



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# ADMINISTRACIÓN



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# ADMINISTRACIÓN

**UNA VEZ DETERMINADA LA ESTRATEGIA ES PRECISO QUE LA ORGANIZACIÓN TENGA LA CAPACIDAD DE ENTRAR EN ACCIÓN Y ORGANIZARSE A LO INTERNO PARA LOGRAR QUE LA MISMA SE EJECUTE SEGÚN LO DESEADO.**

## **ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES INTERNAS, CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

Una vez determinada la estrategia es preciso que la organización tenga la capacidad de entrar en acción y organizarse a lo interno para lograr que la misma se ejecute según lo deseado.

Reajustar la empresa a las nuevas pautas según el viraje estratégico puede no ser del todo sencillo, que sea necesario incluir “nuevas características en un producto, proyectar una mejor imagen de la marca, reducir los costos o volver a capacitar a los empleados”. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p390), con todos los movimientos internos que esto implica.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

La correcta ejecución de una estrategia corporativa requiere de liderazgo a lo interno de la empresa, y en este sentido la gerencia puede apoyarse en las políticas y procedimientos organizacionales para sustentar los cambios necesarios. “Las políticas y los procedimientos bien pensados favorecen la ejecución de la estrategia; los que no están sincronizados, son barreras” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p390).

La ilustración 1 muestra como las políticas y procedimientos pueden colaborar con la ejecución de una estrategia.



## FIGURA 1. INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

#### **GUÍAS SOBRE CÓMO HAY QUE HACER CIERTAS COSAS:**

Funcionales para alinear las acciones y las conductas de los empleados.

Poner límites a las acciones independientes y ayuda a superar la resistencia al cambio.

Canaliza los esfuerzos de individuos y grupos en la vía del apoyo a la estrategia.

**AYUDA A QUE LAS ACTIVIDADES CRUCIALES PARA LA ESTRATEGIA DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES (GEOGRÁFICAMENTE DISPERSAS) SEAN CONGRUENTES.**

**PROMUEVE LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE TRABAJO QUE FACILITA LA BUENA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Fuente: Elaboración propia.

Parte de los factores clave para que una las políticas y procedimientos funcionen y se complementen con la estrategia radica en las personas que estarán a cargo de implementarlas. Para Thompson et cols se debe de designar un grupo específico de personas que se encargue de la difusión, corrección y acato de estos.

Estas personas, así como los directivos deben de tener muy claro que “pedir a los empleados que alteren hábitos y procedimientos arraigados siempre trastorna el orden interno” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p391), y que la resistencia al cambio estará a la orden del día. Sin embargo si el proceso se lleva de buena manera será posible contar con la mayoría del personal, ya que no es común que se tienda a romper las reglas de las empresas y sus procedimientos si hay un buen control.

Por otro lado, tampoco es bueno excederse e incluso debe de existir cierto margen de libertad en el actuar de los empleados, y como dice Thompson et cols, el arte está en determinar el grado de libertad que debe de existir en toda organización en este sentido.

Para Thompson et cols, "demasiada política puede levantar tantos obstáculos como una mala política o ser tan confusa como si no hubiera política" (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p391). Este mismo autor sostiene que lo más sensato y convenientes es buscar un punto intermedio:

“

**Establezca suficientes políticas para dar a los miembros de la organización direcciones claras para implantar la estrategia y poner los límites deseables a sus acciones; luego facultelos para que actúen dentro de esos límites como les parezca que es conveniente. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p391)**

”

La innovación en muchas ocasiones proviene de la creatividad y libertad que tiene un empleado para expresar e implementar cambios en la organización, por lo que guiar esa libertad es la mejor política de una buena política.

## PRÁCTICAS Y BÚSQUEDA DE MEJORA CONTINUA

Normada la conducta y los procedimientos a seguir, que contemplan cierto grado de libertad, es importante que día a día se identifiquen la mejor manera de hacer las cosas y se adopten como una norma en caso de demostrarse que resultan más eficaces y eficientes hacer las cosas de ese modo.

El benchmark, ver ilustración 2, es una herramienta de gran utilidad para detectar buenas prácticas en otras organizaciones, esto debido a que “una mejor práctica sea valiosa y transferible, debe demostrar su éxito con el paso del tiempo, arrojar resultados cuantificables y muy positivos y ser repetible” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p394).

**FIGURA 2. EL BENCHMARK Y LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS A LA EXCELENCIA OPERATIVA**



Fuente: Elaboración propia.



La idea de adoptar prácticas foráneas es la de obtener ventajas competitivas y mejorar la cadena de valor para que esta alcance niveles de excelencia en cuanto a eficacia y eficiencia, a lo que Thompson et cols, llaman excelencia operativa, y quienes además aseguran que el

“

**El benchmark y la implantación de mejores prácticas han surgido claramente como herramientas gerenciales legítimas y valiosas para promover la excelencia operativa. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p395)**

”

Además del benchmark existen otras herramientas gerenciales capaces de proporcionar a las organizaciones de mejoras en sus operaciones. Thompson et cols señalan tres de estas herramientas: la reingeniería de los procesos comerciales, técnicas de control de calidad Seis Sigma y programas de administración de la calidad total (ACT).

A reingeniería de procesos, es realmente una reingeniería del trabajo, y consiste en

“

Identificar los componentes de las actividades que son cruciales para las estrategias de los departamentos y unificar su desempeño en un solo departamento o un grupo multifuncional. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p395),

”

en vez de mantenerse dispersas en varios departamentos sin importar la disponibilidad y anuencia de los miembros de otras unidades o equipos a colaborar en ese determinado proceso.



Por otro lado, los programas de administración de la calidad total (ACT) consisten más bien en una

“

Filosofía de gestión de un prácticas comerciales que subraya el mejoramiento continuo en todas las fases de las operaciones, la exactitud absoluta al realizar las tareas, hacer participar y facultar todos los empleados de todos los niveles. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p396)

”

En este sentido, el esfuerzo de toda la empresa, todos sus departamentos y sus empleados está dirigido la calidad total en todos los procesos y etapas de la cadena de valor.

El control de calidad seis sigma

“

Es un sistema disciplinado, basado en estadísticas, dirigido a producir no más de 3.4 defectos por millón de operaciones de cualquier proceso de negocios. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p396).

”

Este sistema se aplica a los procesos más necesitan mejorar, y se divide en dos subprocesos, el DMAMC o proceso de definir, medir, analizar, diseñar y verificar, y el DMADV “que se usa para desarrollar procesos o productos nuevos a niveles de calidad de Seis Sigma” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p396).

El sistema Seis Sigma y ACT, a diferencia de los procesos de reingeniería comercial, según Thompson et cols, busca mejorar las ganancias sustantivas y “los programas de mejoramiento (...) se dirigen a las mejoras graduales continuas” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p399), o pequeños incrementos que se tornan cuantificables con el pasar del tiempo.

Bien hace Thompson et cols en señalar la importancia de que las compañías no conciban estas herramientas como un fin en sí mismas, y las valoren por su capacidad de contribuir con la estrategia, adaptándolas para sus propios fines.

Además recae sobre los administradores articular estas herramientas y sus resultados con todos los empleados, mediante actos como los señalados en la ilustración 3.

### FIGURA 3. PASOS PARA MATERIALIZAR EL VALOR DE LAS INICIATIVAS DE ACTO SEIS SIGMA

- 1** COMPROMISO VISIBLE, INEQUÍVOCO E INFLEXIBLE CON LA CALIDAD TOTAL Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO, INCLUYENDO UNA VISIÓN DE CALIDAD Y ESPECÍFICA, OBJETIVOS MESURABLES PARA LA MEJORA CONTINUA Y REFORZAMIENTO DE LA CALIDAD.
- 2** INCITAR A LA GENTE PARA QUE ADOpte COMPORTAMIENTOS A FAVOR DE LA CALIDAD.
- 3** CONCIENTIZAR A LOS EMPLEADOS SOBRE SU ROL E IMPORTANCIA EN RELACIÓN CON QUE LA RESPONSABILIDAD DE LA CALIDAD RECAE SOBRE ELLOS MISMOS Y NO SOBRE QUIEN LOS SUPERVISA.
- 4** USO DE PLATAFORMAS “EN LÍNEA” PARA DIFUNDIR DATOR E INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL DESEMPEÑO, Y PERMITE QUE EXISTA INTERCAMBIO DE DATOS Y MATERIAL SIMILAR ENTRE LOS EMPLEADOS.
- 5** HACER UNA DECLARACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA Y PERTINENCIA DE MEJORAR EL DESEMPEÑO, A RAÍZ DE LA COMPETENCIA Y LA EXIGENCIA DE LOS CLIENTES.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se pueden desarrollar capacidades en las personas para que efectuen sus laboras con muchas más vocación por la calidad, lo que implica también trabajar solamente con aquellas personas que denotan una predisposición a hacerlo.

La ilustración 4 contiene una serie de métodos para mejorar la gestión de la calidad entre los empleados, propuestos por Thompson et cols.

#### **FIGURA 4. MÉTODOS PARA INCULCAR LA CALIDAD EN LOS EMPLEADOS**

### **INCITAR A LA GENTE PARA QUE ADOpte COMPORTAMIENTOS A FAVOR DE LA CALIDAD**

- 1** CONTRATAR PERSONAL CON APTITUDES Y ACTITUDES COMPATIBLES Y CORRECTAS A FAVOR DE LA CALIDAD.
- 2** CAPACITAR A TODOS LOS EMPLEADOS.
- 3** EJERCICIOS DE FORMACIÓN DE EQUIPOS (Y LAS CUALIDADES MÁS DESEABLES DE ÉSTOS).
- 4** RECONOCER Y RECOMPENSAR LOS ESFUERZOS DE LOS INDIVIDUOS Y EQUIPOS.
- 5** INSISTIR EN LA PREVENCIÓN Y NO EN LA INSPECCIÓN, FACILITAR E INSTRUIR MÉTODOS DE PREVECIÓN DE ERRORES.

Fuente: Elaboración propia.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Como conclusión,

“

Si las medidas del desempeño son apropiadas para la estrategia y los miembros de la organización (altos ejecutivos, gerentes medios, profesionales de apoyo y empleados generales) se adhieren a una cultura de excelencia operativa (...) más adecuado será para la ejecución de la estrategia. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p401)

”



## INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OPERACIÓN

Sea cual sea la estrategia la empresa decidiera implementar, sería más difícil su gestión de no utilizarse los sistemas de información y operación disponibles, además del mejoramiento de la capacidades y ventajas competitivas que Thompson et cols asegura se generan tras el uso eficaz de estos.

Los sistemas de soporte de “vanguardia pueden ser la base de la ventaja competitiva, si se le dan a la empresas capacidades que los rivales no pueden igualar” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p402). Entre ellas el buen manejo de la estrategia, es decir la capacidad de control la implementación de esta, de partde las personas empoderadas (empowered) para ello.

Para Thompson et cols,

“

Los gerentes no deberían dedicar demasiado tiempo a verificar que las desiciones y conductas de los empleados facultados en la toma de desiciones se mentinene dentro del carril. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p402),

”

para ellos pueden implementarse sistemas de control que generan metricas confiables.

Los sistemas de control o información deven de cubrir los cinco aspectos básicos que se señalan en la ilustración 5, de acuerdo con Thompson et cols.



**FIGURA 5. ÁMBITOS QUE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEBEN DE CONTEMPLAR**

### **SISTEMAS DE CONTROL**

DATOS SOBRE EL DESEMPEÑO FINANCIERO.

DATOS DE LOS CLIENTES.

DATOS DE LAS OPERACIONES.

DATOS DE LOS PROVEEDORES.

DATOS DE LOS EMPLEADOS.

Nota: Elaboración propia.

Los sistemas de información proporcionan información en tiempo real (deseablemente) y de forma tal que permite obtener una visión general y a la vez lo suficientemente específica para poder identificar, detectar y corregir errores a tiempo.

“

Algunas compañías han comenzado a crear marcadores electrónicos para los directores que recopilan estadísticas diarias o semanales de diversas bases de datos sobre inventarios, ventas, costos y tendencias de ventas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p403)

”



Se aleja cada vez más la toma de decisiones del campo especulativo, la intuición o el juicio, y se vuelve frecuente las acciones tomadas como producto del análisis de los datos de desempeño.

Para Thompson et cols, “tener buenos sistemas de información y datos operativos es parte de la una ejecución competente de la estrategia y de la excelencia operativa” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p403). Esto incluye desde estadísticas obtenidas mediante tecnologías de la información hasta los propios equipos de trabajo que se encargan de informar sobre el desempeño de sus colegas.

## VINCULACIÓN DE PREMIOS E INCENTIVOS

Un sistema de recompensa y estímulo es, según Thompson et cols, muy eficiente para efectos de motivar a las personas a dar lo mejor de sí y concentrarse en la ejecución de la estrategia.

Así el

“

Uso de incentivos y recompensas es la herramienta más poderosa que tiene la administración para ganar el firme compromiso de los empleados con una ejecución diligente y competente de la estrategia y la excelencia operativa. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p408)

”

Un incentivo económicos o aumento salarial, o bien por el contrario, el no otorgar ningún incentivo a quién no lo merece, resulta altamente efectivo, según Thompson et cols, para incentivar el compromiso y el esfuerzo.

Según este esquema de incentivos, se debe de premiar con mayor ahínco a las personas cuyas acciones generen una mejoría notable en el cumplimiento de objetivos directamente relacionados con la estrategia, de modo tal que se logre estimular a más personas a incurrir en actos que colaboren a impulsar la estrategia empresarial.

Al respecto, Thompson et cols, proponen una guía para el diseño de un sistema de incentivos, tal y como se aprecia en la ilustración 6.

## FIGURA 6. GUÍA PARA DISEÑAR SISTEMAS DE INCENTIVOS

- 1** EL PAGO POR EL DESEMPEÑO DEBE DE SER UNA PARTE MAYOR, NO MENOR, DE TODO EL PAQUETE DE COMPENSACIÓN (MÍNIMO EL 10% O 20% DEL SALARIO BASE).
- 2** TENER INCENTIVOS QUE SE EXTIENDEN A TODOS LOS GERENTES Y TRABAJADORES, NO SÓLO A LOS DIRECTORES.
- 3** ADMINISTRAR EL SISTEMA DE RECOMPENSAS CON MUCHA OBJETIVIDAD Y EQUIDAD.
- 4** VINCULAR INCENTIVOS A LOS RESULTADOS DE DESEMPEÑO, PARA UNIR EL DESEMPEÑO CON EL RESULTADO FINANCIERO.
- 5** VERIFICAR QUE EL DESEMPEÑO QUE ES RECOMPENSADO MEDIANTE LOS INCENTIVOS ESTÉ DENTRO DEL ALCANCE DE LOS INDIVIDUOS.
- 6** REDUCIR AL MÍNIMO EL TIEMPO ENTRE LA LABOR REALIZADA Y EL PAGO DE LA RECOMPENSA.
- 7** HACER USO DE RECOMPENSAS NO MONETARIAS.
- 6** RESPETAR EL SISTEMA Y NO PREMIAR EL ESFUERZO SINO LOS RESULTADOS, BAJO NINGUNA CONDICIÓN.

Fuente: Elaboración propia.



Para que las personas puedan realizar un esfuerzo por la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, estos deben de haber sido transmitidos y entendidos claramente por los empleados, mismo que sucede con el sistema de incentivos, el cual debe de ser explicado de manera muy clara y difundido entre los individuos que conforman la organización. La transparencia en el cálculo y asignación de los incentivos debe de ser total.

Y tener siempre presente

“

El criterio inquebrantable para juzgar si individuos, equipos y unidades organizacionales hicieron bien su trabajo debe ser si cumplieron o superaron objetivos de desempeño que reflejen la buena ejecución de la estrategia. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p408),

”

y que dicho incentivo de respetar y estar en armonía con la cultura local, para que no genere el efecto contrario.

## LA CULTURA CORPORATIVA QUE PROMUEVA LA BUENA EJECUCIÓN

La cultura empresarial, única para cada empresa, es un sello distintivo que incide para bien o para mal, sobre la ejecución de una estrategia; en un “sentido muy real, la cultura es el sistema operativo de la empresa, es el ADN organizacional” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p415).

Determinada la importancia de la cultura organizacional, llega el momento de aprender a identificarla, al menos sus rasgos más característicos, para lo que se debe de prestar atención a los aspectos mencionados en la ilustración 7.

### FIGURA 7. ASPECTOS PARA IDENTIFICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

#### SISTEMAS DE CONTROL

Los valores, principios comerciales y normas éticas que la administración declara y practica.

El enfoque de la empresa en la administración de los recursos humanos. todo lo que dicte las pautas de comportamiento del personal.

El espíritu y carácter que impregnan el ambiente de trabajo.

La interacción y relación entre gerentes y empleados.

La intensidad de la presión de los compañeros para hacer las cosas de determinada manera y adherirse a las normas esperadas.

Las tradiciones reverenciadas y las anécdotas que se repiten en la empresa.

La manera en que la empresa trata con terceros.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante tomar en cuenta la flexibilidad o capacidad adaptativa de la cultura organizacional con el paso del tiempo o ante los cambios a los que pueda estar sometida la empresa.

Existen, según Thompson et cols, elementos de la cultura organizacional que una vez creados se fija y eternizan, estos se exhiben en la ilustración ocho.

### **FIGURA 8. ELEMENTOS PARA PERPETUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1** AL EXAMINAR Y SELECCIONAR NUEVOS EMPLEADOS QUE SE AMOLDAN BIEN A LA CULTURA.
- 2** MEDIANTE EL ADOCTRINAMIENTO SISTEMÁTICO DE LOS NUEVOS MIEMBROS EN LOS FUNDAMENTOS DE LA CULTURA.
- 3** CON LOS ESFUERZOS DE MIEMBROS DE LA DIRECTIVA POR REITERAR LOS VALORES.
- 4** AL CONTAR UNA Y OTRA VEZ LAS LEYENDAS DE LA COMPAÑÍA.
- 5** MEDIANTE CEREMONIAS PERIÓDICAS EN QUE SE HONRE A LOS MIEMBROS QUE MANIFIESTAN LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DESEADOS.
- 6** RECOMPENSANDO VISIBLEMENTE A QUIENES EXPRESAN LAS NORMAS CULTURALES Y CASTIGANDO A QUIENES NO LO HACEN.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo,

“

Cuantos más empleados nuevos contrate la empresa, es más importante examinar a los solicitantes tanto en lo que atañe a si sus valores, ideas y personalidades concuerdan con la cultura, como en sus capacidades técnicas y su experiencia. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p415)

”

La cultura organizacional, de acuerdo con Thompson et col, no está exenta de revoluciones, de origen externo o interno, pero que al fin y al cabo modifican con el pasar del tiempo en uno o varios aspectos la cultura organizacional. Este mismo autor señala además la existencia de subculturas.

Las subculturas se dan como producto del cambio de

“

Valores, ideas y prácticas (...) que a veces varían significativamente entre los departamentos, ubicaciones, divisiones o unidades comerciales. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p419)

”



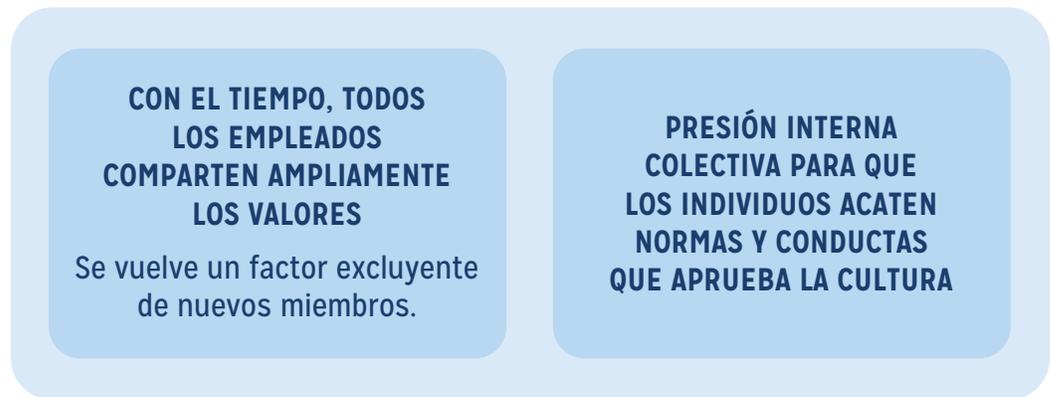
**LA INCIDENCIA DE LAS CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LOS OBJETIVOS COMERCIALES VA A DEPENDER DEL CARÁCTER FUERTE O DÉBIL DE LA CULTURA CORPORATIVA.**

Esta situación puede llegar a ser más extrema en empresas de carácter global o multinacional, donde además de las diferencias departamentales existen diferencias a nivel de culturas nacionales de los individuos, lo que requiere de mecanismos para poder articular y uniformar en la medida de lo posible y recomendable, las distintas culturas organizacionales.

La incidencia de las cultura organizacional sobre los objetivos comerciales va a depender, también, del carácter fuerte o débil de la cultura corporativa. La primera va a incidir más y de manera más insistente sobre la manera de hacer las cosas y el cumplimiento de los objetivos.

En las empresas de cultura fuerte, “la directiva se propone reiterar los principios y valores a los miembros de la organización” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p420). Esto genera dos resultados importantes de tomar en cuenta, según se muestra en la ilustración 9.

**FIGURA 9. RESULTADOS DE UNA CULTURA CORPORATIVA FUERTE**



Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, entre más fuerte sea una cultura, más reacia al cambio y menos flexible será, en la ilustración diez se enlistan tres factores que también contribuyen al desarrollo de culturas fuertes.



### **FIGURA 10. FACTORES CONTRIBUYENTES EN LA CREACIÓN DE CULTURAS CORPORATIVAS FUERTES**

**UN FUNDADOR O LÍDER FUERTE, QUE ESTABLECE VALORES, PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS QUE SON CONGRUENTES Y RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, CONDICIONES COMPETITIVAS Y REQUISITOS ESTRATÉGICOS.**

**COMPROMISO SINCERO Y DURADERO DE LA EMPRESA POR OPERAR EL NEGOCIO DE ACUERDO CON LAS TRADICIONES ESTABLECIDAS. SE CREA UN AMBIENTE INTERNO DONDE SE APOYAN LAS DECISIONES Y COMPORTAMIENTOS BASADOS EN LAS NORMAS CULTURALES.**

**INTERÉS GENUINO POR EL BIENESTAR DE LOS TRES GRANDES CONSTITUYENTES DE LA ORGANIZACIÓN: CLIENTES, EMPLEADOS Y ACCIONISTAS.**

Fuente: Elaboración propia.

En el otro extremo del espectro están las organizaciones con culturas débiles, las cuales, según Thompson et cols, “proveen poca o ninguna ayuda para ejecutar la estrategia” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p420), generando poco arraigo, compromiso y lealtad con las labores propias de la empresa, atinentes con la estrategia de la misma.

La existencia de culturas perjudiciales, como decide llamarlas Thompson et cols, contraproducente con el desempeño de la empresa. En la ilustración 11 se muestran cuatro aspectos particularmente nocivos.



**FIGURA 11. ELEMENTOS NOCIVOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1** AMBIENTE INTERNO MUY POLITIZADO.
- 2** HOSTILIDAD AL CAMBIO.
- 3** MENTALIDAD AISLACIONISTA, REFRACTARIA, NO SE VE HACIA AFUERA PARA MEJORAR.
- 4** FALTA DE ÉTICA Y BÚSQUEDA DE LA RIQUEZA A TODA COSTA DE PARTE DE LOS EJECUTIVOS.

Fuente: Elaboración propia.

Independientemente del tipo de cultura que posee una empresa, resulta relevante para efectos de este curso, analizar si una cultura tiende o no a contribuir con la estrategia, es decir si existe compatibilidad, lo cual para Thompson et cols, cuando

**“**

El ambiente de trabajo de una compañía fomenta actitudes y conductas que se presta bien para una ejecución estratégica de primera clase, su cultura funciona como aliados valiosos en el proceso de ejecución. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p426).

**”**

Por lo tanto es de suma importancia que las organizaciones promuevan una cultura organizacional con las características antes mencionadas, que Thompson et cols, resumen mediante una serie de características que se resumen en la figura 12.

### **FIGURA 12. FACTORES DESEABLES DE CORRESPONDENCIA ENTRE CULTURA CORPORATIVA Y ESTRATEGIA**

#### **CULTURA QUE ALIENTA LAS ACCIONES**

Alienta conductas y prácticas de trabajo que sustentan la buena ejecución de la estrategia.

Produce presión social a los miembros de una industria para que se amolden.

#### **CULTURA MUY ARRAIGADA**

Que concuerda con la estrategia estrechamente, con una ejecución competente de ésta y que facilita eliminar cualquier práctica operativa desajustada.

#### **CULTURA LLENA DE VALORES**

Llena de comportamientos que facilitan la ejecución de la estrategia, promueve identificación, compromiso de los empleados con la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

De todo lo anterior, lo más importante es recabar eso que Thompson et cols identifican muy bien:

“

El mayor interés de la administración es dedicar esfuerzos considerables a instalar una cultura corporativa que fomente las conductas y las prácticas laborales que lleven a una buena ejecución de la estrategia porque una buena correspondencia entre cultura y estrategia impulsa automáticamente las conductas que se aprueban en la cultura y suprime las que se desaprueba. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p428)

”

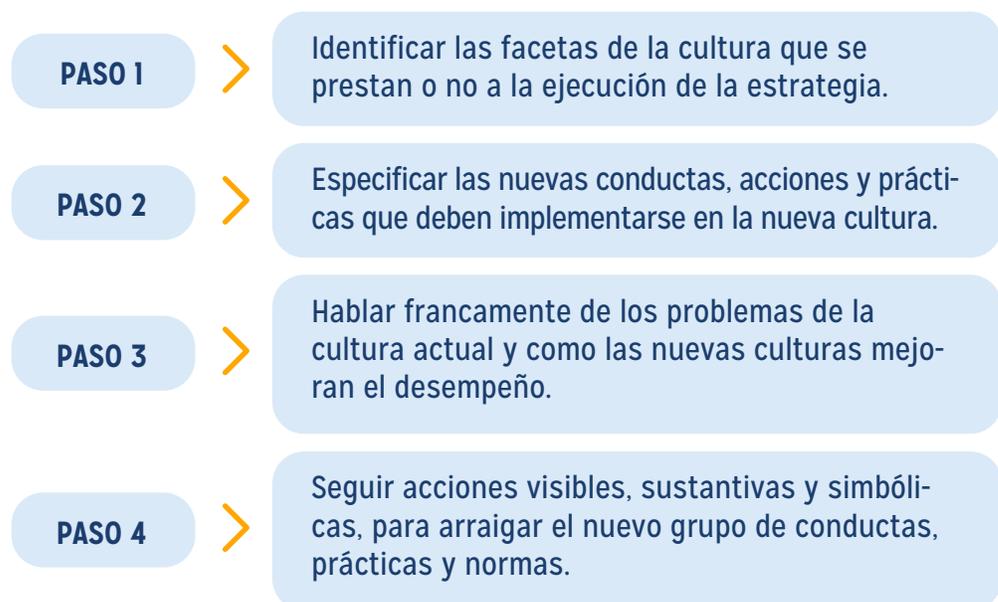
La realidad dista de ser ideal, por lo tanto es preciso dominar algunos pasos necesarios para modificar la cultura organizacional, o al menos aspectos fundamentales de ella, que resulten nocivos o contrario con la estrategia corporativa.



Para Thompson et cols el primer ingrediente clave para lograr el cambio es la capacidad de liderazgo, “el factor más visible que distingue a las iniciativas exitosas de cambio de cultura de los intentos fallidos es el liderazgo competente de la dirección” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p428).

Profundizando en el tema, la ilustración 13 contiene los cuatro pasos propuestos por Thompson et cols, para enfrentar la necesidad de un cambio cultural.

### FIGURA 13. CAMBIO DE UNA CULTURA PROBLEMÁTICA



Fuente: Elaboración propia.

La correspondencia entre la cultura organizacional y la estrategia en empresas transnacionales o globales tiende a ser aún más compleja, un empresa de este tipo tiene que “establecer su cultura corporativa alrededor de valores y prácticas operativas que se trasladen bien entre fronteras nacionales” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p438).

La afirmación anterior no necesariamente suprime las subculturas, razón por la cual Thompson et cols, proponen una serie de acciones que buscan armonizar las diferencia entre los distintos países, las cuales se aprecia en la ilustración 14.



#### **FIGURA 14. ACCIONES PARA ARMONIZAR LAS CULTURAS CORPORATIVAS EN ORGANIZACIONES MULTINACIONALES**

- 1** DAR CAPACITACIÓN CULTURAL EN TODOS LOS PAÍSES.
- 2** CREAR UN CLIMA CULTURAL DONDE LA NORMA SEA ADOPTAR MEJORES PRÁCTICAS, APLICAR PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO COMUNES Y PERSEGUIR LA EXCELENCIA OPERATIVA.
- 3** DAR A LOS GERENTES LOCALES LA FLEXIBILIDAD DE MODIFICAR LOS MÉTODOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS O LOS ESTILOS OPERATIVOS.
- 4** DAR A LOS GERENTES LOCALES AUTORIDAD DISCRECIONAL PARA USAR DIFERENTES INCENTIVOS DE MOTIVACIÓN Y COMPENSACIÓN CON EL FIN DE INDUCIR A SU PERSONAL A ADOPTAR Y PRACTICAR LAS CONDUCTAS CULTURALES DESEADAS.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de haber implementado todo lo necesario para modificar y articular la estrategia con la cultura corporativa es necesario mantener un control constante de la evolución de esta última con el pasar del tiempo.

## DIRECCIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

El último tema de este curso “amarra” todo lo expuesto en materia de estrategia, connotando nuevamente el rol del liderazgo gerencial para afianzar el rumbo de la empresa en todo momento y ante toda eventualidad.

En este mismo sentido, para Thompson et cols,

“

Hay ocasiones en que dirigir el proceso de ejecución de estrategias entraña ser firme y autoritario, (...) o cuando es apropiado actuar como mentor o tutor. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p439)

”

Para Thompson et cols, existe dirigir la ejecución de una estrategia requiere de cinco acciones de parte del gerente, las cuales se observan en la ilustración 15.



### FIGURA 15. ACCIONES GERENCIALES PARA LA EXCELENCIA OPERATIVA

- 1 ESTAR AL TANTO DE TODO LO QUE OCURRE.
- 2 EJERCER UNA PRESIÓN CONSTRUCTIVA EN LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR BUENOS RESULTADOS.
- 3 DIRIGIR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS BÁSICAS.
- 4 DESPLEGAR LA INTEGRIDAD ÉTICA Y DIRIGIR LAS INICITIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.
- 5 IMPONER LAS ACCIONES CORRECTIVAS PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ALCANZAR LOS RESULTADOS PREVISTOS.

Fuente: Elaboración propia.

Para dirigir el desarrollo de mejores competencias y capacidades, requiere de los altos ejecutivos ya que son “los directores los que reconocen y aprecian la importancia de capacidades más sólidas para ejecutar la estrategia” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p442), particularmente valido en empresas muy grandes, donde son menos las personas cuya posición les permite tener esa visión y conocimiento integral de la organización.

Al final de cuentas y en términos generales, “las mejores pruebas de un buen liderazgo estratégico son si la empresa tiene una buena estrategia y si el esfuerzo de ejecutarla arroja resultados esperados” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p446).

## REFERENCIAS

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Hunger, T., & Wheelen, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson-Prentice Hall.

MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (23 de Agosto de 2011). Integrated Strategic and Financial Planning. Obtenido de Conservation International: <https://library.conservation.org/>

Thompson Jr, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.



