

Temario 8 de Introducción a la Administración

Sesión 8. El Proceso Administrativo y las Estrategias

Objetivo: “Al finalizar el tema, el alumno describirá las características de la Administración Estratégica y los pasos a seguir para la elaboración de estrategias que coadyuven al éxito de un organismo social”.

Subtemas:

8.1. El Proceso administrativo en la elaboración de Estrategias

8.2. La Ética y la Responsabilidad Social en la Administración

Estratégica

8.2.1. Obligaciones, Sensibilidad y Responsabilidad:

8.3. CONCLUSIONES

4.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. La Administración General está fundamentada en gran parte en el Proceso Administrativo.

PLANEACIÓN

La Planeación es la base de la Administración Estratégica, ya sabemos que Planear implica hacer la elección de las decisiones futuras más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficacia en ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los resultados no se logran por sí mismos.

“Planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos alternos de acción para lograrlos, con base en la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.”

Importancia para la Administración Estratégica

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que nos puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas y es importante por varias razones:

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Eleva la moral porque permite a todos los miembros de la organización conocer hacia donde van sus esfuerzos
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y recursos

- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

OBJETIVOS

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son los fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”

Tipos de objetivos

- ✓ Estratégicos o generales
- ✓ Tácticos o departamentales
- ✓ Operacionales o específicos

Al establecer los objetivos es importante observar ciertos lineamientos:

- ✓ Deben estar por escrito.
- ✓ No confundirlos con las estrategias para alcanzarlos.
- ✓ Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- ✓ Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones

ESTRATEGIAS

“Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr objetivos en las condiciones más ventajosas”.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres pasos:

- ✓ Determinación de los cursos de acción o alternativos.
- ✓ Evaluación
- ✓ Selección de alternativas

Importancia de las Estrategias

- ✓ La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- ✓ Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- ✓ Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- ✓ Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.

POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Importancia de las Políticas

- ✓ Facilitan la delegación de autoridad
- ✓ Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- ✓ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- ✓ Indican cómo debe actuar el personal en sus operaciones

PROGRAMAS

Es un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Importancia de los Programas

- ✓ Suministran información e indican el estado de avance de actividades
- ✓ Identifican a las personas responsables de llevarlas a cabo
- ✓ Determinan los recursos que se necesitan
- ✓ Disminuyen los costos
- ✓ Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades

PRESUPUESTOS

Son programas con cifras asignadas a las actividades, refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

Importancia de los presupuestos

- ✓ Determina el límite y alcance de las erogaciones
- ✓ Estipula, por centros de responsabilidad, quienes son responsables de su uso
- ✓ Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- ✓ Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Importancia de los Procedimientos

- ✓ Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- ✓ Promueven la eficiencia y especialización.
- ✓ Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- ✓ Determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuándo, y quién debe realizarlas.

ORGANIZACIÓN

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Importancia de la Organización para la Administración Estratégica

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

LA DIRECCIÓN

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

Importancia de la Dirección para la Administración Estratégica

- ✓ La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
- ✓ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos
- ✓ A través de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione

EL CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección

eficiente el ejecutivo no podrá ejecutar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Importancia del Control para la Administración Estratégica

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

4.4. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las grandes compañías globales redujeron sus costos haciendo subcontrataciones en países donde los derechos humanos no son una prioridad, y lo justificaron con el argumento de crear trabajos y ayudar a fortalecer las economías locales. Los negocios que enfrentan un entorno industrial que cambió drásticamente ofrecen a los empleados convenios de retiro anticipado y liquidaciones. ¿Estas empresas son socialmente responsables? Con frecuencia los gerentes se enfrentan a decisiones que tienen una dimensión de responsabilidad social, como aquellas que involucran relaciones con los empleados, filantropía, definición de precios, preservación de recursos, calidad de productos y seguridad, y hacer negocios en países que menosprecian los derechos humanos.

OBLIGACIONES, SENSIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD

El concepto de responsabilidad social se ha descrito de varias maneras. Por ejemplo, se ha dicho que se trata de "sólo conseguir utilidades", "ir más allá de sólo conseguir utilidades", "cualquier actividad corporativa discrecional que busque un mayor bienestar social", y "mejorar las condiciones sociales o ambientales" Esto lo podremos comprender mejor, si comparamos dos conceptos similares: obligación social y sensibilidad social. La obligación social es el compromiso de una empresa con acciones sociales, derivado de su obligación de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y

legales. La empresa hace lo que está comprometida a hacer y no más. Esta idea refleja la visión clásica de responsabilidad social, la cual dice que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades.

Los otros dos conceptos, sensibilidad social y responsabilidad social, reflejan la visión socioeconómica, la cual dice que la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades, para incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad. Esta visión se basa en la creencia de que las corporaciones no son entidades independientes responsables únicamente con los accionistas, si no que tienen una obligación con toda la sociedad.

Sensibilidad social significa que la empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares. Los gerentes de estas compañías se guían por normas y valores sociales y toman decisiones prácticas, orientadas al mercado, relacionadas con sus acciones.

Una organización socialmente responsable las cosas de modo diferente; va más allá de lo que está obligada a hacer o elige hacerlo derivado de ciertas necesidades populares, y hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto. Se define responsabilidad social como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad. Otra definición asume que un negocio respeta la ley y cuida de sus accionistas, y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica. Una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad ética para hacerlo.

ADMINISTRACIÓN VERDE

Hasta finales de la década de 1960 pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias ambientales de sus decisiones y acciones. Aunque algunos grupos se preocupaban por conservar los recursos naturales, casi la única referencia para salvar el ambiente era la ubicua petición impresa "Por favor no tire basura". Sin embargo, algunos desastres naturales llevaron un nuevo espíritu ambientalista a los individuos, grupos y organizaciones. Cada vez más directivos consideran el efecto de sus organizaciones sobre el entorno natural; a esto le llamamos ADMINISTRACIÓN VERDE.

Cuando una organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el enfoque de mercado y responder a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en términos de productos amigables con el ambiente, eso será lo que la organización proporcione. Por ejemplo, DuPont desarrolló un nuevo tipo de

herbicida que ayudó a los agricultores de todo el mundo a reducir el uso anual de productos químicos en más de 45 millones de libras. Con el desarrollo de este producto la compañía respondió a las demandas de sus clientes (agricultores), quienes deseaban minimizar el uso de productos químicos en sus cultivos. Éste es un buen ejemplo de sensibilidad social.

En el enfoque de las partes interesadas, una organización trabaja para cumplir las demandas ambientales de varias partes interesadas, como empleados, proveedores o la comunidad. Por ejemplo, Hewlett-Packard tiene en curso diversos programas corporativos ambientales en su cadena de suministro (proveedores), diseño de productos y reciclado de productos (clientes y sociedad), y operaciones de trabajo (empleados y comunidad).

EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

¿Es ético que un empleado utilice el automóvil de la empresa para su uso personal?

¿Qué hay del uso del correo electrónico de la compañía para correspondencia personal o del uso del teléfono para hacer llamadas personales? ¿Y si a un subordinado que trabajó todo el fin de semana en una situación de emergencia, le dice su jefe que tomara dos días de descanso y que los reportara como "días de incapacidad", debido a que la política de la empresa dice que el tiempo extra no se compensará por ninguna razón? ¿Estaría esto bien? ¿Cómo se manejaría esta situación? Cuando los administradores y gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, deben considerar las dimensiones éticas.

¿Qué es la Ética? Son los principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y comportamientos. Muchas de las decisiones que toman los administradores requieren considerar tanto el proceso como a quién afecta el resultado. Para comprender mejor las cuestiones éticas involucradas en éstas decisiones, comentaremos los factores que determinan si una persona actúa éticamente.

FACTORES QUE DETERMINAN COMPORTAMIENTOS ÉTICOS E INMORALES

Ya sea que alguien se comporte de forma ética o inmoral, cuando enfrenta un dilema de ética se ve influenciado por varias cosas: su etapa de desarrollo moral y otras variables moderadoras, como características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura de la compañía y la intensidad del problema de ética. Las personas que carecen de un fuerte sentido moral están menos expuestas a hacer cosas incorrectas si están limitados por reglas, políticas, descripciones de puestos o normas culturales rígidas que desaprueban tales comportamientos. Por el contrario, las personas

que poseen un intenso sentido moral pueden ser corrompidos por una estructura y cultura organizacional que permite o fomenta las prácticas inmorales.

Características individuales.

Valores y personalidad, desempeñan una función para determinar si una persona se comporta éticamente, cada persona llega a una organización con un conjunto de valores personales relativamente afianzados, los cuales representan convicciones básicas sobre lo que es correcto e incorrecto. Nuestros valores se desarrollan desde de una edad temprana, de acuerdo con lo que vemos y escuchamos de nuestros padres, maestros, amigos y otros. Por lo tanto, los empleados de la misma empresa frecuentemente poseen valores muy diferentes. Aunque los valores y la etapa de desarrollo moral pueden parecer similares, no lo son. Los valores son extensos y abarcan un amplio rango de temas.

Variables estructurales

El diseño estructural de una organización puede influir en que sus empleados se comporten éticamente. Es más probable que las estructuras que minimizan la ambigüedad y la incertidumbre mediante normas y reglas formales, y las que continuamente les recuerdan a sus empleados lo que es ético, fomenten el comportamiento ético.

Otras variables estructurales que influyen en las decisiones sobre cuestiones éticas incluyen objetivos, sistemas de evaluación de desempeño y procedimientos para la asignación de reconocimientos.

Aunque muchas organizaciones utilizan los objetivos para guiar y motivar a los empleados, dichos objetivos pueden crear algunos problemas inesperados. En un estudio se encontró que la gente que no logra los objetivos establecidos es más propensa a presentar un comportamiento no ético, sin importar si hay incentivos económicos de por medio.

La herramienta de evaluación de desempeño de una empresa también puede influir en el comportamiento ético. Algunos sistemas se enfocan exclusivamente en resultados, mientras que otros evalúan tanto los medios como los fines. Cuando los empleados son evaluados únicamente a través de resultados, pueden presionarse para hacer lo que sea necesario para tener buenos resultados y no les preocupa cómo lograrlo.

Algo que está muy relacionado con el sistema de evaluación de la organización es la forma de asignar los reconocimientos. Cuanto más dependan los reconocimientos o castigos de los resultados a objetivos específicos, los empleados se sentirán más

presionados a hacer lo que sea para lograr esas metas, tal vez hasta el punto de comprometer sus estándares éticos.

Cultura Organizacional

El contenido y la fortaleza de la cultura de una organización influyen en el comportamiento ético. Estos valores reflejan qué significa la organización y en lo que cree, y se genera un entorno que influye en el comportamiento de los empleados para que éste sea ético o inmoral. Cuando se trata de comportamiento ético, la cultura que más probablemente fomentará altos estándares éticos es la de gran tolerancia al riesgo, al control y al conflicto. Los empleados que se desenvuelven en una cultura como ésta son motivados para ser agresivos e innovadores, son conscientes de que las prácticas inmorales serán descubiertas y se sienten libres de intentar abiertamente las cosas que consideran irrealizables o personalmente indeseables.

Debido a que los valores compartidos pueden ser influencias poderosas, muchas empresas actualmente utilizan la administración basada en valores, según la cual los valores de la organización guían a los empleados en la forma en que realizan su trabajo. Una encuesta aplicada a empresas globales arrojó que un gran número, más de 89 %, dijo que habían escrito enunciados con sus valores corporativos. Esta encuesta también arrojó que la mayoría de las compañías creían que sus valores influían en su reputación y en sus relaciones; las empresas con mejor desempeño relacionaron conscientemente los valores con la forma en que los empleados hacían su trabajo, y los gerentes de nivel alto eran fundamentales para reformar la importancia de los valores a través de la organización.

Por lo tanto, los gerentes de una empresa desempeñan una función importante en cuanto a ética se refiere. Son responsables de crear un entorno que fomente el que los empleados adopten la cultura y los valores deseados cuando realicen su trabajo. La gente quiere ver lo que hacen las personas con autoridad para utilizarlo como referencia en prácticas y expectativas aceptables.

Una cultura fuerte ejerce más influencia sobre los empleados que una débil. Una cultura que es fuerte y tiene altos estándares éticos tiene una poderosa y positiva influencia sobre la decisión de actuar de manera ética o inmoral.

Intensidad del problema

Seis características determinan la intensidad del problema o qué tan importante resulta un asunto de ética para una persona: magnitud del daño, consenso de lo malo, probabilidad de dañar, la inmediatez de las consecuencias, cercanía con las víctimas y la

concentración de efectos. Estos factores sugieren que entre más grande es el número de personas dañadas, hay un mayor acuerdo en que la acción es incorrecta; cuanto mayor sea la probabilidad de que la acción ocasionará daños, más pronto se sentirán las consecuencias de la acción; y a mayor cercanía de las víctimas y más concentrado sea el efecto de la acción sobre ellas, mayor será la intensidad o importancia del problema. Cuando un asunto de ética es importante, es más probable que los empleados se comporten éticamente.

¿LA ÉTICA UNA CUESTIÓN INTERNACIONAL?

¿Los estándares éticos son universales? Aunque existen algunas creencias morales comunes, las diferencias sociales y culturales entre los países son factores importantes que terminan los comportamientos ético e inmoral. Por ejemplo, digamos que el gerente de una empresa soborna a varios funcionarios de nivel alto para garantizar un contrato gubernamental muy rentable. Aunque esta práctica de negocios es inmoral (e ilegal) en algún país pudiera ser aceptable.

Es importante que los gerentes que trabajan en culturas extranjeras reconozcan las influencias sociales, culturales y político-legales sobre lo que es un comportamiento adecuado y aceptable. Las empresas internacionales deben poner en claro sus pautas éticas para que los empleados sepan lo que se espera de ellos mientras trabajan en una posición extranjera, lo que añade otra dimensión al hacer juicios de ética.

FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Los gerentes pueden hacer muchas cosas si realmente les interesa fomentar el comportamiento ético: contratar empleados con estándares éticos altos, establecer códigos de ética, predicar con el ejemplo, etcétera. Por sí mismas, tales acciones no tendrán mucho efecto, pero tener un programa integral de ética puede mejorar potencialmente el ambiente ético de una organización. No hay garantía de que un programa de ética bien diseñado derive en el resultado deseado. Algunas veces los programas corporativos de ética son poco más que expresiones de relaciones públicas que hacen poco para influenciar a gerentes y empleados.

SELECCIÓN DE EMPLEADOS

El proceso de selección (entrevistas, pruebas, investigación socioeconómica, etc.) debería considerarse como una oportunidad de aprender sobre el nivel de desarrollo moral y valores personales. Pero incluso un proceso de selección cuidadosamente diseñado no es infalible. Aun en las mejores circunstancias, se podría contratar a individuos con

estándares dudosos del bien y el mal. Sin embargo, esto no debería ser un problema si existen otros controles de ética.

CÓDIGOS DE ÉTICA

La incertidumbre de lo que es ético y lo que no lo es, puede ser un problema para los empleados. Un código de ética, es una declaración formal de los valores y reglas éticas de una organización que se espera sigan los empleados, es una opción popular para reducir esa ambigüedad. Investigaciones muestran que 97% de las organizaciones con más de 10,000 empleados tienen códigos de ética escritos. Incluso en empresas más pequeñas, cerca de 93% los tienen. Los códigos de ética se están volviendo más populares globalmente. Una investigación realizada por el Institute for Global Ethics dice que valores compartidos como la honestidad, equidad, respeto, responsabilidad y solidaridad son bastante aceptados universalmente. Un código de ética debe ser lo suficientemente específico para mostrar a los empleados el espíritu con el que se supone deben hacer las cosas, aunque lo bastante abierto para permitir la libertad de pensamiento.

Consejos para elaborar y mantener un Código de Ética

- ✓ Los líderes de las organizaciones deben ser ejemplo de un comportamiento apropiado y recompensar a aquellos que actúen éticamente.
- ✓ Todos los gerentes deben reafirmar continuamente la importancia del código de ética y disciplinar enérgicamente a aquellos que lo rompan.
- ✓ Los empleados, clientes, etc. deben ser considerados cuando se desarrolle o mejore el código de ética.
- ✓ Los gerentes deben comunicar y reforzar con regularidad el código de ética.

LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA

Hacer negocios éticamente requiere un compromiso de los gerentes de nivel alto, porque son los que sostienen los valores compartidos y establecen el ambiente cultural. Ellos son el modelo a seguir en términos de palabra y obra, aunque lo que hacen es mucho más importante que lo que dicen.

Los gerentes de nivel alto también establecen el tono con sus prácticas de recompensas y castigos. Las elecciones de quién y qué se recompensa con aumentos de

suelo y ascensos, envían una fuerte señal a los empleados. Como dijimos antes, cuando un empleado es recompensado por lograr resultados notables de una forma cuestionable con respecto a la ética, esto indica a los demás que dichas formas son aceptables. Cuando un empleado hace algo inmoral, los gerentes deben castigar al infractor y hacer público el hecho, haciendo visible el resultado a todos los miembros de la organización. Esta práctica envía el mensaje de que comportarse mal tiene un precio, y que no es lo mejor para los intereses de los empleados actuar inmoralmemente.

OBJETIVOS DE TRABAJO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para fomentar el comportamiento ético, se deben evaluar tanto los fines como los medios. Por ejemplo, una revisión anual de los empleados llevada a cabo por los gerentes podría incluir una evaluación punto por punto sobre si sus decisiones estuvieron a la altura del código de ética de la compañía, así como qué tan bien cumplieron con los objetivos.

CAPACITACIÓN EN ÉTICA

Cada vez con más frecuencia las organizaciones ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación en ética similares para fomentar el comportamiento ético. Tales programas de capacitación no carecen de controversia; la principal preocupación es si la ética puede enseñarse. Los críticos resaltan que el esfuerzo es inútil debido a que la gente establece sus propios sistemas de valor cuando son jóvenes. Sin embargo, los partidarios apuntan que diversos estudios han mostrado que los valores pueden ser aprendidos después de la infancia.

Bibliografía de consulta:

1. Administración, KOONTZ, HAROLD. Ed. McGraw Hill, páginas de la 54 a 74.
2. Fundamentos de Administración, DUBRIN, ANDREW. Ed. Thomson Learning, capítulos 2, 3, y 4.
3. Fundamentos de Administración, MUNCH, GALINDO LOURDES. Ed. Trillas