-faire*), en el extremo derecho del modelo. Considerando este continuo y para decidir cual comportamiento deberían usar los líderes, Tannenbaum y Schmidt propusieron que los gerentes deberían tomar en cuenta sus puntos fuertes internos (por ejemplo, su grado de comodidad con el estilo de liderazgo elegido), los puntos fuertes de los empleados (por ejemplo, su disposición a asumir responsabilidad) y los puntos fuertes de la situación (por ejemplo, las presiones del tiempo). Sugirieron que los gerentes, a largo plazo, se deberían inclinar más hacia los estilos centrados en los empleados, porque dicho comportamiento aumentaría la motivación de éstos, la calidad de las decisiones, el trabajo en equipo, el ánimo y el desarrollo.

Esta noble naturaleza referente a los comportamientos de los líderes –es decir, centrarse en el trabajo que se hará y en los empleados- también es una característica fundamental de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan.

Hemos hablado de los intentos más importantes y populares para explicar el liderazgo en términos de comportamiento. Ha habido otros esfuerzos, pero todos enfrentaron el mismo problema que los primeros investigadores conductuales: tuvieron muy poco éxito en identificar relaciones consistentes entre los patrones del comportamiento de los líderes y su buen desempeño. Es imposible hacer afirmaciones generales porque los resultados varían de acuerdo con distintas circunstancias. Lo que faltaba era tomar en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, ¿la Madre Teresa habría sido una gran líder los pobres a finales del siglo XIX? ¿Ralph Nader habría surgido como líder de un grupo activista en pro de los consumidores si hubiera nacido en 1834, en lugar de 1934, o en Costa Rica en lugar de Connecticut? Parece bastante absurdo, pero las posiciones conductuales que hemos presentado no fueron capaces de aclarar estos factores situacionales. La incertidumbre sobre la eficacia de ciertos estilos de liderazgo en todas las situaciones llevó a los investigadores a tratar de entender mejor el efecto que producía la situación en los estilos eficaces de liderazgo.

1.3. TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS EL LIDERAZGO

Los estudiosos del fenómeno del liderazgo tenían cada vez más claro que la posibilidad de predecir el éxito de un líder era bastante más compleja que aislar unos cuantos rasgos o comportamientos deseables. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó al enfoque dirigido hacia las influencias de la situación. La relación entre el estilo del líder y su eficacia sugería que existiera la condición *a*, entonces sería conveniente el estilo *X*, mientras que el estilo *Y* sería más apropiado para la condición *b* y el estilo *Z* para la condición *c*. Pero, ¿cuáles serían las condiciones *a*, *b*, *c* y sucesivas? Una cosa era decir que la eficacia del líder dependía de la situación y otra muy distinta poder aislar las condiciones situacionales.

Ciertos enfoques para aislar las variables fundamentales de las situaciones han demostrado ser mejores que otros y por ello han merecido mayor reconocimiento. Nosotros veremos: el modelo de Fiedler, el modelo de la ruta-meta.

1.3.1. MODELO DE FIEDLER

El primer modelo general de las contingencias del liderazgo fue elaborado por Fred Fiedler. Su modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de que el estilo del líder para interactuar con sus subordinados coincida con el grado en el que la situación proporciona control e influencia al líder.

Fiedler desarrolló un instrumento al que denominó cuestionario **acerca del compañero de trabajo menos preferido (LPC**, del inglés *least-preferred coworker questionnaire*) y que, presuntamente, mide la orientación del comportamiento del líder, tocante a si está orientado a las tareas o a las relaciones. A continuación aisló tres criterios para las situaciones –las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder– los cuales podían ser manipulados para que coincidieran correctamente con la orientación del comportamiento del líder. En cierto sentido, el **modelo de las**

contingencias de Fiedler es una ramificación de la teoría de los rasgos, porque el cuestionario LPC es tan sólo una simple prueba psicológica. No obstante, Fiedler claramente fue más allá de las corrientes de los rasgos y del comportamiento cuando trató de aislar las situaciones y relacionó su medida de la personalidad con su clasificación de las situaciones y, a partir de ahí, pronosticó la eficacia del líder en función de ambas. Esta descripción del modelo de Fiedler es bastante abstracta. Analicémosla más detenidamente.

Fiedler pensaba que una persona tiene un estilo básico de liderazgo y que éste es un factor fundamental para su éxito como líder, por lo cual se propuso averiguar cuál era el estilo básico del líder aplicando el cuestionario del LPC, el cuál consta de 16 antónimos calificativos (por ejemplo: agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-cauteloso, solidario-hostil).

El cuestionario requiere que la persona que lo conteste piense primero en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que después describa a aquel con quién le ha *gustado menos* trabajar, calificándolo de acuerdo con cada uno de los 16 pares de antónimos, en una escala del uno a ocho. Fiedler pensaba que, a partir de las respuestas que el interrogado señalara en el cuestionario del LPC sería posible determinar su estilo básico de liderazgo. Partía de que lo que decimos de otros, habla más de nosotros mismos que de la persona que describimos. Si el interrogado describía al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente positivos (calificación alta en el LPC), entonces dicha persona estaba interesada primordialmente en tener buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo. Es decir, si en esencia usted describe favorablemente a la persona con la que menos puede trabajar, entonces Fiedler lo etiquetaría como alguien orientado a las relaciones. En cambio, si viera al compañero menos preferido en términos desfavorables (calificación baja en el LPC), entonces significaría que sobre todo le interesa la productividad y, por lo tanto, sería etiquetado como alguien orientado a las tareas. Advierta que Fiedler presupuso que la persona tiene un estilo fijo para liderar, es decir se orienta a las relaciones o a las tareas. Este supuesto es importante porque significa que si una situación requiere un líder orientado a las áreas y la persona que ocupa el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, tendremos que modificar la situación o cambiar al líder para conseguir una eficacia óptima. Fiedler argumentaba que el estilo de líder es innato, que la persona *no* puede cambiar su estilo con el propósito de ceñirse a situaciones cambiantes.

Cuando hemos determinado el estilo básico de una persona para liderar, usando el LPC, tendremos que casar al líder con la situación. Fiedler identificó tres factores de las situaciones o dimensiones de las contingencias, a saber:

- **Relaciones entre el líder y los miembros.** El grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados sienten por su líder.
- **Estructura de las tareas.** El grado en que las asignaciones laborales de los subordinados están muy estructuradas o poco estructuradas.

- **Posición de poder.** El grado de influencia que el líder tiene en las variables del poder, por ejemplo las contrataciones, los despidos, las medidas disciplinarias, los ascensos y los aumentos de sueldo.

Por lo tanto, el siguiente paso del modelo de Fiedler es evaluar la situación en términos de tres variables contingentes. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de las tareas en mucha o poca, y la posición de poder es fuerte o débil. Fiedler decía que cuanto mejores fueran las relaciones entre el líder y los miembros, tanto más estructurado estaría el trabajo y más fuerte sería la posición de poder, por lo tanto el líder tendría mayor control o influencia.

Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tiene mucho control) sería el caso de un gerente de nómina, muy respetado, con subordinados que confían en él (buenas relaciones entre el líder y los miembros) y que debe desempeñar ciertas actividades –por ejemplo, computar sueldos y salarios, girar cheques, reportar registros- que son específicas y están claras (tarea muy estructurada) y el trabajo le brinda bastante libertad para premiar o sancionar a los subordinados (posición de poder fuerte). Por otra parte, una situación desfavorable sería el caso de un presidente, poco querido, de un equipo de voluntarios que reúnen fondos para United Way. En este caso, el líder tiene muy poco control.

En resumen, si mezclamos las tres contingencias variables, podemos obtener ocho categorías o situaciones en las que se podría encontrar un líder. Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a las tareas actúan mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables para ellos. No obstante, un líder orientado a las relaciones manejaría mejor una situación moderadamente favorable.

1.3.2. TEORÍA DE LA RUTA-META

Actualmente, una de las corrientes más respetadas sobre el estudio del liderazgo es la **teoría de la ruta-meta**, desarrollada por Robert House. Esta teoría es un modelo de las contingencias del liderazgo que toma elementos fundamentales de las investigaciones del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y de la teoría de las expectativas de la motivación.

En esencia, la teoría dice que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores para que alcancen sus metas y de brindarles la dirección y el apoyo que necesiten, con el objeto de garantizar que sus metas sean compatibles con sus objetivos generales del grupo o la organización. El término “ruta-meta” se deriva de la idea de que los buenos líderes aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar del punto en el que se encuentran a la consecución de sus metas laborales y facilitarles el trayecto eliminando los obstáculos y baches del camino.

Según la teoría de la ruta-meta, el comportamiento de un líder será aceptable en la medida en que los empleados lo consideren una fuente de satisfacción inmediata, o un medio para la satisfacción futura. El comportamiento del líder será motivador en la medida en que: (1) provoque que los empleados puedan satisfacer sus necesidades dependiendo de un buen desempeño, y (2) les brinde la enseñanza, la guía, el apoyo y los premios necesarios para un buen desempeño.

Con el propósito de comprobar estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos en los líderes:

- El **líder directivo** informa a los empleados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y presenta lineamientos específicos respecto a cómo cumplir con las tareas.
- El **líder participativo** (al estilo democrático-consultivo de Lewin) consulta a sus empleados y usa sus sugerencias para tomar una decisión.
- El **líder orientado a los logros** fija metas desafiantes y espera que los empleados se desempeñen al más alto nivel.

1.3.3. FRED FIEDLER Y EL MODELO DE LAS CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO

El modelo de las contingencias del liderazgo de Fiedler propone que la calificación que obtiene una persona en el LPC debe coincidir con su evaluación en cuanto a tres variables contingentes que le permitirá obtener la eficiencia máxima en el liderazgo. En sus estudios de más de 1.200 grupos, en los que comparó los estilos de los líderes orientados a las relaciones y los orientados a las tareas, en cada una de ocho categorías de situaciones de Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a las tareas suelen actuar mejor a las situaciones que les son muy favorables o muy desfavorables (*véase la Figura 1.2*).

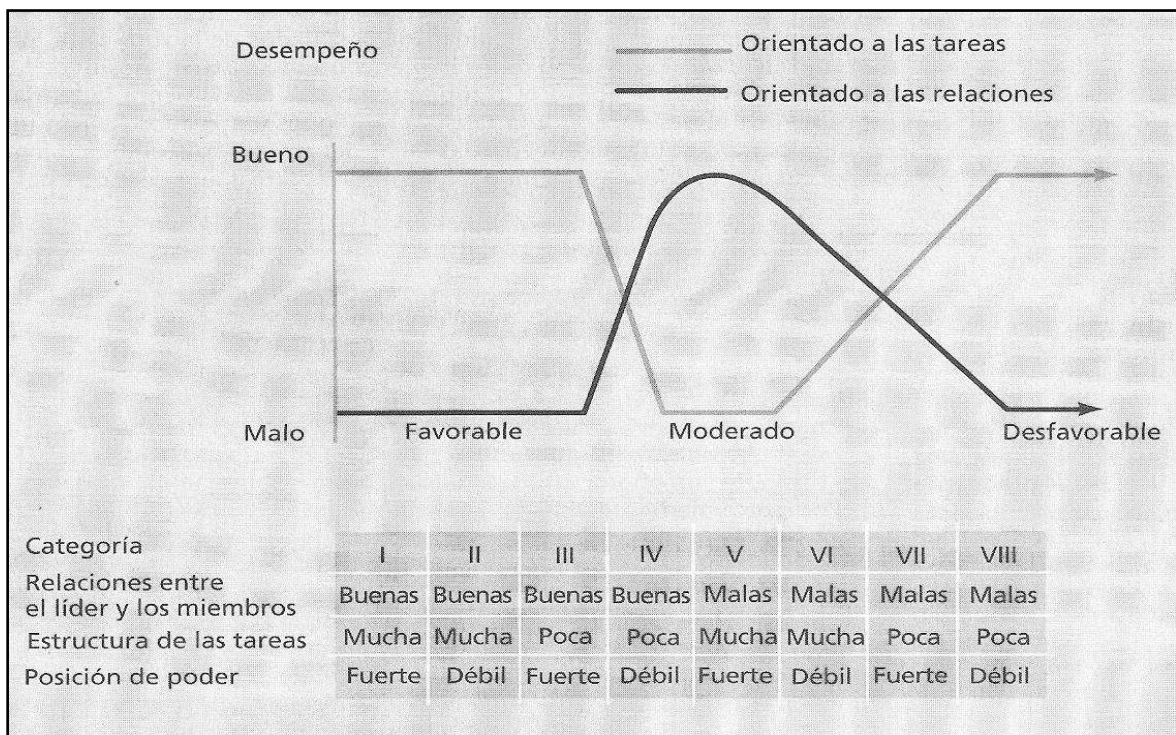
Fiedler decía que ante una situación de las categorías I, II, III, VII o VIII, los líderes orientados a las tareas actuarían bien. Los líderes orientados a las relaciones, sin embargo, tendrían un mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables, es decir en las de la categoría IV a la VI. SE debe recordar que, de acuerdo con Fiedler, la persona tiene un estilo fijo para liderar.

Por consiguiente, en realidad la eficacia del líder solo puede mejorar en dos sentidos. En primer lugar, podemos cambiar el líder con el propósito de adaptarnos a la situación. Por ejemplo si la situación de un grupo está calificada como una muy desfavorable para el líder y si, en ese momento, el grupo está dirigido por un gerente orientado a las relaciones, entonces podríamos mejorar el desempeño del grupo sustituyendo a ese gerente por uno orientado a las tareas. La segunda alternativa sería cambiar la situación con el propósito de adaptarla al líder, ya sea mediante una reestructuración de las tareas, o bien aumentando o

disminuyendo el poder que tenga el líder para controlar factores tales como los aumentos de sueldo, los ascensos y las medidas disciplinarias. En conjunto, los principales estudios realizados para comprobar la validez general del modelo de Fiedler arrojan bastante evidencia que lo sustentaría.

A pesar de que Fiedler no identificó todas las variables de las situaciones que afectan a los líderes, las que si identificó contribuyen sustantivamente a nuestro conocimiento de los factores de las situaciones.

FIGURA No. 2
RESULTADOS DEL MODELO DE FIEDLER



Fuente: Fundamentos de Administración. Tercera Edición. Stephen P. Robbins – David A. Decenzo.

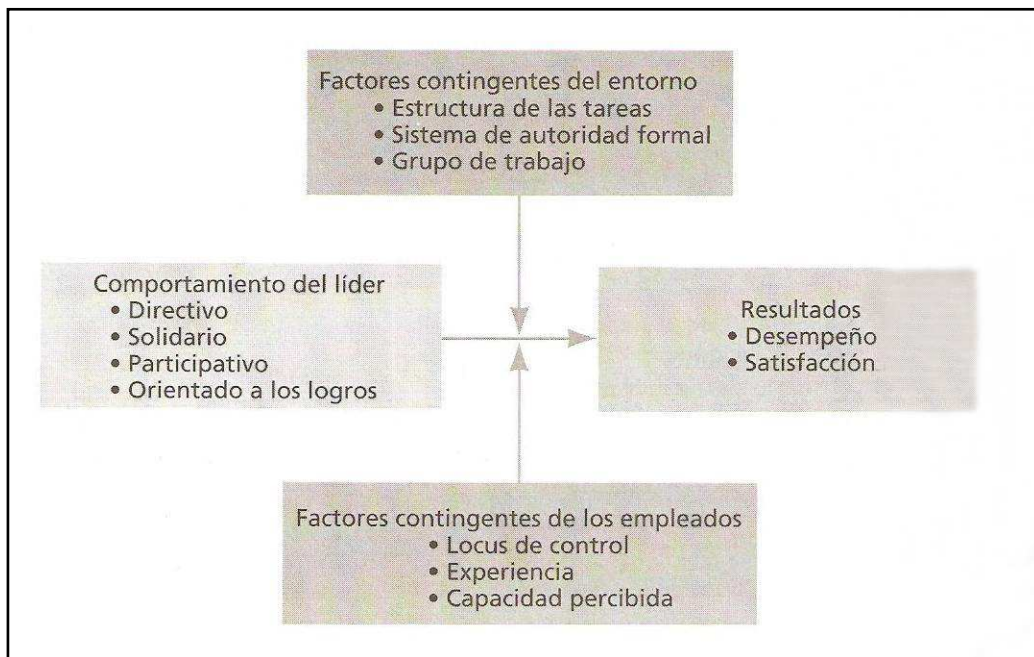
A diferencia de la concepción de Fiedler tocante al comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría de la ruta-meta implica que un mismo líder puede exhibir uno o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

Como ilustra la figura 1.3, la teoría de la ruta-meta propone dos tipos de variables o situaciones contingentes que moderan la relación entre el comportamiento y el resultado del líder, es decir, variables del entorno que no están sujetas al control del empleado (la estructura de las tareas, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y variables que forman parte de las características personales del empleado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores del entorno determinan el tiempo de comportamiento del líder que se requiere para maximizar los resultados de los empleados y las características

personales de cada uno determinan la forma de interpretar el entorno, así como el comportamiento de líder. La teoría postula que el comportamiento del líder será ineficaz si es redundante en cuanto a las fuentes de la estructura del entorno, o si es incongruente con las características de los subordinados.

FIGURA No. 3
TEORÍA DE LA RUTA-META



Fuente: Fundamentos de Administración. Tercera Edición. Stephen P. Robbins – David A. Decenzo.

Las investigaciones para convalidar los postulados de la ruta-meta, por lo general, han sido alentadores, pero no todos han encontrado sustento positivo. Sin embargo, casi toda la evidencia apoya el razonamiento que fundamenta la teoría. Es decir, es probable que el desempeño y la satisfacción de los empleados tengan una influencia positiva como el líder compensa las fallas del empleado o el narco laboral. Sin embargo, cuando el líder pasa tiempo explicando las tareas aun cuando éstas han sido entendidas, o cuando el empleado tiene la capacidad y la experiencia necesarias para manejarlas sin intervención, es probable que el trabajador considere que ese comportamiento dirigente es redundante o incluso un insulto.

2. NEGOCIACION

Neg-Otio: La palabra negociación proviene del latín NEG-OTIO, que significa negar el ocio.

Anda, toma y da algo a cambio: andar, la acción física, moverse, ocuparse, una actitud positiva. Tomar implica una actitud de recompensa, ya que has hecho algo pues gana. Pero no solo es importante que ganes tú, da algo a cambio implica fijarse que la otra persona también gane algo.

La negociación siempre ha sido inherente a la conducta humana, conviviendo junto a la confrontación. Si la confrontación implica la existencia de un ganador y de un perdedor, la negociación como objetivo final busca generar dos ganadores. Ambos no ganaran exactamente lo mismo, dependerá de su poder, su tiempo, su información, y de otros conceptos.

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente.

Al negociar, los agentes pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento que puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta.

Entonces, las situaciones de negociación, son situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, sino también de las elecciones de otra gente que persigue asimismo un objetivo propio y que también depende de nosotros para obtenerlo. Además, dentro de este marco estratégico general, estas situaciones de negociación incorporan simultáneamente factores de conflicto y factores de cooperación, en proporciones variables y a menudo indiscernibles.

La gestión de este marco estratégico de conflicto y cooperación puede resultar muy complicada si se entra con los ojos cerrados, en estado de inocencia analítica y sin ningún método de reconocimiento e interacción.

El comportamiento de los negociadores, así como el resultado de la negociación tienen mucha relación con ciertos modelos estratégicos en que la información es incompleta, y en que las reglas del juego y las estructuras de incentivos, generalmente predefinidos o impuestos a priori, juegan un papel que acostumbra a ser más importante y decisivo que la propia negociación expresada.

El arte de la negociación, si es que existe, consistiría sobre todo en tener la capacidad de descubrir y seleccionar estos modelos y en adquirir la habilidad de diseñarlos o de evitarlos en función del conjunto de los intereses que están en juego en cada caso. Y también en saber que la cooperación es racional y necesaria, incluso desde el punto de vista egoísta, y que intereses que son diferentes pueden hacerse compatibles y encontrar satisfacción simultánea en acuerdos inteligentes obtenidos mediante una negociación creativa.

2.1. LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.

2.1.1. LA PERSPECTIVA DEL TIEMPO

El proceso del negociador: El proceso del negociador está condicionado por:

- Las necesidades (tanto las presentes como las futuras)
- Las relaciones (que es lo que se va a modificar, que puede ser de bienes y servicios, poder, status, propiedad, etc.)
- El proceso de comunicación (es la claridad con la que se transmiten los intereses)

La condición fundamental de todo líder es su capacidad de conducir al logro de un objetivo, debe saber interpretar y conciliar intereses dispares. El liderazgo implica una constante negociación entre los diferentes factores de poder.

Karras y Cohen determinaron las siguientes variables cruciales: La *información*, el *poder* y el *tiempo*

FIGURA No. 4
VARIABLES DE LA NEGOCIACIÓN.



2.1.2. LA PREPARACIÓN

Toda negociación racional está preparada, la no preparación nos lleva a un proceso de irracionalidad generalizada. La preparación apunta a 2 aspectos básicos:

- Pensar en todos los detalles a tener en cuenta "al sentarnos a la mesa de negociación"
- Considerar cual será nuestra actitud durante la reunión, pensando en los intereses que motivaran la conducta de la otra parte y en los posibles imprevistos.

Al encarar un negociación podemos caer en el error de llegar a considerar lo que solo hay que ganar aquí y ahora, descuidando el resultado a largo plazo., y lo que es peor aun ni siquiera considerar esta óptica. Toda negociación es profesional sólo si está debidamente preparada.

2.1.2.1. Elementos claves en la preparación

Una negociación profesional es una negociación preparada. Los elementos claves para comprender el proceso del negociador son:

- Debe haber como mínimo 2 partes
- Las partes tienen o creen tener un conflicto de intereses
- La negociación es una actividad voluntaria, elegimos negociar ya que suponemos que nos ayudará a lograr nuestros objetivos en una mejor forma.
- En la negociación se manejan cosas tangibles e intangibles. Los tangibles deben ser resueltos en el transcurso de la negociación, ya que son los aspectos sobre los que reside la negociación (precio, tasa de interés, contrato, etc.) .Los intangibles son de orden psicológico, la mayoría de las veces los

esfuerzos se concentran en los aspectos tangibles. Dentro del ámbito de los intangibles encontramos interrogantes delicados como: el precedente que deja el resultado de la negociación, si nuestro desempeño fue mejor al de la otra parte, y los aspectos personales de la negociación.

- Las partes entran en un proceso de dar y recibir, implica que la formulación de demandas iniciales esta efectuada con una relativa distancia de las reales expectativas de las partes. El acortamiento de esta brecha es la esencia que marca el proceso de la negociación.

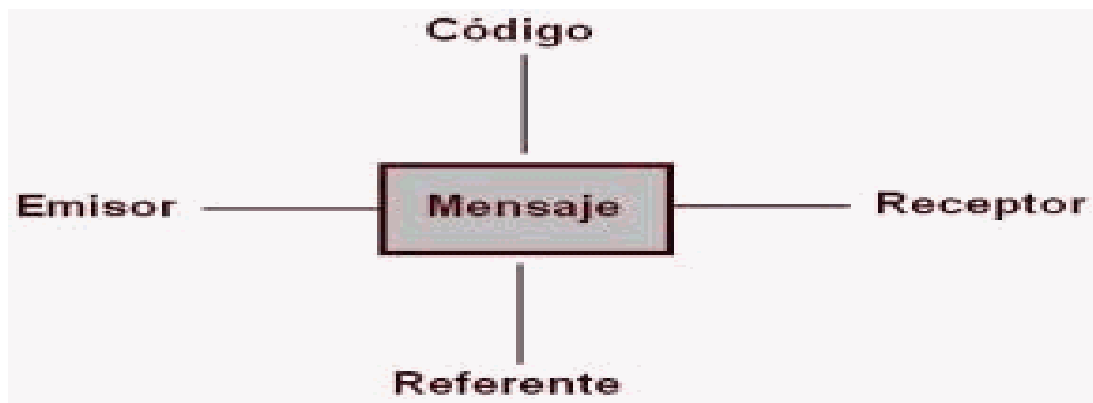
Teniendo en cuenta que toda negociación esta recortada por intereses muy precisos y se desenvuelve en un lapso muy limitado, la magia de una buena preparación reside en pensar en todo los cuidados a tomar en cuenta a efectos de lograr que la relación sea exitosa.

Una buena preparación también implica considerar los siguientes aspectos:

1. **El manejo de los elementos esenciales:** " Allí donde hay una comunicación, hay una negociación", los intereses a negociar pueden ser: pasados, presentes o futuros. El análisis de los elementos de la negociación son:

- Necesidades a satisfacer
- Relaciones a modificar
- Comunicación

FIGURA No. 5
ELEMENTOS ESCENCIALES DE LA NEGOCIACIÓN.



En teoría en la negociación siempre nos referimos a las necesidades a satisfacer.

En la negociación es fundamental la comunicación entre las partes, hay que tener en cuenta todos los aspectos de la comunicación (palabras, gestos, tonos, señas, silencios, etc.)

Otro aspecto fundamental es conocer quiénes son nuestros clientes, para esto es necesario realizar un perfil de la otra parte, y de las personas relacionadas con ella que influyen en el desarrollo de la negociación.

FIGURA No. 5
ELEMENTOS ESCENCIALES DE LA NEGOCIACIÓN.



2. **Lenguaje no verbal:** Un cliente necesita percibir que recibe lo máximo a cambio de lo que él nos da., sino consigue su satisfacción total recurrirá a la competencia. El proceso de captar nuevos clientes o de recuperarlos es difícil.

Las señas pueden ser elementos simples de entender, como la caída de la facturación, reclamos de clientes, mala atención, etc. Deben ser captadas rápidamente a fin de no perder la negociación o complicarla. Pueden tener más protagonismo que el lenguaje verbal, ya que se puede captar información que con palabras sería difícil de explicar.

El lenguaje no verbal tiene 3 elementos básicos:

- Actitudes: Es la predisposición que tiene la otra parte para bien o mal la negociación
- Gestos: Nos pueden indicar el grado de atención de la otra persona
- Disposición espacial: Se refiere al hábitat, el marco geográfico donde se desarrolla el encuentro.

Los elementos básicos del lenguaje no verbal adquieren tanto o más protagonismo que el discurso verbal. Si la negociación es un proceso recortado por intereses precisos, que se desenvuelven en un lapso muy limitado, esta relación requiere los mayores cuidados para que resulte exitosa, al menos de nuestra parte; y uno de los aspectos a considerar es el clima reinante que se establece en el vínculo.

Las señas permiten detectar acuerdos o desacuerdos, así como estados de ánimos que muchas veces no se pueden expresar con palabras.

3. **Lugar de la reunión:** El lugar de la reunión siempre será en función de la negociación a encarar, esto implica considerar la conveniencia de celebrar las reuniones en nuestro ámbito, en el del oponente, o en un sitio neutral.

Ventajas de negociar en el propio terreno:

- Que la otra parte venga a nosotros nos pone en una situación de poder

- Nos permite manejar el hábitat
- Nos permite y obliga a manejar los tiempos

Ventajas de negociar como visitante:

- Nos permite obtener información acerca de su entorno

Ventajas de un terreno neutral

- Evita las ventajas y desventajas de ser visitante o local.

4. **La forma:** La negociación puede ser grupal o individual, la forma que utilizaremos dependerá de la naturaleza de la negociación a encarar, y de la información que tengamos acerca de la forma en que la otra parte lo ha de hacer.

La negociación individual permite ganar tiempo, pero no permite un proceso de crítica y los beneficios que tiene la negociación en equipo.

La negociación grupal requiere de una preparación previa, ya que cada integrante debe conocer su función, a fin de ejecutarlo a la perfección.

5. **La autoimagen:** Nuestra imagen y la forma en la que la proyectamos es esencial en el proceso de negociación, y se debe considerar al momento de preparar la negociación. Esta formada por 3 elementos:

- Lo que realmente somos
- Lo que creemos que somos (acá nos solemos preguntar si la forma en que proyectamos nuestra imagen guarda relación con lo real)
- Lo que el otro cree que somos (la forma en que proyectamos quienes realmente somos y lo que creemos que somos serán los elementos determinantes en la otra parte, receptora del mensaje, de la idea de nuestra autoimagen)

El negociador deber saber cómo utilizar su autoimagen durante el transcurso de la negociación, ésta debe relacionarse con la dimensión real y debe ser modificada en función a la actitud de la otra parte. También es importante realizar un perfil de la otra parte, poder determinar sus necesidades.

6. **El rol:** Es papel que desempeña una persona en la negociación, nos indica su función, su poder, y su capacidad de decisión. Es importante determinar el rol de la otra parte para saber si estamos negociando con la persona adecuada.
7. **Factores de la negociación:** El ritmo del proceso negociador manejado con la idea de cambio permanente: Hay que saber adecuar los tiempos a los cambios de la negociación, es la naturaleza del cambio la que hace que las tácticas y las estrategias de una negociación varíen constantemente.

Presentación de propuestas:

- Todas juntas o por la táctica del "salame"
- Presentación formal o informal , es decir escrita o expuesta
- Actitud participativa o competitiva
- Realizar concesiones o mantenerse duro para demostrar poder
- Poner énfasis o no en la relaciones interpersonales
- Abordaje personal o mediante representantes.
- Mantener una agenda de trabajo, y
- Formalizar los acuerdos en contratos.

2.2. NEGOCIADOR:

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

- Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- Persuasivo: sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.
- Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).
- Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

- Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
- Firme, sólido: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible). En la negociación no se puede ser blando (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que sí es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.
- Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
- Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.

2.2.1. TIPOS DE NEGOCIADORES:

Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos.

Negociador enfocado en los resultados:

- Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.
- Tiene una elevada (excesiva) auto confianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.
- Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.
- Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.
- Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

Negociador enfocado en las personas:

- Le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.
- Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.
- Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.
- Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos. Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que de al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones. Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad.

Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas.

Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

2.2.2. ESTRATEGIAS:

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

Estrategia de "**ganar-ganar**", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

Estrategia de "**ganar-perder**" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

GANAR – GANAR: En la estrategia de "**ganar-ganar**" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

"Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos."

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

GANAR – PERDER: Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación. No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

GANAR – PERDER: La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

2.2.3. TÁCTICAS:

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

TÁCTICAS DE DESARROLLO: Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.

- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

TÁCTICAS DE PRESIÓN: Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Por el contrario, las *tácticas de presión* sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- **Desgaste:** aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.
- **Ataque:** atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- **Ultimátum:** presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.
- **Exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- **Autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se

modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

2.2.4. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN.

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación. No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones.

Los primeros suelen basar su decisión en datos objetivos (precio, financiación, características técnicas, garantía, plazo de entrega, etc.), mientras que los segundos valoran también muy especialmente consideraciones subjetivas (confianza, amistad, honestidad, etc.).

Una variable que resulta determinante para ver que estilo de negociación conviene utilizar es si se trata de una negociación puntual, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

La diferencia fundamental entre una negociación aislada (por ejemplo, la compra de una vivienda) y una relación duradera (la relación con un proveedor) está en la importancia o no de establecer una relación personal con el interlocutor.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. En este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal.

No sería lógico en este caso negociar con prisas, tratando de imponer a toda costa nuestros planteamientos, con el consiguiente deterioro de los lazos afectivos.

MODELOS COMPETITIVOS: En un establecimiento educativo se plantea un conflicto entre el Director y un Docente por el horario de entrega de los boletines de calificación; el director, haciendo uso de su autoridad ordena al docente la entrega en un contraturno, el docente, se niega a asistir fuera del horario escolar.

La cuestión se transforma en una puja de poder. Si el director "cede" aparecerá como débil y falto de autoridad; el docente se presenta como una víctima del poder del superior, buscando alianzas. Generalmente la primera respuesta de ambas partes será "no cambio mi posición".

Entre los alumnos del penúltimo curso de una escuela secundaria se plantea un conflicto por la empresa con la que realizarán el viaje de fin de curso, ningún sector quiere "ceder", sostienen que el otro bando tiene intereses particulares o que se opone sólo para demostrar su poder.

Estas situaciones responden a un modelo competitivo de negociación que se caracteriza por:

- La negociación es entendida como un juego de suma cero (lo que gana uno pierde el otro).
- Se intenta conseguir objetivos a expensas del adversario.
- Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, se realizan ofertas ridículas con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
- Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad -o esta es muy limitada- para hacer concesiones.
- Tácticas emocionales: Ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como "víctima" del poder o de la mala intención- no real de la contraparte.
- Consideración de las concesiones del oponente como debilidades: ante una concesión del oponente no se actúa en forma recíproca.
- Mezquindad en las propias concesiones: se demoran las concesiones y son mínimas.
- Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera, y, por lo tanto, o se agotara, sin que existan límites a este respecto.

MODELOS COOPERATIVOS: También denominados "ganar-ganar" o "para la satisfacción mutua" consisten básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y una victoria total o muy importante, de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y que el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes. GANAR-GANAR negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos. Existen tres objetivos que deben tenerse en cuenta para lograr una negociación cooperativa:

- Lograr confianza mutua;

- Lograr el compromiso de la contraparte: hacerla sentir que están en el mismo barco y que es responsabilidad mutua llegar a buen puerto;
- Controlar al adversario: es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

En el ámbito educativo, en principio, por las características de las relaciones continuas, aparece recomendable el modelo colaborativo. Si analizamos el caso del Director que ordena entregar los boletines a contraturno al docente, a la luz de este modelo, y, siguiendo de alguna manera el modelo propuesto por la Escuela de Harvard tendremos que: separar las personas del problema, resulta que un desacuerdo tiende a aumentar la hostilidad y la generación de actos negativos, es por ello que, una cuestión esencial resulta entender que el desacuerdo no implica ataque a la persona, ni del director ni del docente. En este punto resulta útil "ponerse en el zapato del otro", para entender qué piensa y cómo se siente. Una causa frecuente de conflictos resulta es el deducir las intenciones de la otra parte en base a los temores, pensemos qué ocurre cuando el director o el supervisor realiza una visita al curso, la primera reacción es pensar que "nos está persiguiendo", "quiere ver qué estamos haciendo mal".

En el caso, que venimos analizando, el director puede pensar que la actitud del docente se debe a que "quiere causarle problemas" o el docente pensar que existe alguna cuestión personal de parte del directivo. El segundo paso es concentrarse en los intereses no en las posiciones, de hecho, en el caso del director y el docente, pueden existir intereses comunes (que se realice la comunicación de las notas, que no se interfiera el normal dictado de clases, cumplir con el reglamento) y distintos (el director: demostrar su autoridad y el docente: no venir fuera de su horario, etc).

El trabajo en base a los intereses puede permitir soluciones que no tienen cabida desde las posiciones. Una vez detectados los intereses cabe la etapa de generación de opciones. En esta etapa resulta útil la técnica de la "lluvia de Ideas" que es conocida en educación. En el caso que estamos desarrollando, pueden ser opciones: que el docente entregue los boletines en su turno fuera del horario, en un recreo, que se haga en un horario de una actividad especial, que otro docente lo cubra mientras se realiza la reunión con los padres, etc. Luego de la etapa de generación de opciones cabe la evaluación de las mismas buscando utilizar criterios que sean objetivos para la selección de las mismas.

En el caso del conflicto por la empresa con la que se realizará el viaje de fin de curso, también puede realizarse este análisis, detectando los intereses, que pueden ser personales, dudas respecto de la solvencia de tal o cual empresa, cuestiones relativas a precios, financiación, servicios, pasajes "gratis" que otorgan.

Los modelos de negociación en colaboración aportan un marco para permitir que, más allá de las diferencias personales se busquen soluciones integradoras.

PLANEACION ESTRATEGICA

INTRODUCCION

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

DEFINICIONES.

Una conceptualización bastante precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID: *"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"*

Según Fred David, uno de los investigadores de la Planificación Estratégica la define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Según la definición anterior, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo.

Muchas veces se usa indistintamente el termino planeación como dirección estratégica, por lo que podemos mencionar que son sinónimos, Dirección Estratégica es usado más en ambientes académicos mientras que la Plantación Estratégica se lo utiliza en el mundo de los negocios.

El concepto de la planeación estratégica ha ido evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de **qué** es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino y el control se convierte en un ejercicio insignificante.

Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (**The Wall Street Journal, Fortune, y otros**) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

Todos soñamos con encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones:

- Las metas proporcionan un sentido de dirección
- Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos
- Las metas guían nuestros planes y decisiones
- Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Por lo antes mencionado podemos decir que las ventajas o beneficios de la Planeación Estratégica pueden resumirse en las siguientes:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

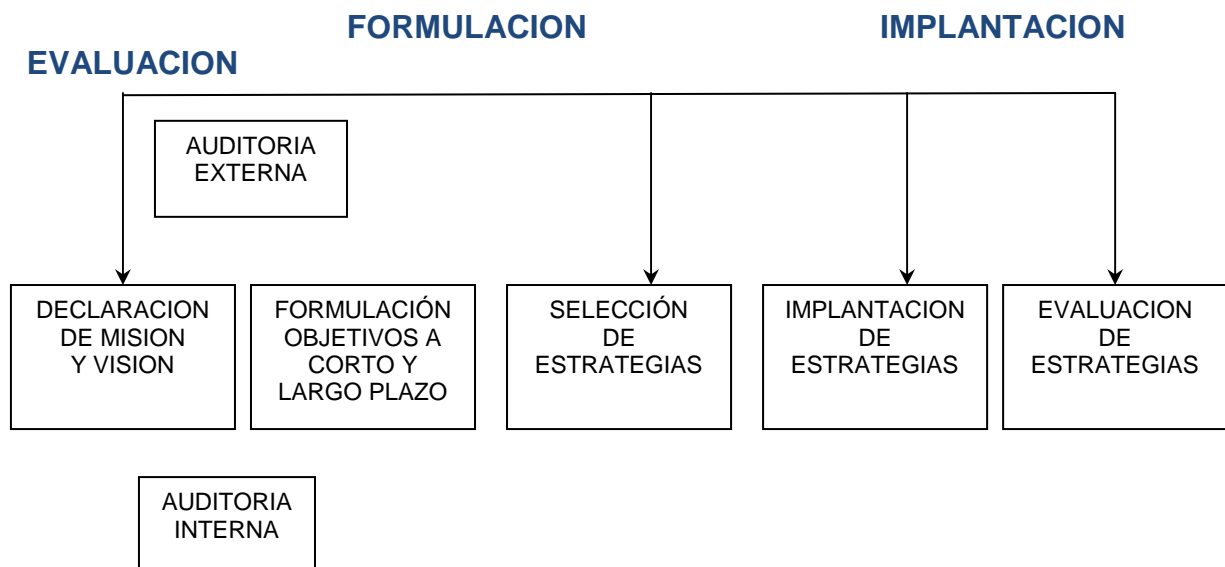
Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.
2. Implementación de la estrategia y
3. Evaluación de la estrategia.

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que se ilustra a continuación en la figura No. 8 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

FIGURA No.8
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



Fuente: Fred R. David, (2003): Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Educación.

DECLARACIÓN DE MISION Y VISION

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización para después poder establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

¿Cuál es nuestro negocio?

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por sus 22 libros y cientos de artículos.

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión?”, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. “La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cual es el negocio de una empresa”.

¿Qué queremos llegar a ser?

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como de la misión, pero la declaración de la visión debe establecer en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy,

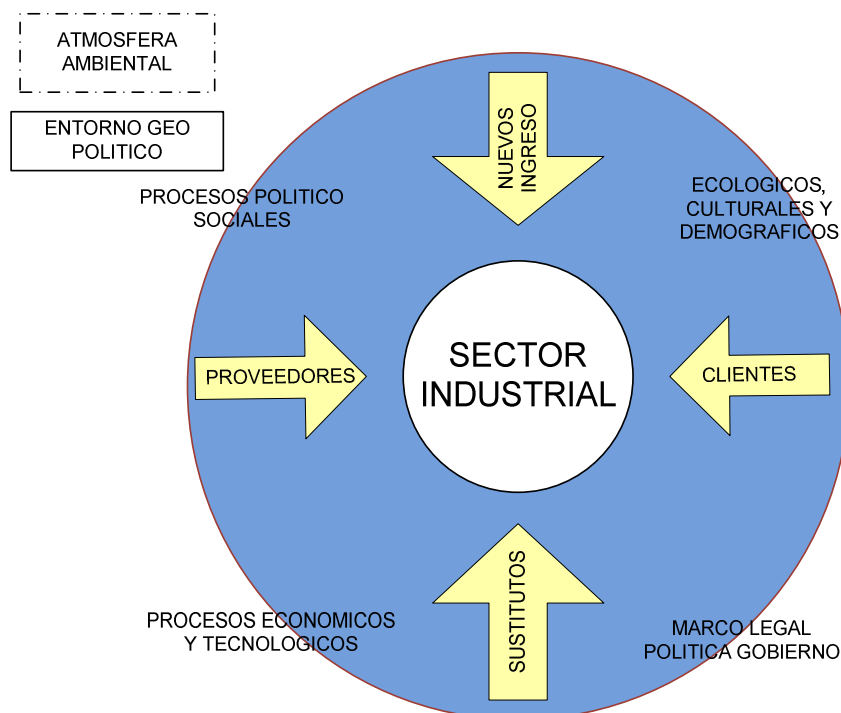
y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer,
- ¿Que tipo de Empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

AUDITORIA EXTERNA

En este apartado se analiza las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoria externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como evaluación del entorno o análisis de la industria), una auditoria externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están mas allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

FIGURA No.9
EVALUACION DEL AMBIENTE EXTERNO



Fuente: Fred R. David, (2003): Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Educación.

Fuerzas externas clave.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas Tecnológicas
5. Fuerzas competitivas

Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde las organizaciones no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor de las empresas. La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicios que ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

La calidad y la cantidad de información disponible ha aumentado, lo cual crea un amplio aspecto de nuevas oportunidades y amenazas para la organización, la auditoria externa se concentra en hechos incontrolables para la organización y que producen impacto sobre los productos, mercados y organizaciones.

La Auditoria Externa implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, política demográfica, geográfica, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización; y, permite a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos e impactos sobre la organización.

Matriz de Evaluación Externa.

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoria externa. Incluya 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo mas preciso posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores mas altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta esta por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas y el 1.0 indica un ramo poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

CUADRO No. 2
MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA

FACTORES EXTERNO CLAVE	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
------------------------	-------	--------------	-----------------

			DO
OPORTUNIDADES:			
Los mercados globales están prácticamente sin explotar por el mercado de los tabacos sin humo.	0.15	3	0.45
Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público.	0.05	3	0.15
Crecimiento astronómico de la publicidad en Internet.	0.05	4	0.20
U.S.T. líder en el mercado de tabacos de precios bajos.	0.15	4	0.60
Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Legislación en contra de la industria del tabaco.	0.10	2	0.20
Límites de producción en el tabaco aumentan la competencia por la producción.	0.05	2	0.10
Administración seccional	0.05	2	0.10
La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la OMS.	0.10	2	0.20
Ingreso de empresas de sectores cercanos a la industria.	0.20	1	0.20
TOTAL	1.00		2.50

Fuente: Fred R. David, (2003): Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Educación.

AUDITORIA INTERNA

Este tema se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocio, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia.

Además examina las relaciones entre estas áreas de negocios, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes y describe el proceso de realización de una auditoría interna.

Fuerzas Internas clave

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo por medio de la fabricación de una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en:

1. Administración y organización,
2. Operaciones,
3. Finanzas y
4. Otros factores específicos para la institución.

Las *fortalezas* se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones, se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad de sus productos, de la experiencia y calidad de sus empleados, su contribución a la investigación y el desarrollo de la tecnología, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución

En el caso contrario de las fortalezas, las *debilidades*, es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas.

Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, la deserción escolar es un problema con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los maestros en los problemas de los alumnos (debilidad), etcétera.

Como se puede apreciar hay que determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no se deben ocultar por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos.

proceso DE AUDITORIA interna.

Se parece mucho al proceso para realizar una auditoria externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoria interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones básicas de toda organización, las mismas que son:

- Administración
- Marketing
- Finanzas/contabilidad
- Producción/operaciones
- Investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinar en forma colectiva.

En comparación con la auditoria externa, el proceso para realizar una auditoria interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Éste es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa, por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y de producción discuten juntos temas relacionados con las fuerzas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades de todas las áreas funcionales.

La auditoria interna tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, investigación y desarrollo, finanzas y producción. El proceso es interactivo y por ello requiere coordinación efectiva entre todas las áreas funcionales de la firma.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

1. Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.
2. Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
3. Asignar una calificación de 1.0 a 4.0 para indicar la representación de la variable a la organización.

Debilidad importante = 1.0

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4.0.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

5. Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

CUADRO No. 3
MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
	0.05	4	0.20
El casino más importante de Estados Unidos.	0.10	4	0.40
Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en las Vegas.	0.05	3	0.15
Incremento de flujos de capital libre.	0.15	4	0.60
Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas.	0.05	3	0.15
Sólido equipo de gerentes.	0.05	3	0.15
Restaurantes en la mayoría de las instalaciones.	0.05	4	0.20
Provee cortesías mínimas.	0.05	3	0.15
Planeación a largo plazo.			
Reputación como empresa con orientación a las familias.			
Indicadores financieros.			
DEBILIDADES INTERNAS			
	0.05	1	0.05
La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas.	0.05	2	0.10
Poca diversificación.	0.05	2	0.10
Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes.	0.10	1	0.10
Ausencia de un sistema de información	0.10	1	0.10
Pérdida reciente de alianzas estratégicas.			
TOTAL	1.00		2.75

Fuente: Fred R. David, (2003): Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Educación.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores, con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Esta herramienta identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Se requiere de 5 procedimientos para desarrollar esta matriz:

1. Se deben identificar factores decisivos de éxito en la industria lo cual se puede lograr mediante el estudio de la industria particular llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito,
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia a cada factor). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0
3. Asignar una calificación de 1 a 3 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante. Las calificaciones deben basarse en lo posible en información objetiva.

Calificación 1 = una debilidad menor

Calificación 2 = una fortaleza menor

Calificación 3 = una fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada empresa, éste indicará la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada competidor. Dicho total revela la fortaleza de una empresa en comparación con sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a otro de 4.0 (alto).

CUADRO No. 4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRITICOS	COMPANIA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Peso	Calificacion	Peso Ponderado	Calificacion	Peso Ponderado	Calificacion	Peso Ponderado
Participacion en el mercado	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Competitividad en precios	0,20	1	0,20	4	0,80	1	0,20
Posicion financiera	0,40	2	0,80	1	0,40	4	1,60
Calidad del Producto	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Lealtad del Cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		2,30		2,20		2,80

Fuente: Fred R. David, (2003): Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Educación.

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

El cuadro No. 4 contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

OBJETIVOS

Son los resultados esperados por la aplicación de ciertas estrategias, por lo tanto el período para plantear los objetivos debe coincidir con el de las estrategias.

El planteamiento de los objetivos no es una tarea sencilla ya que amerita un conocimiento de la empresa y de la industria, para poder plasmar en un objetivo lo que quiere y es posible que consiga la empresa. Un objetivo debe:

1. Estar focalizados en un resultado

2. Ser coherentes
3. Ser específicos
4. Ser medibles
5. Relacionarse con determinado período de tiempo
6. Ser alcanzable

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

CLASES DE OBJETIVOS.

En la planeación estratégica, existen dos tipos de objetivos:

OBJETIVOS FINANCIEROS: Se relacionan directamente con el desempeño financiero; su formulación se basa en las cifras reflejadas en los estados financieros.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Son esenciales para mantener y mejorar la posición de mercado y competitividad de la empresa. Su formulación se basa en los factores FODA.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y comparativos de una empresa, además constituye una medida importante del desempeño de la gerencia.

ESTRATEGIAS.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.” Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración,
- Las Estrategias Intensivas,
- Las Estrategias de Diversificación; y
- Las Estrategias Defensivas

Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- Integración hacia adelante.

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

- Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

- La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas” porque requieren

un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- Desarrollo del Mercado

- Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros.

- El Desarrollo del Producto.

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: “Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia.” De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se “ciñan a la trama” y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

- Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

- Diversificación Horizontal.

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

- Diversificación en conglomerado.

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Estrategias Defensivas.

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- Empresa de Riesgo Compartido (joint venture)

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

- Encogimiento.

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

- Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

- Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

MATRIZ FODA.

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos, en esta parte se considera los resultados de la auditoría interna y externa.

Michael Porter dice: “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización. Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión; sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre el que hacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución deben cumplir las organizaciones en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.

- El proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* del Instituto.

CUADRO No. 5
MATRIZ FODA

	FORTALEZAS F1. F2. F3. F4.	DEBILIDADES D1. D2. D3. D4.
OPORTUNIDADES O1. O2. O3. O4.	ESTRATEGIAS FO Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejorar las debilidades para aprovechar oportunidades
AMENAZAS A1. A2. A3. A4.	ESTRATEGIAS FA Usan las fortalezas de la empresa para evitar el impacto de las amenazas	ESTRATEGIAS DA Son tácticas defensivas tratan de reducir las debilidades y evitar las amenazas

Las estrategias que surgen de la matriz FODA, tal como se muestran en el cuadro anterior son:

1. La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades & Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por

ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

2. La Estrategia DO (Mini - Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades & Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al IPN se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.
3. La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas & Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas & Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

La figura siguiente muestra un ejemplo alternativo de estrategias basado en la matriz FODA.

FIGURA No. 11

EJEMPLO DE MATRIZ FODA PARA UN INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS F1. Excelente imagen F2. El 15% de los investigadores del SIN son politécnicos F3. El 90% de los docentes cuentan con licenciatura.	LISTA DE DEBILIDADES D1. Escasa vinculación con los sectores. D2. Los índices de eficiencia terminal son bajos. D3. La oferta del instituto esta desfasada con la demanda.
FACTORES EXTERNOS		
LISTA DE OPORTUNIDADES O1. Cambio del perfil demográfico. O2. Demanda de cuadros calificados. O3. Formulación de políticas de largo plazo.	FO (Maxi – Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. Fortalecer el Programa de Formación Docente (O1, O2, F1, F3)	DO (Mini – Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. Fortalecer los programas de vinculación (O1, O2, D1, D3)
LISTA DE AMENAZAS A1. En el NMS no existen procedimientos de evaluación diagnóstica. A2. Jóvenes sin orientación vocacional. A3. Tendencias preocupantes de desempleo y subempleo	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para fortalecer el Instituto y minimizar las amenazas.</i> 1. Reactivar el Programa de Seguimiento de Egresados (F1, F3, A2, A3)	DA (Mini – Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. Revisión del Modelo Educativo de acuerdo a las necesidades productivas. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor

cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,
3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

Implantación de la Estrategia.

La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. El análisis de todos los conceptos y las herramientas de dirección de empresas fundamentales para la implantación de la estrategia está más allá del propósito y el alcance de este texto.

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia). Aunque están muy vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

CUADRO No. 6 DIFERENCIAS ENTRE FORMULACION E IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

FORMULACION	IMPLANTACION
Posicionamiento de fuerzas antes de la accion	Manejo de las fuerzas durante la accion
Se centra en la eficacia	Se centra en la eficiencia
Es un proceso intelectual	Es un proceso operativo
Requiere buena intuicion y habilidades analiticas	Requiere motivacion especial y habilidades de liderazgo
Coordinacion entre algunos individuos	Coordinacion entre todos los miembros de la organizaci3n

Fuente: Fred R. David, (2003): Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Educación.

Los conceptos y las herramientas para la formulación de la estrategia no difieren mucho ya sea que se apliquen pequeñas empresas, grandes, lucrativas y no lucrativas; sin embargo, la implantación de estrategias varía en forma significativa según los diferentes tipos y tamaños de empresas.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

PROCESO de la implantación de la estrategia.

Con el objeto de estudiar el proceso de la implementación estratégica se la dividirá en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.
- Distribución de recursos

Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente

fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.¹

La planeación estratégica es muy importante dentro de una empresa por tal razón debemos considerar también la planeación estratégica del talento humano como una herramienta importante para alcanzar los niveles de competitividad y de productividad adecuados.

¹ DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación
pág. 5

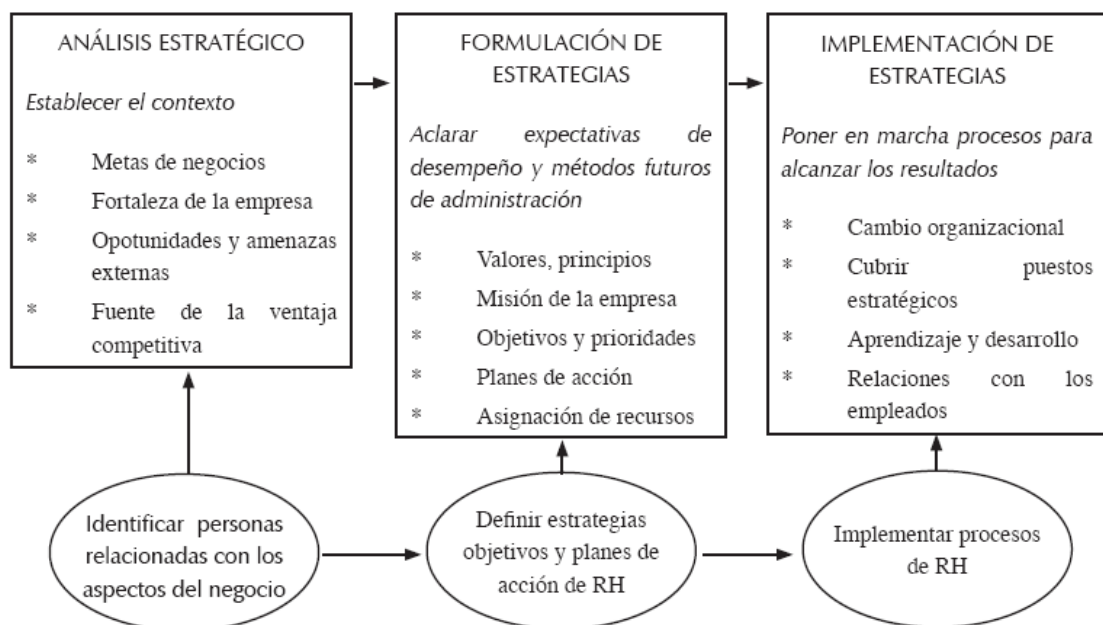
CUARTO MOMENTO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Consiste en traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategia de RH, es decir a determinada estrategia corporativa debe corresponder una planeación estratégica de RH profundamente integrada e involucrada. En conclusión planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

FIGURA N. 12

Relación entre el proceso de la ARH y la planeación estratégica



Fuente: Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A.. (2001): ob.cit, p.124

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN HUMANA

El desarrollo de toda estrategia empresarial debe estar íntimamente alineado al desarrollo de la estrategia de la gestión humana. Cuando nos referimos a la estrategia desde el plano del Talento Humano, tenemos que tomar en cuenta los objetivos y las metas que se tengan planteados en la empresa. El elemento humano se convierte en un factor protagónico, consustancial a la propia estrategia e indispensable en el ajuste de las organizaciones, no solo con el ambiente sino también con la organización internamente.

Es por ello que el formular una estrategia general conlleva a considerar diferentes formulaciones y objetivos en función de lo que se persigue. La innovación y la

flexibilidad funcional forman parte de los objetivos estratégicos más importantes a considerar a la hora de plantear estrategias de formación. En este sentido, se debe considerar la innovación por parte de quien planifica la formación y la flexibilidad por parte de quien la ejecuta; no obstante, dos son las estrategias a tomar en cuenta en la formación:

Estrategia de Formación Específica: se refiere a la búsqueda del conocimiento concreto y ligado a la actividad específica que se persigue, siendo el rasgo distintivo de esta estrategia, así se convierte en el elemento prioritario para la competitividad de la organización.

Estrategia de Formación Polivalente: se refiere a la amplitud de conocimiento que proporcione trabajadores con una polivalencia funcional; es el objetivo de la estrategia de formación polivalente.

Una nueva visión del análisis estratégico y de la competitividad: el enfoque de recursos y capacidades y su influencia en la dirección de personas. Estamos en presencia de unos recursos intangibles y endógenos que es el conocimiento, en épocas pasadas la producción era el factor de máxima relevancia en las organizaciones. Hoy el escenario ha cambiado y se configura un nuevo capital centrado en las personas. Las empresas con visión futurista concentran sus esfuerzos en la demanda de recursos y de capacidades, así la gestión del conocimiento y del capital intelectual que ello conlleva se convierten en ventajas competitivas en el mercado actual.

Los estudiosos del tema, agregan a lo anotado anteriormente que las competencias esenciales organizativas son el conjunto de conocimientos que distinguen y que proporcionan una ventaja competitiva, incorporándose en diversos factores:

- El primero de ellos en los conocimientos y habilidades de los empleados.
- Los sistemas técnicos, los procesos de creación de conocimientos y su control guiados por los sistemas de dirección.
- Los valores y las normas asociadas con los distintos tipos de conocimientos.

En este sentido a modo de ver de los autores las competencias esenciales son fruto del aprendizaje colectivo en la organización, especialmente están referidas a como coordinar diversas habilidades y recursos de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas que les permitan convertirse en ventajas competitivas en el entorno que se manejan.

Modelo de planeación de RH

Los modelos de planeación de RH pueden basarse en:

1. La búsqueda estimada del producto o servicio
2. Segmentos de cargos
3. La sustitución de cargos
4. En el flujo de personal

5. En la planeación integrada

Factores que intervienen en la planeación de RH.

Es necesario tener en cuenta los índices de ausentismo y de rotación de personal para elaborar la planeación de RH

- **Ausentismo.-** Constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso algún otro motivo”

Fórmula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas / horas perdidas}}{\text{Total de personas / horas de trabajo}}$$

FUENTE: Chiavenato, I. (2002): ob.cit, p. 73

Las organizaciones exitosas incentivan la asistencia y desestimulan las ausencias al trabajo mediante prácticas generales y culturales que privilegian la participación al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados favorables a la participación

Cada pequeña reducción en los índices de ausentismo puede representar ahorros significativos para la organización. Este es uno de los aspectos en que la ARH puede obtener ganancias para la organización.

- **Rotación.-** Es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de la organización. Cuando una persona deja de pertenecer a la organización ocurre una desvinculación que puede ser:

1. Desvinculación por iniciativa del empleado
2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido)

Fórmula:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

FUENTE: Chiavenato, I. (2002): ob.cit, p. 76

La rotación resulta sumamente costosa para las organizaciones.

- **Cambios en los requisitos de la fuerza laboral**

Factores condicionantes como el mundo que cambia de modo acelerado, modifica radicalmente los requisitos de la fuerza laboral. “Debido al fuerte cambio muchos segmentos de la fuerza laboral presentan deficiencias en las habilidades

necesarias para el desempeño de las habilidades requeridas en el nuevo siglo... estas deficiencias provocan pérdidas significativas para la organización”

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es la búsqueda constante de personal altamente calificado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. A través del reclutamiento, las organizaciones comunican a determinados candidatos, la oferta de oportunidades de empleo... por lo tanto el reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de RH.

Mercado laboral

Se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las empresas. Está compuesto de la oferta de oportunidades de trabajo de las diversas organizaciones, toda organización en la medida en que ofrece oportunidades de trabajo, es parte integral del mercado laboral. Este mercado laboral es dinámico y experimenta continuos cambios.

Mercado de Recursos Humanos

El mercado de Recursos Humanos puede estar total o parcialmente contenido en el mercado laboral. El mercado de RH es el conjunto de candidatos al empleo, es decir, es el conjunto de personas dispuestas a trabajar o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo.

Después de identificar lo que es mercado laboral y mercado de RH, se podría decir que: reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante estos procesos se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo. Se denomina reclutamiento interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa; se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, empleados en otras empresas.

TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Es posible ubicar a los candidatos en la organización mediante las siguientes técnicas:

1. **Sistema de registro por computadora:** Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de

cada empleado de una organización estos sistemas de información permiten que una organización filtre toda la fuerza de trabajo en cuestión de minutos a fin de ubicar a los candidatos apropiados para una vacante interna.

2. **Requisición de puestos:** Consiste en sistemas computarizados para anunciar puestos y publicar listas de empleados que buscan mejores puestos... esta técnica es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

técnicas de reclutamiento externo

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta un currículum vitae a la organización.

1. **Avisos en periódicos o revistas especializadas:** Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos es más indicado periódicos más populares. La redacción del aviso es muy importante, éste debe tener cuatro características básicas: llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo mediante el aumento del interés y la acción.
2. **Agencias de reclutamiento:** Pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:
 1. Agencia operada por el gobierno federal, estatal o municipal.
 2. Agencias asociadas sin fin de lucro.
 3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento
3. **Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales:** A través de ésta técnica podemos conseguir personal joven, con moderadas pretensiones salariales, teóricamente capacitados. Y con asociaciones gremiales y sindicatos para requerir personal técnico como son mecánicos, electricistas, carpinteros.
4. **Carteles o avisos en sitios visibles:** Es de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina; se fija en sitios de movimiento de personas.
5. **Presentación de candidatos y recomendación de empleados:** Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la información sobre la vacante llega a través del empleado.
6. **Consulta en los archivos de candidatos:** Se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes por área de archivo del cargo y se basa en el currículum vitae o en los documentos de la propuesta de empleo.

7. **Base de datos de candidatos:** A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde los archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

SELECCIÓN

Varios de los candidatos reúnen las condiciones aproximadamente equivalentes para ocupar el cargo vacante, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante, así, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe o gerente) y función de staff (órgano especializado).

La resolución que se debe tomar se distingue en tres modelos de decisión sobre candidatos, estos son: admisión forzosa, selección de candidatos y clasificación de candidatos.

El modelo de clasificación de candidatos es superior a los modelos de admisión forzosa y de selección, pues aprovecha mejor los candidatos disponibles, permite mayor eficiencia del proceso de selección al incluir la totalidad de los cargos vacantes y proporciona reducción de los costos operacionales.

Técnicas de selección.

Obteniendo la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presenten. Entonces el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para escoger y conocer a los candidatos adecuados... Entre las técnicas más conocidas tenemos:

1. Entrevistas
2. Pruebas de conocimiento
3. Pruebas psicométricas
4. Pruebas de personalidad
5. Técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Lo cual se lo puede hacer a través de cinco categorías de técnicas.

APLICACIÓN DE PERSONAS

ADMISIÓN

CULTURA organizacional: Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en ésta, por esta razón la cultura condiciona la administración de personas.

La cultura define la misión y es la causa del surgimiento y el establecimiento de los objetivos organizacionales. Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, pues ésta muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad (políticas, métodos, procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología) y oculta aspectos informales (percepciones, sentimientos, actitudes, valores), el autor define la cultura organizacional como un iceberg, del cual, la parte visible representa los aspectos formales y la parte sumergida representa los aspectos informales. Es posible cambiar la cultura de una organización, aunque es difícil ya que representa un proceso lento medido en años y no en meses.

Socialización organizacional: Es la manera cómo la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización, es decir, la manera como ésta trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar según los dictámenes de la organización. Así mismo, el nuevo miembro trata de influir en la organización para crear la situación de trabajo que le “proporciona satisfacción y le permite alcanzar los objetivos personales. Es un proceso en el cual cada una de las partes (socialización y personalización) intenta influir y adaptar a la otra parte a sus propósitos y conveniencias.

DISEÑO DE CARGOS.

CONCEPTO DE CARGO: El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, la posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separa y distinguen de los demás cargos. Por lo tanto los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Para la organización: Cargo es la base de aplicación de las personas en las tareas organizacionales.

Para las personas: Cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

Diseño de cargos

Se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El diseño de cargos busca cambiar, modificar y enriquecer los cargos a efecto de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización.

Diseñar un cargo involucra definir cuatro condiciones básicas:

- **Contenidos del cargo.-** Conjunto de atribuciones o tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar.
- **Métodos y procesos de trabajo.-** Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones.
- **Responsabilidad.-** A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, quién es su superior inmediato.
- **Autoridad.-** A quién deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

Modelos de diseño de cargos

El diseño de cargo es tan antiguo como el trabajo humano, jamás ha modificado la situación básica del hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otros. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico o tradicional, humanista y situacional.

1. Modelo clásico o tradicional

- Énfasis en la tarea y en la tecnología
- Fundamentado en la estructura organizacional
- Búsqueda de la eficiencia a través del método y la racionalización del trabajo
- Preocupación por el contenido del cargo
- Basado en órdenes e imposiciones
- El trabajador ejecuta y obedece
- Concepto de homo económicos
- Compensaciones salariales y materiales

2. Modelo humanista

- Énfasis en las personas y el grupo social.
- Fundamentado en la integración y en la dinámica de grupo.
- Búsqueda de la eficiencia mediante la satisfacción y la interacción de las personas.
- Preocupación por el contexto del cargo, es decir, por su entorno social, basado en la comunicación.
- El trabajador participa en las decisiones.
- Concepto de homo social.
- Recompensas sociales y simbólicas.

3. Modelo situacional o contingente

- Modelo más amplio y complejo.
- Énfasis en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en la tecnología y en los factores ambientales y por lo tanto en los productos y procesos de la organización.
- Se basa en las cinco dimensiones esenciales del cargo: variedad, autonomía, significado, identidad y retroalimentación.
- Estas cinco dimensiones provocan tres estados psicológicos en las personas: percepción del significado, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimiento de los resultados por el trabajo.
- Permite el enriquecimiento del cargo sea lateral u horizontal.
- La aplicación de las 5 dimensiones y las 3 etapas psicológicas, se logran a través de 6 conceptos implementadores: tareas combinadas, unidades naturales de trabajo, relación directa con el cliente, cargo vertical, retroalimentación y grupo autónomo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano permite conocer los niveles de realización del trabajo por parte del personal; así como la identificación de las áreas de la empresa que necesitan capacitación inmediata.

Concepto de evaluación del desempeño

Las evaluaciones representan uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición, así estos, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosos tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado.

Evaluar el desempeño consiste en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar la excelencia y cualidades de una persona, esta evaluación varía de una organización a otra.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizada en un único órgano que monopoliza el asunto: el departamento de Recursos Humanos.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. A continuación se examina cada una de estas alternativas

- **Autoevaluación:** En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con ayuda del supervisor.

- **El gerente:** En la mayoría de las organizaciones el gerente o supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que es el que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.
- **El empleado y el gerente:** En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente, cada uno contribuye para obtener resultados.
- **Equipo de trabajo:** El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- **Evaluación de 360°:** Representa una evaluación circular del desempeño en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, la evaluación de este modo es más productiva ya que recolecta información de varias fuentes.
- **Evaluación hacia arriba:** Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en técnicas de liderazgo, motivación y comunicación que den más comunicación y eficacia a las relaciones laborales.
- **Comisión de evaluación de desempeño:** Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados, esta alternativa es criticada por su aspecto centralista.
- **El órgano de RH:** Es una alternativa utilizada en las organizaciones más tradicionales, aquí el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización”90.

MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación del desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. El método moderno más utilizado es el siguiente:

Evaluación participativa por objetivos (EPO): Actualmente algunas organizaciones están adoptando un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente, en este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión práctica en que, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero con un nuevo esquema, es decir, como sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

Esta evaluación atraviesa seis etapas.

- Formulación de objetivos consensuales.
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
- Desempeño
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

REMUNERACION

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza del trabajo, es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva.

Compensación Organizacional

Para aumentar la productividad y reducir los costos de mano de obra en el competitivo entorno económico de hoy, cada vez más las organizaciones establecen los objetivos de compensación con base a un estándar de pago por desempeño. Cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y su retorno. El efecto sinérgico permite que el beneficio sea mayor que el costo y que el retorno compense la inversión realizada.

La compensación ofrecida por la organización, influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida en que obtenga retorno y resultados de sus inversiones... Dado que la compensación representa un costo para la organización, éstas deben analizar la relación entre costos y beneficio de sus sistemas de remuneración; en otros términos, los sistemas de compensación deben generar retorno para la organización además de incentivar a las personas a contribuir en ella.

Concepto de Remuneración

La remuneración total del empleado esta considerada de acuerdo a tres componentes como es: Remuneración básica o pago fijo, incentivos salariales y los beneficios o remuneración indirecta, la proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

Entonces la remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo y constituye el costo más importante de muchas organizaciones... El nivel de salarios es el elemento esencial en la

posición competitiva de la organización en el mercado laboral y en sus relaciones con sus propios empleados.

Diseño del sistema de remuneración

El diseño del sistema de remuneración presenta dos retos principales:

1. Se debe capacitar la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos
2. Se debe moldear y ajustar a la característica única de la organización y del ambiente externo que lo rodea

En conclusión en la construcción de un plan de remuneraciones se debe definir nueve criterios:

1. Equilibrio interno versus equilibrio externo.
2. Remuneración fija o remuneración variable.
3. Desempeño a tiempo en la empresa.
4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona.
5. Igualitarismo o elitismo.
6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado.
7. Premios monetarios o no monetarios.
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial.
9. Centralización o descentralización de las remuneraciones salariales.

administración de salarios

Administración de Salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener una estructura de salarios equitativos y justos en la organización, para ello es necesario establecer dos formas de equilibrio: interno y externo, el equilibrio interno obtenido a través de la evaluación y clasificación de cargos, y el equilibrio externo, que se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de la investigación salarial, sobre la base de esta información, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de RH.

La administración de salarios ayuda a determinar el plan de beneficios de la organización según los méritos realizados por los trabajadores.

Recompensas y sanciones

Para hablar de incentivos primeramente se debe tener claro los conceptos de recompensas y sanciones.

Recompensas: Comprende el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y además otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes en posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Sanciones: Comprende medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, esto se lo hace a través de advertencias verbales o escritas y, en casos extremos a castigar la reincidencia mediante la supervisión del trabajo e incluso del despido de la organización.

La mayoría de las organizaciones adoptan varios tipos de recompensas financieras entre ellas están:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial
2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional
4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales.

Estas clases de recompensas se conceden por separado o en conjunto, como una retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales. Las recompensas e incentivos es una gratificación tangible e intangible, toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y las contribuciones, es decir, que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o recompensas a cambio, en este permanente intercambio, cada una de las partes invierte para obtener retorno de la otra.

beneficios sociales

Los beneficios sociales constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal, estos beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidad y ventajas ofrecidas por las organizaciones. Estos además de su aspecto financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas:

- Disputas entre las organizaciones por la competencia del talento humano, sea para atraerlos o para mantenerlos.
- Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos y las convenciones colectivas de trabajo.
- Exigencias de la legislación laboral y de previsión.
- Impuestos cobrados a las organizaciones.
- Necesidades de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad

DESARROLLO DE PERSONAS

La importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica, en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a la autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

entrenamiento

Debido a que la meta principal del entrenamiento es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a las organizaciones y a los clientes, este enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de estas.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente.

Proceso de entrenamiento

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño organizacional e individual, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación, este enfoque supone cuatro fases:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

MONITOREO DE PERSONAS

Comunicaciones internas

En plena era de la información, cada vez más las organizaciones necesitan sistemas de información adecuados para manejar la complejidad ambiental a fin de transformar a sus empleados en miembros y agentes activos del cambio y la innovación. El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos.

Como las necesidades de recursos humanos de una organización cambian con las exigencias que la organización recibe del ambiente, el gerente depende de la tecnología de la información para tomar la decisión.

Necesidad de información

El éxito de un programa de RH depende básicamente de la manera como se haya diseñado y planeado el sistema de información. Cuanta más información, tanto menor es la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar. En la actualidad se han descentralizado los sistemas de información de RH incluyéndose en su

participación los gerentes y recientemente estos sistemas de información se están abriendo también a los empleados.

Banco de datos de RH

El banco de datos es un sistema de acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información; este es un conjunto integrado de archivos relacionados de manera lógica y organizados para mejorar y facilitar el acceso de los datos y eliminar la repetición innecesaria.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permiten obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, de la siguiente manera:

1. Registro de personal
2. Registro de cargo
3. Registro de secciones
4. Registro de remuneración
5. Registro de beneficios
6. Registro de entrenamiento
7. Registro de candidatos
8. Registro médico
9. Otros registros

Para ser transformados en información los datos necesitan ser procesados¹⁷⁹, lo cual consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros y transformarlos en información. El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos es responsabilidad de los usuarios, es decir, los especialistas de RH, los gerentes de línea y los propios empleados.