



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema

Estrategia Empresarial

Subtema

El papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas

Autores

Bra. Angela Xilonem Velasquez Norori

Bra. Miladys Stephany Rocha Chavez

Br. Nelson Ezequiel González Narváez

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Noviembre 2022

# Índice

Dedicatoria .....	I
Agradecimiento .....	IV
Valoración del docente (carta aval) .....	VII
Resumen .....	VIII
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Capitulo uno: La habilidad estratégica .....	5
1.1. La estrategia como habilidad. ....	6
1.1.1. ¿Es lo mismo habilidad que estrategia? .....	7
1.2. Importancia de la estrategia en la dirección.....	7
1.2.1. Importancia de las habilidades directivas .....	8
1.2.2. Dirección y habilidades para la dirección.....	10
1.2.3. Los valores en las habilidades del directivo.....	10
1.3. El talento humano y la estrategia.....	11
1.4. Toma de decisiones, esencia de la dirección .....	12
1.4.1. Pasos del proceso de la toma de decisiones .....	13
1.4.2. Toma de decisiones en equipo .....	15
1.4.3. Barreras en la toma de decisiones .....	16
Capitulo dos: Mapas de estrategia .....	17
2.1. Mapas de estrategias y ventajas intangibles .....	17
2.1.1. Factores que incluye un mapa estratégico .....	19
2.1.2. Temas estratégicos.....	20
2.1.3. Método de ventajas intangibles .....	21
2.2. La estrategia es una disciplina .....	22
2.2.1. Disciplina estratégica .....	22

2.2.2. Relación entre disciplina y estrategia .....	24
2.2.2.1. El paso a paso .....	24
2.2.2.2. Seguimiento constante.....	25
2.2.2.3. Las herramientas necesarias .....	25
2.2.2.4. La importancia del capital humano .....	25
2.3. El papel del líder o directivo en el diseño de la estrategia .....	25
2.3.1. Características del líder .....	26
2.3.2. Habilidades del líder.....	27
2.3.3. Funciones del líder.....	28
2.4. Flexibilidad en la estrategia.....	29
2.4.1. Dimensiones de la flexibilidad.....	30
2.4.2. Factores clave para una estrategia flexible .....	32
2.4.3. Importancia de la formulación de estrategias flexibles .....	33
2.4.4. Tipos de flexibilidad.....	34
Capitulo tres: Planeación estratégica y ventaja competitiva.....	38
3.1. Cómo lograr una ventaja competitiva .....	39
3.1.1. Las estrategias competitivas de Michael Porter .....	40
3.1.2. Estrategia de liderazgo en costes.....	41
3.1.2.1. Riesgos de la estrategia de liderazgo en costes .....	41
3.1.3. Estrategia de diferenciación como ventaja competitiva.....	41
3.1.3.1. Riesgos de la estrategia de diferenciación .....	42
3.1.4. Estrategia del enfoque o segmentación de mercado .....	42
3.1.4.1. Riesgos de la estrategia de enfoque .....	42
3.2. Análisis y selección de la estrategia.....	43
3.2.1. Diferencia entre planeación estratégica y operativa.....	43
3.2.2. Análisis del entorno empresarial.....	44
3.2.3. Análisis del entorno externo.....	45
3.2.4. Análisis del entorno interno.....	45
3.2.4.1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	46
3.3. Proceso de planeación estratégica .....	47
3.3.1. Diagnóstico .....	47
3.3.2. Misión .....	48
3.3.3. Visión.....	49
3.3.4. Objetivos de la planeación estratégica .....	50

3.4. Proceso de formulación de la estrategia .....	51
3.4.1. Planificación de la estrategia .....	52
3.4.1.1. Importancia de la planeación estratégica .....	53
3.4.1.2. Características de la planeación estratégica .....	53
3.4.1.3. Escenarios en el proceso de planeación estratégica .....	54
3.4.2. Ejecución de la estrategia .....	54
3.4.2.1. La ejecución es una disciplina .....	55
3.4.2.2. Los elementos de la ejecución.....	56
3.4.3. La revisión y la evaluación de la estrategia .....	58
3.4.4. Control de la estrategia .....	59
Capítulo cuatro: Pilares de la dirección estratégica.....	60
4.1. El pensamiento estratégico .....	60
4.1.1. Fases del pensamiento estratégico .....	60
4.1.2. Solución de problemas.....	62
4.1.3. Características del pensamiento estratégico .....	63
4.1.4. Puntos claves para pensar estratégicamente.....	64
4.2. La actitud estratégica .....	65
4.2.1. La motivación y la dirección .....	65
4.2.2. Alcances de la motivación.....	66
4.2.3. Proceso de motivación.....	66
4.2.4. Estrategias para motivar a los empleados.....	66
4.3. La intención estratégica.....	68
4.3.1 La negociación como estrategia .....	68
4.3.2 La negociación y habilidad en la comunicación.....	69
4.3.2.1 Negociación cara a cara. ....	70
4.3.3. Lo que motiva al directivo .....	71
4.3.4. Crear una intención estratégica .....	72
4.4. Inteligencia emocional, imprescindible para dirigir. ....	73
4.4.1. La inteligencia emocional y la dirección.....	73
4.4.2. Importancia de contar con un directivo capacitado emocionalmente.....	75
4.4.3. La inteligencia emocional y su clasificación.....	75
4.4.4. El éxito del directivo .....	78
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	82



## Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación a mis padres por su apoyo en mi formación académica, especialmente a mi madre que me han dado las herramientas necesarias para desarrollarme, mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi empeño y todo de una manera desinteresada y lleno de amor.

A mi amado esposo por ser un pilar fundamental en todo momento y brindarme su apoyo y dedicación durante todo el proceso de formación profesional y motivarme en todo momento para que lograra realizar mis estudios y por creer en mis capacidades.

A mi amado hijo por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para crear un mejor futuro para él y toda mi familia.

A mis hermanos que han estado en cada momento motivándome y dándome palabras de aliento en los momentos en que he decaído, para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis metas.

---

*Bra. Angela Xilonem Velasquez Norori*

## Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a mi familia principalmente a mis padres, que me han dado grandes lecciones a lo largo de mi vida y es a ellos a quienes debo la mujer que soy ahora, quienes me han impulsado a superarme cada día y me han enseñado que no hay nada de lo que no sea capaz.

A mis abuelos, que me han dado de su tiempo, apoyo y amor, quienes han estado presentes en cada etapa de mi vida, espero que esta meta cumplida les regale un momento de felicidad y orgullo.

A Blanca Blandón, que ha sido como una madre y guía para mí, y Aracely Chávez que en todo momento creyeron en mí y en mis capacidades, incluso más que yo misma.

---

*Bra. Miladys Stephany Rocha Chavez*

## Dedicatoria

Dedico la culminación de este trabajo primeramente a Dios, ya que sin él no sería posible lograr esta meta, por haberme brindado las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito.

A mis padres, en su apoyo incondicional, que ayudaron al fortalecimiento de mi persona hasta convertirme en un profesional.

A mi familia, por estar cerca ante las necesidades y por brindarme su confianza.

A todas aquellas personas que contribuyeron de manera directa e indirecta a la realización de este trabajo.

---

*Br. Nelson Ezequiel González Narváez*

## Agradecimiento

Agradezco a nuestro creador Dios padre por darme vida y salud durante todo el proceso de estudios para la culminación de mi carrera, así como brindarme la sabiduría, entendimiento y fuerza en cada momento para poder cumplir con mi meta de vida. Gracias por ayudarme y concederme serenidad durante todo el transcurso para poder cambiar y mejorar.

Agradezco a cada uno de los maestros que fueron parte durante todo mi proceso de formación profesional, en especial a nuestro tutor M.A.E José Javier Bermúdez.

Agradezco a mi familia por demostrarme que la persistencia y constancia es la base de todo y aceptar que cada decisión que tomamos en la vida adquirimos responsabilidades.

Agradezco a mi esposo por motivarme en cada momento y apoyarme para que pueda realizar cada una de mis metas propuestas.

---

*Bra. Angela Xilonem Velasquez Norori*

## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios, que nunca me ha abandonado, sin importar lo difícil que ha sido llegar hasta acá y me dio la sabiduría para superar cada adversidad.

A mis hermanos, que sin saberlo son todo lo que me motiva cada día para no rendirme, son mi fortaleza, mi debilidad, mi razón de ser, los amo y gracias por darme esa fuerza para crecer y convertirme en la profesional que soy ahora.

A mis compañeros con los que compartí momentos que nos permitieron formar una amistad, que con sus consejos y trabajo en equipo logramos alcanzar esta meta.

Agradezco a cada uno de los docentes que me transmitieron sus conocimientos con dedicación y esmero a lo largo de mi formación, en especial a nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez, que es un excelente docente y nos supo guiar de la mejor manera.

Agradezco, por último, pero no menos importante a Jonathan Alarcón que en estos últimos años me ha brindado su apoyo incondicional y me ha cargado cuando mis fuerzas ya no eran suficientes, gracias por nunca dejarme sola.

---

*Bra. Miladys Stephany Rocha Chavez*

## Agradecimiento

A Dios, que me ha dado la sabiduría y fortaleza para permitirme dar un paso más en mi vida como la culminación de este trabajo.

Agradezco de manera muy especial a mis padres y familia en general quienes estuvieron en todo este tiempo apoyándome de alguna u otra manera

A los distintos docentes que nos impartieron clases, por su arduo trabajo y paciencia para con nosotros, en especial a nuestro tutor M.A.E José Javier Bermúdez.

---

*Br. Nelson Ezequiel González Narváez*



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ESTRATEGIA EMPRESARIAL”** hace constar que los bachilleres: **Angela Xilonem Velasquez Norori, Carnet No. 15-09723-0, Nelson Ezequiel González Narváez, Carnet No. 17-20345-6 y Miladys Stephany Rocha Chavez, Carnet No. 17-20629-4,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA POR MEDIO DE HABILIDADES ESTRATÉGICAS EN EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CREAR MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS,** obteniendo los bachilleres **Velasquez Norori, González Narváez** y la bachillera **Rocha Chavez,** la calificación de \_\_\_ (XXXX) PUNTOS respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente informe documental tiene por tema, estrategia empresarial y como sub tema el papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas.

Esta investigación tiene como objetivo general analizar el papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas.

La base teórica que sustenta este informe corresponde a la habilidad estratégica; la cual referencia al desarrollo de estrategias como una habilidad por parte del directivo y su importancia en la toma de decisiones. Así mismo mapas de estrategia, permite determinar las ventajas tangibles, el paso a paso de la estrategia y el papel del líder en el diseño de una estrategia flexible. Continuando con, planeación estratégica y ventaja competitiva, que contempla el análisis, proceso de planeación, formulación y ejecución de la estrategia. Finalizando con, pilares de la planeación estratégica, parte desde el pensamiento estratégico, puntos clave, la actitud y la intensión estratégica hasta el éxito en la dirección.

La metodología empleada para la realización de este informe fue a través de técnicas de investigación tales como: lectura de libros, en la web y otras técnicas de recopilación de documentación bibliográfica basadas en la estrategia empresarial, de igual manera mediante la aplicación de las normas APA sexta edición y aplicando la rúbrica de evaluación establecida por el departamento de administración de empresas, así como también el seguimiento de la estructura del informe con base en la normativa de esta modalidad de graduación de la UNAN-Managua.

## Introducción

La presente investigación documental tiene como tema estrategia empresarial y como subtema el papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas.

Este trabajo es realizado con la intención de brindar información de gran importancia relacionada con el éxito en los objetivos de cada empresa, el desarrollo de técnicas apropiadas para cada proceso y etapa dentro de las organizaciones, además de recalcar la relevancia que tienen las habilidades del directivo en la toma de decisiones y la ejecución adecuada de sus estrategias. La estrategia empresarial es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone de objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.

El objetivo general de la investigación es analizar el papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas.

Para alcanzar el objetivo planteado se cumple con una temática estructurada de forma ordenada que se muestra a continuación.

Capítulo uno: Tiene como tema principal la habilidad estratégica, este define la importancia de un liderazgo eficaz, la importancia de las habilidades directivas y el talento humano en la estrategia para una ventaja competitiva, tanto como los pasos y barreras para la toma de decisiones.

Capítulo dos: Este capítulo parte con el tema de los mapas de estrategia, define los factores, temas y métodos que incluye un mapa estratégico, presenta la estrategia como una disciplina, describe el paso a paso y herramientas necesarias para su desarrollo tanto como la importancia del capital humano y el papel del líder en el diseño de la misma, sus funciones, habilidades y características, finalizando con la importancia de formular estrategias flexibles y sus factores clave.

Capítulo tres: Comienza con la planeación estratégica y ventaja competitiva, cómo lograr esta ventaja, los riesgos y la diferenciación, seguido del análisis y selección de la estrategia, continúa con el proceso de la planeación partiendo de un diagnóstico, misión, visión y objetivos y finaliza con el proceso de formulación de la estrategia, su ejecución, revisión y control.

Capítulo cuatro: Como primer tema se presentan los pilares de la dirección estratégica, el pensamiento estratégico, sus fases y características, sigue con la actitud estratégica, que abarca la motivación, alcances y procesos, explica la intensidad estratégica, que implica la negociación y habilidades de comunicación, culminando con la inteligencia emocional, imprescindible para dirigir, expone la importancia de contar con un directivo emocionalmente capacitado y el éxito del directivo.

## **Justificación**

La presente investigación es de tipo documental con el propósito de analizar la estrategia empresarial, en la que se incorporan en el conocimiento del ámbito académico de la administración, para comprobar la importancia de la aplicación de estrategias en el desempeño laboral por cuanto vincula los objetivos de la organización con el comportamiento de los colaboradores.

Este trabajo desde su punto de vista práctico destaca que las habilidades estratégicas son un factor importante para el desarrollo en las empresas en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo, por tanto, el contenido beneficia principalmente a las empresas dada su importancia para las organizaciones en los procesos de toma de decisiones para cumplir con sus objetivos empresariales, reducir las amenazas financieras y mejorar las tasas de rendimiento.

En el aspecto metodológico, refiere la importancia del presente informe para uso académico e investigativo en relación al tema abordado, al igual que para futuros estudios que deseen replantar algún concepto referente al tema en estudio o sustentar alguna base de su investigación, del mismo modo, favorece a los ejecutivos o investigadores del campo de las ciencias económicas.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar el papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas.

### Objetivos específicos

1. Determinar los principales aspectos que abarca la habilidad estratégica, así como también los factores y variables que aportan a la creación de una ventaja competitiva y la importancia que tiene su implementación para un liderazgo estratégico eficaz.
2. Plantear los procesos que se expresan en los mapas de estrategias, tomando en cuenta la estrategia como una disciplina en el desarrollo de habilidades directivas, para que esta sea flexible y sirva como herramienta para la toma de decisiones.
3. Identificar los diferentes aspectos que conllevan la planeación estratégica como una ventaja competitiva, para el análisis, selección de la estrategia y el proceso de la planificación.
4. Explicar los pilares de la dirección estratégica y su importancia como fuerza relevante para la creación de estrategias, mediante la aplicación de habilidades estratégicas para motivación y negociación con el personal.

## Capítulo uno: La habilidad estratégica

Se trata de la formulación de nuevas ideas y conceptos, entendiendo las relaciones abstractas y resolver problemas de forma creativa. Estas habilidades estratégicas tienen que ver con la capacidad del gerente o alto directivo en la toma de decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros.

Entre los componentes de habilidad estratégica se encuentran los siguientes:

1. Anticipar: Los líderes estratégicos siempre están vigilantes, fortaleciendo sus habilidades con anticipación y estando atentos a las señales de cambio que se perciben en su entorno. Para reforzar esta habilidad se debe hablar con clientes, proveedores y otros asociados. Llevar a cabo investigaciones de mercado y simulaciones de negocios, con el fin de entender a los competidores y observar el rápido crecimiento de la competencia y examinar las acciones que ha tomado.
2. Desafiar: Las personas que piensan estratégicamente cuestionan el status que, desafían sus propias creencias y las de los demás buscando diferentes puntos de vista. Para reforzar esta habilidad se debe atrapar información proveniente de personas que no se encuentren directamente afectados por la decisión.
3. Interpretar: Todo líder estratégico más allá de reflexionar sobre lo que ve o escucha, sintetiza la información que le llega, reconociendo patrones, abriéndose paso por la ambigüedad y encontrando nuevas ideas. Para reforzar esta habilidad se al analizar datos ambiguos, hacer una lista de al menos tres posibles explicaciones.
4. Decidir: En tiempos inciertos, los líderes deben tomar decisiones difíciles con información incompleta. Los pensadores estratégicos insisten en múltiples opciones y no se quedan bloqueados, teniendo en cuenta las negociaciones implícitas y enfocándose en los objetivos a largo y corto plazo.

Se debe reformular opciones binarias, preguntando explícitamente a su equipo ¿Qué otras opciones tenemos? Dividir las grandes decisiones en segmentos a fin de entender las partes que la componen y tener una mejor visión.

Ajustar sus criterios de decisión enfrentando proyectos de largo plazo vs proyectos de corto plazo.

5. Alinear: Los líderes estratégicos deben ser hábiles para encontrar un terreno común y lograr una comunión entre las personas que tienen diferentes puntos de vista. Para reforzar esta habilidad se debe utilizar conversaciones estructuradas y sencillas para exponer los asuntos que han sido malentendidos y generan resistencia. Comunicarse a tiempo y con frecuencia.
6. Aprender: Los líderes estratégicos son el punto focal del proceso de aprendizaje en la organización, pues ellos promueven la cultura de investigación y buscan aprender lecciones de los resultados sean exitosos o no.

Para reforzar esta habilidad se debe documentar las lecciones aprendidas de las grandes decisiones. Recompensar a los gerentes que hayan intentado hacer algo admirable pero que fallen en términos de resultados.

Llevar a cabo auditorías anuales para descubrir dónde han sido insuficientes las decisiones. Generar una cultura en la que es válido el cuestionamiento y en la que los errores sean vistos como oportunidades de aprendizaje. Identificar iniciativas que no estén produciendo lo que se esperaba y examinar las causas. (Fardela, 2013, págs. 1-3)

### **1.1. La estrategia como habilidad.**

El término estrategia se relaciona con otros, tales como procedimiento, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método. Hay que partir de la base de que el término estrategia es más amplio, y en él hallan cabida todos los demás.

Así, estrategia se define como el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea. Nisbet y Shucksmith concluyen que estos procedimientos son los “procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales”.

De lo anterior se deduce entonces que serán las secuencias integradas de procedimientos que se eligen con un determinado propósito.

Uno de los elementos primordiales de las estrategias es el hecho de que implican autodirección y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del comportamiento en función de los objetivos establecidos y la posibilidad de revisarlos y adecuarlos cuando se requiera. (Gomez, Madrigal y Delgado , 2009).

### **1.1.1. ¿Es lo mismo habilidad que estrategia?**

Una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer son ejemplos de habilidades. Asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien, y que se transforma en su capacidad distintiva, sólo que ésta puede desaparecer cuando la competencia logra igualarla o incluso rebasarla.

Las estrategias son tácticas o formas de ejecutar una habilidad determinada; de su buena aplicación dependerá el éxito o fracaso de la estrategia, y como consecuencia el de los objetivos.

Se afirma que las habilidades son capacidades que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias.

Mientras las estrategias se usan como resultado de un acto consciente, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente. (Madrigal et al., 2009, pág. 211).

## **1.2. Importancia de la estrategia en la dirección**

Un individuo puede ser líder innato, carismático y tener las cualidades ideales, pero si no tiene una estrategia seguirá sin rumbo y no le será fácil llegar a ejercer el liderazgo. El líder no triunfa por sí solo, por su personalidad, actitud, carácter o pasión, sino por la forma en que elabora y desarrolla su estrategia de operación y cooperación.

La acción y la función del líder se desarrollan a través de estrategias; la clave para que éstas se lleven a cabo es que el personal de la organización las conozca. En ello influye el confuso pero crucial proceso de convertir las ventajas intangibles en tangibles.

El líder debe convertirse en un líder estratégico que procure que sus asesores y colaboradores comprendan la importancia de ser estrategas y definir las metas que pretenden alcanzar. Esto los llevará a conocer el ambiente y la cultura en los que operarán, las capacidades que deben desarrollar y las tareas que requieren ejecutar para que su estrategia sea efectiva. El líder estratégico debe ser capaz de predecir el futuro, ser un visionario que contemple futuros alcanzables, así como los cambios e iniciativas necesarios para conseguirlos.

El directivo debe tener un equipo de trabajo capaz, decidido y no limitado. Desafortunadamente, altos ejecutivos tienen equipos de trabajo no estrategas y desmotivados. Además, cuando ponen en práctica las estrategias de negocios, sólo describen a sus empleados lo que deben hacer, sin aclarar ni detallar la información. Por ello no resulta asombroso que muchas compañías tengan fallas al ejecutar sus estrategias; después de todo, ¿cómo puede la gente desarrollar un plan que no elaboró, no entiende por completo o tiene que adivinar o suponer? Este fenómeno se da cuando el directivo no comunica o socializa el plan. (Gomez, Madrigal y Delgado , 2009, pág. 215).

### **1.2.1. Importancia de las habilidades directivas**

En la actualidad, en la especialización de la generación del conocimiento científico toma vigencia el desarrollo de habilidades cognoscitivas como un medio flexible en el desempeño profesional del directivo con habilidad para resolver problemas diversos relacionados con los procesos de pensamiento.

Las acciones de la enseñanza han estado orientadas a la búsqueda constante de métodos adecuados para su aplicación. También se señala que las habilidades del pensamiento están relacionadas con la cognición: conocer, recoger, organizar y utilizar el conocimiento. A su vez, la cognición se relaciona con los procesos que involucran la percepción, la memoria y el aprendizaje. (Moreno Bayardo, 2022)(Pág.52).

(Moreno Bayardo, 2022) Hace referencia al desarrollo de habilidades cuya finalidad es facilitar el dominio óptimo de ciertas prácticas que evidencien competencia hasta llegar a un nivel de destreza, entendida como la actuación de carácter técnico o de coordinación neuromuscular y eficiencia. (pág. 89)

La forma de vinculación entre los conceptos de habilidad, destreza y capacidad se propone como una explicación del concepto de capacidad como potencial de acción en el ser humano.

Para desarrollar las competencias directivas es necesario informarse, formarse y entrenarse. Lo anterior conlleva a empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema y desarrollar las competencias directivas consideradas como las herramientas que definen un comportamiento habitual, resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales que son puestas al servicio de las empresas.

El desarrollo de las mismas requiere un proceso de entrenamiento, y con la repetición de las acciones se adquieren nuevos hábitos y modos efectivos para actuar. El desarrollo de habilidades del pensamiento debe contribuir en el proceso de las actividades propias de la enseñanza aprendizaje a través del pensamiento (observación, comparación, clasificación, análisis y síntesis).

Asimismo, debe ayudar en la toma de decisiones para la resolución de problemas, la comunicación y el desarrollo de la creatividad en los ámbitos académico y laboral. La actividad directiva se caracteriza por el proceso constante de recepción y transmisión de información.

La comunicación efectiva facilita las relaciones interpersonales para resolver conflictos laborales, llevar a cabo reuniones de trabajo, atender llamadas telefónicas, elaborar documentos escritos (proyectos de factibilidad de negocios, manuales de procedimientos, reglamentos, circulares, cartas personales). (Gomez, Madrigal y Delgado , 2009, págs. 231-232).

### **1.2.2. Dirección y habilidades para la dirección**

Al ser la dirección una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Por otro lado, si analizamos los sinónimos de habilidad encontraremos: talento, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia y tiento, entre otros. Dichas habilidades son las que el directivo desarrolla en la práctica e irá incrementando conforme avance el curso o vaya adquiriendo experiencia profesional. Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no logrará alcanzar sus metas personales ni las de la empresa.

Es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. Ésta es una habilidad elemental del directivo. Todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo.

El directivo en todos los ámbitos tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir, los aspectos técnicos de las actividades laborales. Habilidad de relacionarse o de ser líder porque toda persona que dirige tiene que motivar a los demás, comunicarse con ellos y, sobre todo, saber guiarlos. (Gomez, Madrigal y Delgado , 2009, págs. 23-24).

### **1.2.3. Los valores en las habilidades del directivo**

Los líderes, administradores y ejecutivos tienen valores éticos y morales. Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. Estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejerce un puesto directivo. Por ello, al hablar de habilidades directivas no se puede dejar de hablar de valores.

Representa la relación que tienen la misión, la visión, los principios y los valores. Metafóricamente, estos elementos serían las raíces del árbol, se hace un comparativo de las características del directivo con las del árbol, en el que se observa administrativamente el perfil de un líder o directivo. Los principios son la base o esencia que adquiere durante los primeros años de su vida, al igual que los valores.

La misión es el camino a seguir y los roles los diferentes puestos o status que le toca desempeñar tanto en su vida personal como profesional: hijo, padre, hermano, esposo, auxiliar, empleado, directivo, líder, empresario, entre otros; en este caso, serían las ramas del árbol. (Gomez, Madrigal y Delgado , 2009, pág. 30).

### **1.3. El talento humano y la estrategia**

Para construir las ventajas competitivas del mañana primero es indispensable que el líder desarrolle las habilidades de su equipo de trabajo, ya que el papel de éste en el proceso es importante y fundamental.

Por ello, las habilidades siempre deben evaluarse con preguntas y respuestas tan elementales como ¿quiénes somos?, ¿tenemos las mismas habilidades que nuestra competencia?, ¿cuáles son las habilidades de mi personal y cómo las desarrollo?, ¿cuándo y quiénes nos ayudan? la ventaja competitiva sustentable depende de sus estrategias. El competidor tiene que identificar la ventaja, cómo se logra y cómo se duplica. (Madrigal et al., 2009, pág. 23).

Según (Chiavenato, 2002), en esta etapa la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: las personas son seres humanos, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y son socios de la organización. (pág. 10).

Los objetivos de la gestión moderna de personas son ayudar a la organización a alcanzar objetivos, proporcionar competitividad a la organización; suministrar empleados bien entrenados y motivados; permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar el cambio, y establecer políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato, 2002, págs. 10-11).

Todo esto con el fin de lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios, que requieren de organizaciones flexibles que incorporen a la gestión de su talento aspectos como el desarrollo del liderazgo y de competencias, que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje. (Madrigal et al., 2009, pág. 23).

#### **1.4. Toma de decisiones, esencia de la dirección**

Tanto en el ámbito personal como en el medio administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto o un programa.

Toma de decisiones individual Es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas.

En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la previsión. En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones. Es el que por lo regular toma las decisiones u orienta a que éstas se tomen.

Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración, su primera etapa es la previsión, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea. Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presentan alternativas para la decisión.

¿Cómo debe actuarse al tomar una decisión? ¿Qué debe hacerse para tomar la mejor decisión? La aplicación del método científico es la respuesta a los cuestionamientos anteriores.

En pleno siglo XXI, época del conocimiento, el uso de las nuevas tecnologías ha desarrollado varios modelos matemáticos para problemas específicos, que se pueden implementar en la toma de decisiones en el medio empresarial, gerencial y de gobierno para la toma de decisiones.

El proceso de la toma de decisiones requerirá un tratamiento por separado que depende de quién decide.

1. Una persona
2. Un grupo pequeño
3. Una organización compleja

También influirá en el impacto financiero de la decisión, y el impacto en los individuos o las personas (en quien toma la decisión y a quienes afecta). El directivo visionario y consciente del equipo de trabajo y el talento humano debe considerar primero el último punto, es decir, analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores. (Madrigal et al., 2009, págs. 113-115)

#### **1.4.1. Pasos del proceso de la toma de decisiones**

Los pasos para el proceso de toma de decisiones son:

1. Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión. En este sentido, quien decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas, ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados.

Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, si surgió recientemente, o si es fruto de desarrollos anteriores.

2. Después de analizar en forma el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta.
3. Luego de revisar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor número de decisiones para luego escoger las que se consideren viables. Tal vez se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una, las cuales se compararán con las normas fijadas.

La experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del directivo desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones.

Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema. Permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa. La tecnología moderna con que se cuenta en la actualidad será una herramienta de apoyo. (Madrigal et al., 2009, pág. 117).

En la figura 1.1 lograremos observar de manera gráfica los pasos que conlleva el proceso de la toma de decisiones.

Figura: Esquema del proceso de toma de decisiones

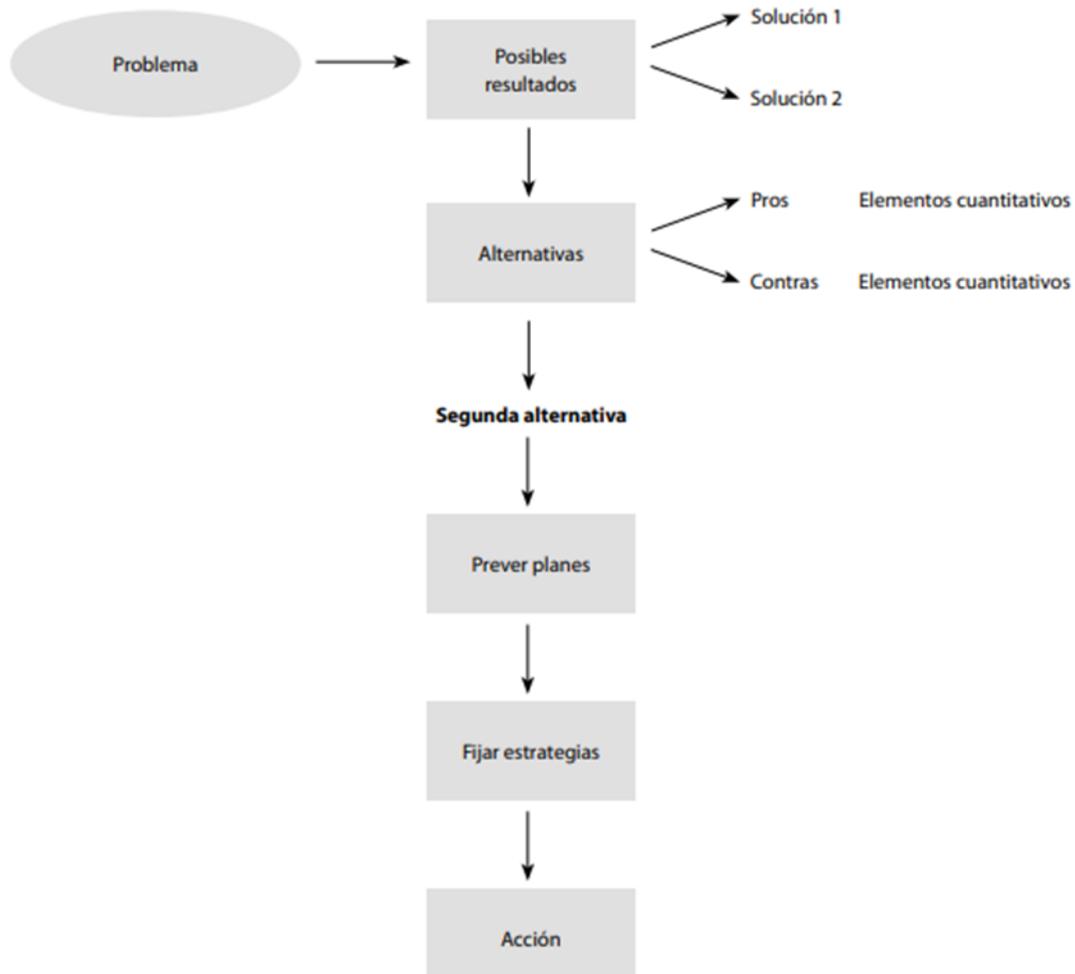


Figura 1.1 Fuente: (Madrigal et al., 2009, pág. 117)

1. Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez será la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. Quien decide debe tratar de establecer pros y contras para cada alternativa, y, si es posible, introducir elementos cuantitativos (costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros).

La calidad de la decisión se basa en antecedente más objetivos, y está respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales.

La adaptabilidad se refiere a cómo aceptan la decisión todos los que están involucrados en su puesta en práctica: superiores, colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización.

Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse y, al igual que un estratega militar, introducir cambios en sus filas, de acuerdo con el comportamiento de sus huestes y las del enemigo en el campo de batalla.

2. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.
3. Se pone en práctica dicho plan. Esta última fase del proceso consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra que ésta se aplique y solucione el problema. (Madrigal et al., 2009, págs. 117-118).

#### **1.4.2. Toma de decisiones en equipo**

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo. La toma de decisiones en grupo no significa que quien decide o representa al grupo se exima de su responsabilidad en la decisión; tal vez él es en última instancia directamente responsable, y la intención de discutirlo con colegas u otras personas relacionadas con el problema implica sólo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas.

Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuos que participan en el grupo es mayor que la que se lograría consultándolos en forma individual; esto se logra cuando se ha elegido bien a quién consultar. Por este motivo, el que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quiénes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas. (Madrigal et al., 2009, pág. 121).

### 1.4.3. Barreras en la toma de decisiones

Varias barreras que impiden que la toma de decisiones sea la efectiva. A continuación, se mencionan las más comunes.

1. Desconocimiento del tema. La ignorancia sobre lo que habrá de decidirse.
2. No aplicar o no respetar el proceso de la toma de decisiones, o quebrantar algún paso de dicho proceso.
3. Tomar la decisión en forma irracional.
4. Prejuicios psicológicos. Éstos pueden clasificarse en la ilusión de control, creer que se puede influir en las situaciones, aunque no se tenga control sobre lo que ocurrirá, centralismo, querer controlarlo todo y evaluación subjetiva sobre los hechos objetivos.
5. Efectos de perspectiva.
6. Falta de objetividad. La información no es la adecuada, o se evalúa y aplica la información en forma subjetiva.
7. Desestimar el futuro. Debe costearse a largo y corto plazos.
8. Presiones de tiempo. Esto implica tanto una decisión precipitada como tardar en decidir.

Recuérdese que todas las organizaciones son cambiantes y el contexto económico impacta en el tiempo. Además, con los avances tecnológicos las empresas que los utilizan cambian constantemente. Pero ello implica una decisión.

¿Qué tácticas emplean las compañías de microcomputadoras en la toma de decisiones? En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, trabajan con información actual, lo que también se denomina información de tiempo real, con lo que se consigue no generar retrasos.

Son involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valoran las distintas opiniones, estando conscientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe. (Gomez, Madrigal y Delgado , 2009, pág. 122).

## Capítulo dos: Mapas de estrategia

Es importante que al determinar los mapas de estrategia el directivo conozca las habilidades y limitaciones de su personal. Las organizaciones necesitan herramientas para comunicar sus estrategias, así como los procesos y sistemas organizacionales que ayuden a llevarlas a cabo.

Los mapas de estrategia proveen dichas herramientas; brindan a los empleados una línea clara a seguir; muestran cómo se enlaza su trabajo con los objetivos de la organización; y permiten que haya coordinación y colaboración en el trabajo para alcanzar las metas de la compañía.

En los mapas de estrategia se pueden describir las acciones para maximizar los ingresos; llegar al mercado de clientes; hacer crecer las ganancias; aumentar el valor de las proposiciones que motivan a los clientes; destacar el papel de la innovación y excelencia en los productos, servicios y procesos, así como definir las habilidades que requiere la gente para generar y sustentar el proyecto de crecimiento.

Los mapas de estrategia muestran las causas y los efectos de relacionar mejoras específicas que crean resultados deseables, por ejemplo, cómo hacer más eficientes los tiempos de ciclo-proceso y, a su vez, desarrollar las capacidades de los empleados, incrementar la retención de clientes y el ingreso de la compañía. Desde una perspectiva más amplia, los mapas de estrategia expresan cómo una organización transformará las iniciativas y los recursos, entre ellos las ventajas intangibles. (Madrigal et al., 2009, págs. 216-217).

### 2.1. Mapas de estrategias y ventajas intangibles

En la era industrial, las compañías crearon valor al transformar los materiales en bruto en productos terminados. La economía se basaba primordialmente en las ventajas tangibles (inventario, tierras, fábricas y equipo); asimismo, se describían y documentaban estas estrategias de negocio mediante herramientas financieras como el libro mayor general, la declaración de entradas y las hojas de balance, entre otras.

En la era de la información, los negocios crean cada vez más ventajas intangibles y dependen de ellas, por ejemplo, las relaciones con los clientes, las habilidades de los empleados y sus conocimientos, la información tecnológica, la cultura corporativa innovadora que resuelve los problemas y las mejoras organizacionales.

Las ventajas intangibles son origen de mayores ingresos y de ventajas competitivas, pero no existían herramientas que las describieran ni consideraran la relación entre los incrementos fijos de la ventaja y la estrategia que los produce.

Al comprender cómo las organizaciones crearon valor en la era de la información, Robert Kaplan desarrolló la carta comparativa de balance, la cual mide el desarrollo de una compañía desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento, y aprendizaje.

Para construir un mapa de estrategia es necesario hacer la carta comparativa de balance según cuatro variables:

1. Definir lo que eventualmente dará al accionista el mayor valor (financiera).
2. Entregar valor específico al mercado (clientes).
3. Innovar y construir capacidades estratégicas adecuadas y eficientes (procesos internos).
4. El conocimiento, las habilidades y los sistemas que los empleados necesitarán (crecimiento, aprendizaje y crecimiento).

Los mapas de estrategia son utilizados por organizaciones no lucrativas y por unidades gubernamentales. A partir de esta experiencia desarrolló un estándar que considera las cuatro variables antes mencionadas, y que está pensado para que los ejecutivos puedan usarlo al crear sus propios mapas de estrategia.

Un mapa de estrategia capacita a una organización para describir e ilustrar, con un lenguaje claro y accesible, los objetivos e iniciativas, la medida usada para evaluar el desempeño de la empresa en el medio, la participación en el mercado y el reconocimiento de los clientes. Estos aspectos fundamentan la dirección estratégica. (Madrigal et al., 2009, pág. 218).

### **2.1.1. Factores que incluye un mapa estratégico**

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

1. Aprendizaje y crecimiento: perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.
2. Procesos internos: se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de clientes.
3. Clientes y mercado: define la propuesta de valor para los clientes. Dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.
4. Perspectiva financiera: enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera, esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas.

Un mapa estratégico bien constituido y coherente con las mejores prácticas del Balanced Scorecard permite una ejecución efectiva de la estrategia de la organización. (strategy, 2022)(Párr.7-8).

### 2.1.2. Temas estratégicos

Los temas estratégicos son aquellas grandes estrategias cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia corporativa. También reflejan lo que se debe hacer para tener éxito en la ejecución. Dentro del mapa estratégico normalmente se dividen en cuatro categorías:

1. La innovación: Define la creación de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevas formas de hacer negocios. Este tema estratégico de largo plazo.
2. Gestión de clientes: Esta perspectiva expande, redefine y profundiza las relaciones con los clientes. (Por ejemplo, revender productos o servicios adicionales, convertirse en un consejero confiable, transformar a clientes poco rentables) Esta es una perspectiva de mediano plazo.
3. Excelencia operacional: Describe cómo se entregarán los productos y servicios de calidad y cómo se mejorará la productividad a corto plazo. Este tema estratégico generalmente rinde fruto en los primeros 12 a 24 meses después de su implementación.
4. Social / regulador: Define cómo la organización busca ser un buen ciudadano corporativo, asegurando la estabilidad de su posición a largo plazo en el sistema. Se centra en los componentes externos o indirectos en industrias seleccionadas sujetos a regulación (por ejemplo, servicios públicos) y/o el medio ambiente (por ejemplo, productos petroquímicos).

Cada uno de estos temas es como un pilar para la estrategia y contienen su propia hipótesis estratégica, sus propias relaciones causa y efecto y en ocasiones hasta su propio Scorecard.

Los temas estratégicos son una herramienta enfocada que ayuda a la organización a que gestione prioridades de corto y largo plazo, o de crecimiento y rentabilidad que de otro modo causarían que estos puntos de vista choquen mucho.

A pesar de que es recomendable que las organizaciones definan si su enfoque estratégico será el de promover una cercanía con el cliente, competir en eficiencia operacional o constantemente innovar su oferta de productos, es importante que las empresas cuenten con estrategias basadas en cada una de estas categorías para poder crear valor sostenido en el corto, mediano y largo plazo. La integración equilibrada de estos temas es la base para crear un mapa estratégico que pueda generar valor sostenido a través del tiempo. (strategy, 2022)(Párr.10-12).

### **2.1.3. Método de ventajas intangibles**

Un beneficio intangible es un beneficio más subjetivo que en realidad no se puede tocar y es difícil de medir en términos de dólares. Esto contrasta con los beneficios tangibles, que son aquellos activos que se pueden medir, como una reducción de costos en las nuevas computadoras de oficina. La satisfacción del cliente, el valor de una marca e incluso la moral de sus empleados son beneficios intangibles. Las empresas inteligentes pueden beneficiarse de este conocimiento.

Las empresas que desean encontrar formas de hacer uso de los beneficios intangibles requieren un enfoque que no siempre esté basado en números. Las empresas inteligentes escucharán a sus empleados y clientes, buscando formas de complacer a ambos.

Los trabajadores felices son trabajadores más productivos, mientras que los clientes felices son clientes más rentables.

A continuación, se muestran algunas formas en las que las empresas aumentan sus beneficios intangibles:

1. Cambie el enfoque de la publicidad de valor a calidad. Los productos de mayor calidad pueden mejorar el conocimiento de la marca, aumentando así la lealtad de los clientes y empleados. También puede atraer nuevos clientes.
2. Permita que los empleados escuchen música en sus auriculares. Esto puede ayudar a reducir el estrés laboral.

3. Compre nuevas computadoras que sean más fáciles de usar para los empleados, lo que les facilitará el trabajo y, por lo tanto, aumentará la productividad. (Ricardo, 2022)(párr.1-6)

## **2.2. La estrategia es una disciplina**

La fórmula para crear grandes estrategias es casi un arte, pero la descripción de las mismas no lo es. Si puede describirse la estrategia como una disciplina, se podrá incrementar también su implantación de manera disciplinada y ordenada. La estrategia ayudará a la visión integrada y sistemática de la organización.

Los ejecutivos pueden usar los mapas de estrategia como base de una administración que ayude a la organización a ejecutar las iniciativas de crecimiento efectiva y rápidamente, y a tomar pronto acciones correctivas si es necesario.

Las estrategias conducen el movimiento de una organización desde la posición actual hasta la deseable. Ya que la organización no ha estado nunca en ese lugar futuro, proponer la llegada a éste implica el enlace de una serie de hipótesis. Un mapa de estrategia específica esta relación de causa-efecto y la hace explícita y estable. Su gran beneficio es su habilidad para comunicar la estrategia a una organización entera.

La clave al llevar a cabo la estrategia es que la organización tenga claramente entendidas las hipótesis del fundamento, alinee todas las unidades organizacionales y los recursos con éstas, las evalúe de manera continua y use estos resultados conforme se requieran. (Madrigal et al., 2009, págs. 218-219).

### **2.2.1. Disciplina estratégica**

La mitad de la vida es suerte. La otra mitad es disciplina, y esa es la mitad más importante, en tanto sin disciplina no sabríamos que hacer con la suerte. Vista desde el ámbito empresarial, podríamos considerar que esa primera mitad es la que gestionamos desde la estrategia, para reducir el azar a su mínimo, reconociendo que eliminarlo es imposible y desestimarlos, irresponsable.

La otra mitad, la disciplina, haría referencia a la actitud requerida por una empresa para ejecutar su estrategia y, aún más importante, para mantenerse leal a ella, es decir, para conservar su foco estratégico.

Casos comunes de desenfoco, por indisciplina estratégica, involucran empresas en dos extremos del mismo espectro. En uno están las exitosas, que caen en la tentación de querer ser todo para todos, dada su reputación y capacidad de gestión, sus excedentes de caja y la debilidad de otros actores en su industria.

Estas compañías empiezan a ver, a veces con arrogancia, oportunidades de crecimiento en todas partes, sin considerar cuáles son sus verdaderas competencias para aprovecharlas, y terminan cargadas de complejidad, erosionando los pilares de su éxito como su cultura y la calidad de su talento, su modelo de negocio original y la excelencia en procesos claves para su estrategia, hasta distorsionar su sentido de propósito.

En el otro están las empresas en dificultades, cuya urgencia por sobrevivir las lleva a migrar de foco sin profundidad en los análisis o, peor aún, a ampliarlo sin medida, hasta perderlo.

Disciplina estratégica significa rigor en las decisiones de ampliar o cambiar de foco, considerando sus requerimientos y consecuencias, y no implica inflexibilidad, falta de innovación, temor al crecimiento o a diversificarse. Los principales responsables de la disciplina estratégica en las empresas son sus accionistas, la junta directiva y el equipo ejecutivo.

Para cuidar tal disciplina es recomendable tener claridad en la estrategia. Visualizar un destino concreto facilita detectar cualquier desvío en la ruta. La estrategia, bien formulada, actúa como un filtro y es una fuente de respuestas que permite identificar la afinidad de cada nuevo paso con la razón de existir de la organización y con sus objetivos.

Para lograr disciplina es definitivo conocerse muy bien como organización. Hacer conciencia de aquello que explica el éxito de una empresa es fundamental para cuidarlo y profundizarlo, para no dejarlo erosionar o marchitar por incursiones en nuevos negocios, y para incorporarlo como pilar en estos últimos.

Es importante, así mismo, construir la estrategia con un grupo amplio de personas para crear sentido de pertenencia, un alto entendimiento de la misma y contar así con promotores disciplinados de su ejecución.

Finalmente, es vital mantener espacios abiertos para conversar de estrategia, para refrescarla proactivamente y no siempre de forma reactiva, para discutir decisiones y debatir nuevos supuestos. Tan relevante como preguntarse por aquello que va a cambiar en el futuro, es entender lo que va a permanecer. (Tellez, 2018, párr 1-5)

### **2.2.2. Relación entre disciplina y estrategia**

La disciplina empresarial es el lograr cumplir con la planificación estratégica y conquistar los resultados que fueron planificados. Una planificación empresarial exitosa cuenta con pasos y metas que involucra a todos los departamentos dentro del negocio, también detalla los pasos y mantiene un control de ellos.

La disciplina es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización para conquistar el éxito, sin embargo, también es necesario aplicar la disciplina en todos los aspectos de nuestra vida para poder alcanzar los objetivos que nos proponemos, ya sea en el ámbito profesional, emocional, económico o personal. (Leonor, 2020)(Párr.2-3).

#### **2.2.2.1. El paso a paso**

Lo primero que debe hacer si quiere poner en práctica la disciplina empresarial es asegurarse que exista una planificación anual del negocio, que serán los objetivos de la empresa a lo largo del año y en el que se dirigirán los esfuerzos e inversiones. Esto debe ser monitoreado durante el año. También se deberá actualizar y para esto es necesario llevar un control. (Leonor, 2020)(párr. 4).

### **2.2.2.2. Seguimiento constante**

La disciplina empresarial no acaba con la planificación, ya que, si no se está evaluando de forma constante, no nos estaremos enfocando en la búsqueda de resultados.

Un seguimiento correcto garantiza ajustes necesarios en el momento indicado. Las enseñanzas y lecciones aprendidas en el camino deben influir en nuestras decisiones inmediatas. Este proceso es complejo y buscará la mejora con el paso del tiempo. (Leonor, 2020)(párr. 5).

### **2.2.2.3. Las herramientas necesarias**

Para la correcta aplicación de la disciplina empresarial se necesitan herramientas, para monitorear los procesos de forma rápida y eficiente. Aunque vemos muchas empresas pequeñas y medianas que llevan el control con planillas Excel, ahora existen muchas herramientas más avanzadas con costos muy bajos que harán que este proceso se desarrolle de forma más sencilla y rápida. (Leonor, 2020)(párr.6).

### **2.2.2.4. La importancia del capital humano**

Definitivamente, en la aplicación de la disciplina empresarial es muy importante la ayuda del capital humano. Recuerda que los procesos llegarán al éxito solo si las personas hacen que funcionen. Los involucrados deben entender su compromiso con la disciplina empresarial y la importancia que tiene. Se debe garantizar el nacimiento de líderes y gestionarlos de forma eficiente para crear un grupo de trabajo eficiente. (Leonor, 2020)(párr. 7).

## **2.3. El papel del líder o directivo en el diseño de la estrategia**

El mejor camino para construir un mapa de estrategia parte de la alta dirección, que comienza por definir la guía y luego grafica las rutas que seguirán.

Los directivos o ejecutivos primero deben revisar la misión establecida y sus valores, reconocer por qué existe la empresa y en qué cree.

Con esta información se puede desarrollar una visión estratégica o determinar a dónde quiere llegar la compañía. Esta visión presenta un panorama de todas las metas de la compañía, por ejemplo, aumentar las ganancias en una industria, ganar mercados o ser la mejor empresa.

Hay líderes que definen sus metas, pero les falta habilidad y pericia para determinar la estrategia y la manera lógica de llegar a su meta. Tenga cuidado; lo importante no es definir metas sino cómo lograrlas y la manera más lógica de hacerlo, pues hay diferentes caminos para lograr un objetivo.

Por ello, en esta fase de la planeación se requiere que el líder y su equipo de trabajo tengan habilidad para investigar, determinar alternativas y saber tomar la decisión correcta en el momento adecuado y en las circunstancias que más favorezcan a la organización. (Madrigal et al., 2009, pág. 158).

### **2.3.1. Características del líder**

La característica es una cualidad sobresaliente que sirve para distinguir a una persona de otra. Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes.

El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado. Algunas de las características del líder son:

1. Buen comunicador.
2. Orientado a la realidad y a la acción.
3. Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.

6. Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
7. Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
12. Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
13. Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
14. Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
15. Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
16. Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
17. Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
18. Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe. (Madrigal et al., 2009, pág. 159).

### **2.3.2. Habilidades del líder**

Liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio.

Ya sea como líder o como directivo. El líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

La importancia de desarrollar habilidades directivas a nivel profesional está enmarcada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales.

Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

1. Toma de decisiones y solución de problemas.
2. Pensamiento creativo y analítico.
3. Comunicación y habilidades interpersonales.
4. Autoconocimiento y empatía.
5. Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida implica principalmente las habilidades interpersonales.

Una de las principales habilidades y competencias que se tiene que desarrollar en el estudiante es la capacidad de auto dirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en lo futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás. (Madrigal et al., 2009, pág. 10)

### **2.3.3. Funciones del líder**

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. En el primer capítulo se describió la diferencia entre líder y administrador. En este caso describiremos las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

1. Comunicar: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.

2. Organizar: El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. Integrar: Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. Dirigir: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. Controlar: El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. Motivar: El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante. (Madrigal et al., 2009, pág. 157).

#### **2.4. Flexibilidad en la estrategia**

La flexibilidad en la operación estratégica. Después de construir o desarrollar las estrategias es necesario estar siempre a la expectativa y evaluar su operación; si la estrategia no da los resultados esperados, habrá que hacer un nuevo planteamiento o reorientar el mismo. Conviene recordar que la organización es cambiante, así como las personas y sus expectativas. En algunos casos, una estrategia exitosa en una empresa no funciona en otra; esto implica la necesidad de ser flexible al implantar un nuevo proceso o una estrategia.

Al diseñar una estrategia siempre se debe tener presente en qué fase de la planeación se encuentra y conocer los límites y alcances de la misma para establecer los mecanismos de evaluación. Por ello el estratega siempre debe tener respuesta a ciertas preguntas, así como establecer los mecanismos de evaluación, control y seguimiento de la estrategia. (Madrigal et al., 2009, pág. 220). En la figura 2.3 se encuentran una serie de preguntas que debe tomar en cuenta el estratega.

Figura: Alcances en el diseño de la estrategia

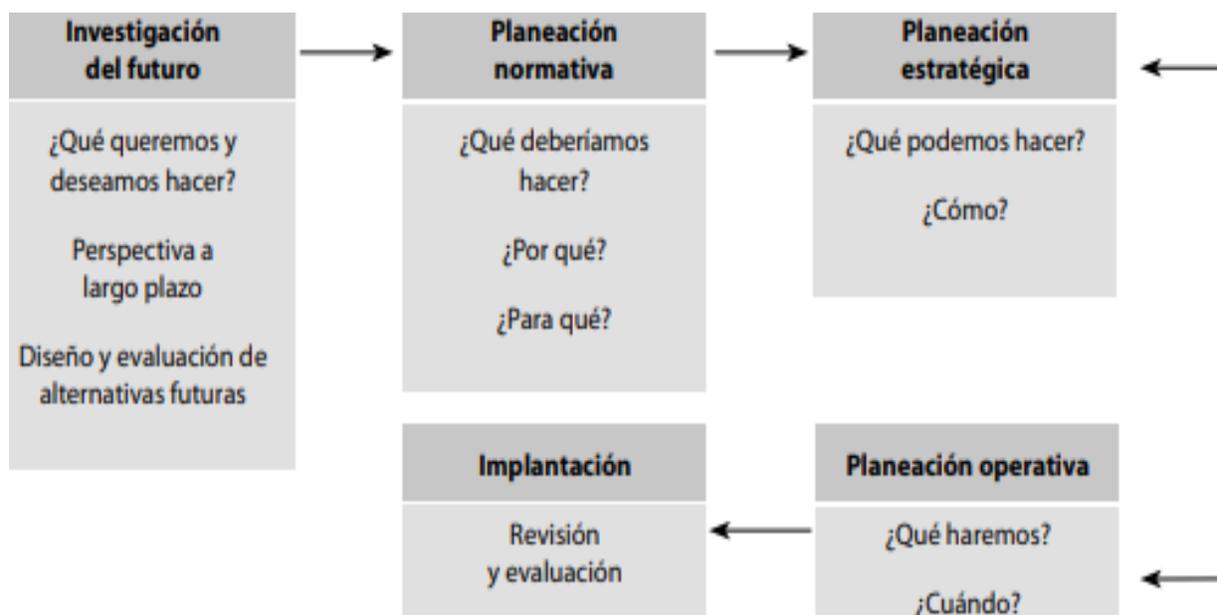


Figura 2.2 Fuente: (Madrigal et al., 2009, pág. 220)

#### 2.4.1. Dimensiones de la flexibilidad

La flexibilidad estratégica es un concepto multidimensional, por lo que son múltiples los factores que influyen sobre ella. Así, se puede hablar de flexibilidad organizativa, flexibilidad de recursos humanos, flexibilidad productiva, etc.

Las dimensiones de la flexibilidad estratégica pueden clasificarse siguiendo tres criterios: los objetivos o intenciones de la flexibilidad, los medios empleados para el desarrollo de la flexibilidad y los resultados de la flexibilidad.

Así, por ejemplo, desde el punto de vista de los recursos humanos, se pueden considerar tres tipos de dimensiones diferentes:

1. La dimensión productiva: a través de la cual los empleados muestran su adaptabilidad y determinan la flexibilidad de la empresa desde la formación, los conocimientos adquiridos, la polivalencia y la rotación de tareas.

2. La dimensión organizativa: la heterogeneidad del equipo directivo, la coexistencia de visiones diferentes que faciliten el cambio, la capacidad para detectar nuevas fuentes de información, la toma del proceso de decisiones, la distribución de tareas, los procesos y los canales de comunicación interna, implican una respuesta rápida y ágil ante los cambios del entorno, lo cual redundará en los resultados empresariales.
3. La dimensión humana: enfatiza las prácticas de recursos humanos que lleven a la adaptación y que orienten el comportamiento de los recursos humanos a través de la identidad y el liderazgo en busca de un desempeño superior.

Por otra parte, desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, que contempla los factores internos de la organización, en especial los recursos intangibles, como determinantes del desempeño, se analiza la flexibilidad orientada al grado en que la empresa dispone de habilidades organizativas, y la velocidad en que estas son implementadas para mejorar el rendimiento de la organización.

Dicha flexibilidad está determinada por los recursos y capacidades más generales gobernados por la organización. Por tanto, la dimensión humana se convierte en un factor clave de competitividad, que se manifiesta principalmente en la formación del personal, más que en la inversión de capital, pues de nada vale invertir en tecnología si a su vez no se invierte en la capacitación de los recursos humanos que van a utilizar dicha tecnología; lo que en última instancia redundará efectivamente en la utilización adecuada de los recursos productivos de la empresa.

1. La flexibilidad estratégica y la capacidad de innovación son los dos factores que facilitan la obtención de una ventaja competitiva por parte de la empresa.
2. Las dimensiones de la flexibilidad estratégica se clasifican siguiendo tres criterios: los objetivos o intenciones de la flexibilidad, los medios empleados para el desarrollo de la flexibilidad y los resultados de la flexibilidad.
3. Desde el punto de vista de los RRHH, se consideran tres tipos de dimensiones: la dimensión productiva, la dimensión organizativa y la dimensión humana.
4. La dimensión humana se convierte en un factor clave de competitividad y se manifiesta principalmente en la formación del personal.

5. El ajuste estratégico será posible cuando la empresa posea la suficiente flexibilidad estratégica. (Kluwer, 2020)(párr. 3-11). En la tabla 2.1 que se muestra a continuación se refleja el marco que integra la flexibilidad estratégica.

Tabla 2.1

Marco integrado de la flexibilidad estratégica

<b>Temporal</b>	<b>Ex-ante</b>	<b>Ex-post</b>
<b>Intencional</b>		
<b>Ofensiva</b>	<b>Agilidad</b>	<b>Liquidez</b>
	<b>Versatilidad</b>	<b>Elasticidad</b>
<b>Defensiva</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Corregibilidad</b>
	<b>prudencia</b>	<b>Resistencia</b>

Fuente: (Torrez, 2015, pág. 562)

#### **2.4.2. Factores clave para una estrategia flexible**

Hemos visto cómo el modo en el que defines tu negocio tiene que ser suficientemente flexible para cambiar de acuerdo a los consumidores/clientes y a las demandas del mercado, evolucionando permanentemente para estar permanentemente alineado a ellos.

1. No es conveniente casarse a un único concepto. ¿Cómo podría Pizza-Hut reorientar su negocio a algo que no sean pizzas?
2. Escanear constantemente el entorno competitivo. Aunque tarde, McDonald's trata de posicionarse como más healthy, pasando del rojo al verde, transformado sus menús y cambiando por completo su comunicación.
3. Mantenerse cerca de los consumidores. Fantástico el ejemplo de Mercedes, que en poco tiempo ha conseguido captar un público completamente renovado.

4. Mantenerse cerca de los empleados. Ellos son los principales embajadores de la marca.

Sabemos qué estrategia de negocio y estrategia de marca deben estar alineados, con una propuesta de valor única y diferencial sostenible en el tiempo.

Pero la clave y el éxito provienen de comprender dónde está la fina línea entre una definición estricta y la posibilidad de que sea flexible para ajustarla así a las fluctuantes necesidades reales.

En Disney también lo saben bien. Su negocio nunca fueron los dibujos animados, sino el entretenimiento, un posicionamiento que la ha permitido convertirse en una fábrica de sueños para toda la familia, con parques temáticos, tiendas propias y canales de televisión.

El Brand Management hoy implica el adecuado equilibrio entre lo absoluto y lo flexible, solo así se consigue definir con claridad la marca y maximizar las oportunidades del negocio. (Rocha, 2020)(Párr.5-8).

### **2.4.3. Importancia de la formulación de estrategias flexibles**

Vivimos en un entorno que cambia constantemente y las marcas, o mejor dicho el Brand Management, debe evolucionar rápidamente y ser suficientemente flexible y ágil para poder ser eficaz en un contexto completamente distinto. ¿Cuáles son los factores clave para que una Compañía sea flexible?

Las marcas, al igual que los seres vivos, sobreviven siendo ágiles, siendo flexibles. Desde un punto de vista Darwiniano podríamos decir que solo algunas especies han tenido la habilidad para superar con éxito el paso del tiempo.

En la naturaleza los ejemplares pequeños, como las lagartijas, supieron adaptarse mejor que los grandes, como los dinosaurios -todos extinguidos.

En este mundo en el que la tecnología, las tendencias sociales y la economía cambian permanentemente, rápidamente, sin avisar, una de las estrategias más importantes que una empresa debe incluir para ser competitiva es crear una atmósfera de flexibilidad que se permeabilice a lo largo de todas sus estructuras y componentes.

No es una exageración por tanto decir que la supervivencia de una Compañía depende de su capacidad para ser flexible.

Simplificando, podría decir que se trata de la habilidad de una Compañía para hacer cualquier cambio interno necesario para responder efectivamente al entorno externo, del modo más rápido posible. Esta habilidad se traduce en capacidad de supervivencia para sus productos/servicios y sus marcas, así como en la capacidad de convertir cada obstáculo en una nueva oportunidad.

La flexibilidad facilita el crecimiento sostenido. Al igual que lagartijas y dinosaurios, las Compañías pequeñas, menos sujetas a complicadas estructuras moleculares, tienen mayores posibilidades de incorporar este atributo estratégico en su ADN. Algunas de ellas con auténtica visión de futuro gozan, además, de la habilidad de sus fundadores de reconocer la necesidad del cambio, comprender cómo efectuarlo y rápidamente implementarlo en aquellos puntos de inflexión realmente importantes. (Rocha, 2020)(1-4,9).

#### **2.4.4. Tipos de flexibilidad**

Como una tarea del diseño de la organización, se mencionan tres variables a tener en cuenta, la tecnología, a través de la automatización de los procesos, de su rediseño; la organización de la estructura y finalmente la cultura de la organización, que deberá cambiar si se desea adaptar la organización a los cambios del entorno.

Desde una perspectiva cognitiva, definen la cultura organizacional como el “sistema de conocimiento, de percepción, de creencias, de evaluación y de actuación”.

Al estudiar las implicaciones de las influencias de la industria en el cambio de la cultura organizacional alude a ésta como las “presunciones y valores pertinentes para dirigir y competir por la supervivencia y prosperidad de la organización”.

Entendiendo la flexibilidad como una tarea de gestión, se relaciona con la creación y promoción de la capacidad de control de la organización. Esta tarea de gestión incrementa las capacidades que poseen las empresas y la rapidez con la que éstas se activan. Se habla así de los siguientes tipos de flexibilidad:

La flexibilidad operativa o comprende las rutinas basadas en las estructuras actuales o en las metas de la organización.

Estas rutinas están dirigidas a las actividades operativas y son reactivas. Otorgan respuestas a cambios predecibles, a corto plazo. Aunque la variedad del entorno sea alta, la empresa se apoya en la experiencia y en la extrapolación para predecir situaciones inciertas. Es el tipo más común de flexibilidad. La flexibilidad operativa es importante en aquellos entornos considerados estáticos o con pocos cambios moderados.

La flexibilidad estructural o capacidad adaptativa para maniobrar ante cambios rutinarios, incluye las capacidades que permiten adaptar la estructura de la organización y sus procesos de decisión y de comunicación a las condiciones de cambio de un modo evolucionario.

La flexibilidad estructural posee dos partes diferenciadas: la primera que surge del diseño de la organización y la segunda que nace de los elementos y actividades de esa estructura.

La flexibilidad estratégica hace referencia a las capacidades vinculadas a los objetivos de la organización o al entorno. Ante cambios no habituales, no estructurados y no rutinarios, que tienen consecuencias lejanas en el tiempo y necesidades difíciles de atender, la flexibilidad estratégica se convierte en necesaria. La organización debe variar su actual estrategia ante la necesidad de atender situaciones nuevas no controladas.

El estudio de la flexibilidad estratégica debe hacerse en sus distintos niveles, corporativo, funcional y de negocio. Hasta hace unos años no ha surgido un cuerpo consistente de literatura sobre flexibilidad estratégica.

Otro tipo de flexibilidad hace referencia al proceso de información que facilita la adaptación o ajuste continuo de la flexibilidad de gestión a los cambios del entorno, mediante la adquisición de capacidades. Se denomina meta flexibilidad.

Por último, el concepto de liquidez se usa para describir un activo que puede ser rápidamente convertido en otras alternativas con el mínimo coste de cambio para la organización.

Esto significa que la liquidez puede proveer a la empresa de flexibilidad financiera. Este quinto tipo de flexibilidad podría encuadrarse junto a otros componentes funcionales de la flexibilidad como la mencionada fabricación o producción, el marketing y los recursos humanos. El desarrollo de este criterio, nos conduciría a otra clasificación de la flexibilidad en función de las áreas funcionales de la organización. Tan solo hacemos referencia a dos de ellos, la de producción y la de recursos humanos, por su importancia el desarrollo de la empresa, establecen una clasificación sobre la flexibilidad de producción, en donde se mencionan, entre otras, la flexibilidad de las máquinas, del producto, del trabajo, del proceso, de las operaciones, del volumen, de los programas y de los materiales.

Existe un amplio consenso en el área de producción de que la flexibilidad es un factor importante para el éxito de la organización, incluso en aquellas organizaciones donde las economías de escala han sido consideradas durante décadas claves para conseguir la eficiencia. En el pasado, se pensaba que la estrategia de flexibilidad planteaba que la agilidad y la responsabilidad podían ser alcanzadas a través de tecnologías sofisticadas. Sin embargo, la investigación actual ha demostrado que la flexibilidad en la producción depende mucho más de los miembros de la organización que de los factores técnicos. (Rocha, 2020, págs. 577-578). En la tabla 2.2 se logra observar algunas de las definiciones más relevantes de los tipos de flexibilidad.

Tabla 2.2

Tipos de flexibilidad y sus definiciones

<b>Volverda (1997)</b>	<b>Definición</b>	<b>Jonson, Lee, Saini</b>	<b>Definicion</b>
Flexibilidad Operativa	Capacidad de maniobrar en función de las estructuras y metas de la organización.	Flexibilidad Operativa	Habilidad para tratar con fluctuaciones de la demanda, fallo de equipos, implementación de nuevos productos y tecnologías.
Flexibilidad Estructural	Capacidad de adaptar la estructura, los procesos de decisión y de comunicación.	Flexibilidad táctica.	Cambios en el diseño de productos nis de productos y tasas de utilización de capacidad.
Flexibilidad Estratégica	Capacidad vinculada a los objetivos del entorno y de la organización.	Flexibilidad Estratégica	Creación de mantenimiento y realización de opciones para el futuro de la empresa.

Fuente: (Rocha, 2020, pág. 556)

## Capítulo tres: Planeación estratégica y ventaja competitiva

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Villalaz, 1999, pág. 1)

La planeación estratégica se relaciona con la obtención de recursos, el plan, la misión, la visión y el líder que determine la ventaja competitiva. Para alcanzar una ventaja competitiva el empresario, el líder y el directivo deben responder las siguientes tres preguntas:

1. Visión estratégica: ¿Por qué estamos aquí?
2. Plan estratégico: ¿Cómo implantamos la visión?
3. Objetivos: ¿Cómo ganaremos dinero?

Cuando una industria o empresa tiene un promedio mayor al normal, a largo plazo su rendimiento puede declinar gradualmente por las siguientes razones:

1. Aumento de competidores.
2. Nuevas habilidades de los competidores.

3. Los compradores empiezan a comprar con más energía.

Algunos factores se sustituyen con otros servicios, lo que implica que la empresa debe desarrollar:

1. Ventaja competitiva.
2. Liderazgo en los costos.
3. Diferenciación.
4. Nicho de mercado. (Madrigal et al., 2009, pág. 221)

### **3.1. Cómo lograr una ventaja competitiva**

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Las empresas deben aprovechar todas las oportunidades que vayan surgiendo en el camino con el objetivo de superar a sus competidores empresariales y por consiguiente dominar el mercado en el sector al que se dirige la empresa que lleva la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es un concepto lanzado por Michael Porter en 1985, aunque hoy en día se sigue utilizando.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición superior con respecto al resto con el fin de obtener un rendimiento mayor.

Por tanto, la ventaja competitiva es lo que tiene una empresa cuando obtiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores.

Esta ventaja le permite obtener una posición superior en el mercado y mejores resultados. (Madrigal et al., 2009, pág. 222).

### 3.1.1. Las estrategias competitivas de Michael Porter

En su libro Estrategia Competitiva, Michael Porter plantea todos aquellos puntos que son necesarios evaluar desde un principio para que una compañía consiga desarrollar una ventaja competitiva.

Una vez analizados los competidores y los factores internos, Porter habla de 3 estrategias competitivas, se pueden apreciar en la figura 3.4, estas se pueden desarrollar de manera individual o conjunta. (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(Párr.5-8).

Figura: Estrategias competitivas de Porter

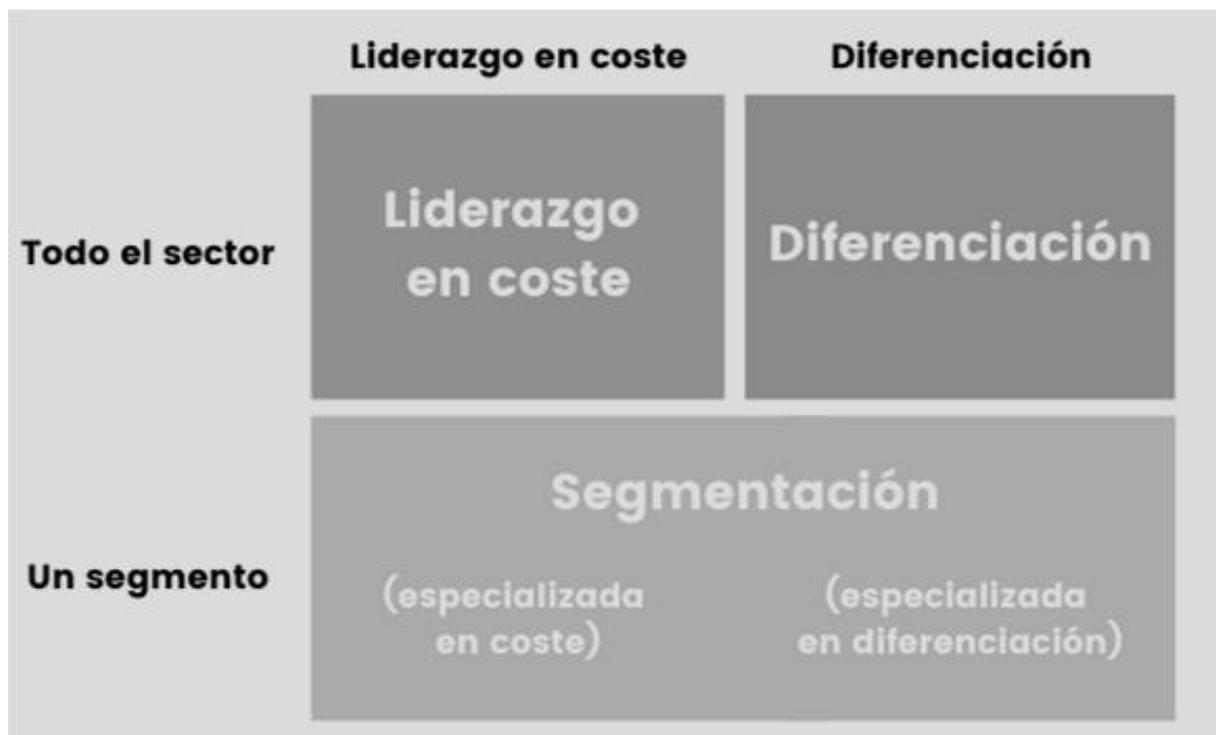


Figura 3.3 Fuente: (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)

### **3.1.2. Estrategia de liderazgo en costes**

La estrategia de liderazgo en costes de Porter se basa en tener una estructura de costes más baja que la de la competencia.

De esta forma, la disminución de gastos se refleja en un mejor precio para el consumidor y en una mayor participación en el mercado.

Esta estrategia se recomienda cuando:

1. El producto y/o servicio está estandarizado y es ofrecido por múltiples compañías.
  2. Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación del producto y/o servicio.
- (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(párr.10-11).

#### **3.1.2.1. Riesgos de la estrategia de liderazgo en costes**

Cada una de las estrategias genéricas planteadas por Porter conlleva sus propios riesgos. En el caso de la de liderazgo en costes, su mayor riesgo son los nuevos competidores.

En una economía cada vez más global, este liderazgo es cada vez más vulnerable a los nuevos miembros del mercado que proceden de países donde pueden aprovechar la ventaja en precios más competitivos.

Asimismo, se requiere una gran estructura para producir un volumen alto de productos y/o servicios, lo que se traduce en una inversión económica fuerte.

Para llevarlo a cabo, es necesario conocimientos y experiencia para realizar una producción eficaz, es decir, a un coste reducido. La implantación de los productos en el mercado puede suponer pérdidas para la compañía si no se establecen unos precios competitivos pero que ofrezcan un margen de beneficio. (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(Párr.12-13).

### **3.1.3. Estrategia de diferenciación como ventaja competitiva**

La estrategia de diferenciación es aquella en la que se le atribuye a un producto y/o servicio características exclusivas para que sea percibido como único por los clientes.

De esta forma, el cliente estará dispuesto a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Esta estrategia tiene mayor éxito cuando:

1. Los clientes otorgan una importancia especial a aspectos como la calidad.
2. Los clientes utilizan el servicio y/o producto para diferenciarse socialmente.
3. Las características del producto y/o servicio son difíciles de imitar. (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(párr.14-15)

#### ***3.1.3.1. Riesgos de la estrategia de diferenciación***

La estrategia de diferenciación implica dirigirse a un consumidor final muy definido y exigente, que busca una serie de características y que está dispuesto a pagar más por ello. Esta situación hace que nuestro target sea reducido y que nuestra inversión en I+D sea mayor para mantenernos posicionados a lo largo del tiempo. (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(párr.16)

#### **3.1.4. Estrategia del enfoque o segmentación de mercado**

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto y/o servicio con el fin de ofrecerles lo que realmente necesitan. Esta técnica es muy utilizada por mercados pequeños que enfocan sus esfuerzos en un segmento concreto del mercado al no tener grandes recursos para atraer clientes. (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(párr.17).

##### ***3.1.4.1. Riesgos de la estrategia de enfoque***

(S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020) Plantea que el mayor riesgo que presenta la estrategia de enfoque es la posibilidad de que los competidores la imiten o que las necesidades o deseos del público varíen alternando la demanda. (párr.18).

### **3.2. Análisis y selección de la estrategia**

El análisis es una etapa clave porque la información recopilada la cual formará las siguientes dos etapas (formulación y selección de estrategias). Aquí, reúne tanta información y datos relevantes para lograr la visión.

El centro del análisis tiene que ser el comprender las necesidades del negocio como entidad sostenible, su dirección estratégica e identificar iniciativas que ayudarán a que una empresa crezca.

Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar las metas y objetivos. Asegurándose de identificar las fortalezas y debilidades de una organización como también cualquier amenaza y oportunidades que puedan surgir en el camino. (S.N, Cómo generar una ventaja competitiva, 2020)(Párr.21-22)

#### **3.2.1. Diferencia entre planeación estratégica y operativa**

Planificación estratégica es:

1. Largo plazo
2. Qué hacer y cómo hacer en el plazo largo
3. Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
4. Grandes lineamientos (general)
5. Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

Planificación operativa es:

1. Corto y mediano plazo
2. Que, como, cuando, quien, donde y con qué
3. Énfasis en los aspectos del "día a día"
4. Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específico)
5. Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. (Villalaz, 1999, pág. 5).

### **3.2.2. Análisis del entorno empresarial**

El entorno empresarial hace referencia a los factores internos y externos que son agentes que se encuentran dentro y fuera de la organización, estos pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma. Un negocio que se ve perfecto sobre el papel puede resultar imperfecto en el mundo real, es por ello que conocer estos factores le da a la empresa la inteligencia que necesita para poder resolver sus prioridades de forma eficiente, así como para hacer planes estratégicos que le sean útiles y convenientes.

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores como proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y la forma en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socio-culturales y político/legales, alrededor de ella le afectarán directamente.

Los factores tanto internos como externos tienen un impacto directo o indirecto en la organización dado que influyen en cómo la empresa desarrollará o no ciertos planes, estos factores podrán ser positivos o negativos, la organización debe saber responder con planes que solucionen y ayuden a salir adelante de una manera eficiente. (Villalaz, 1999, pág. 7).

### **3.2.3. Análisis del entorno externo**

El entorno externo de la empresa son ese conjunto de condiciones ambientales o fuerzas ya sean sociales, culturales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que tienen la capacidad de modificar o influir en una empresa, son todas esas fuerzas ajenas a la organización pero que pueden influir en ella.

El entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y oportunidades están en gran medida fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y evitar disminuir las repercusiones de las amenazas.

El ambiente externo influye en la formulación de los planes estratégicos, a causa de que a través de su análisis se conocerán las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el exterior respecto a los planes que se están formulando, es crucial su análisis para determinar los lineamientos que debe seguir la organización y como debe posicionarse frente a estas ventajas o inconvenientes que se le presenten. (Villalaz, 1999, pág. 12).

### **3.2.4. Análisis del entorno interno**

El análisis interno de la empresa trata de identificar la estrategia y la posición actual de la empresa frente a la competencia.

Se hace una evaluación de los recursos y las habilidades de la empresa con el objetivo de detectar y eliminar los puntos débiles y potenciar los puntos más fuertes. El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la organización. Las organizaciones luchan para seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. Con este análisis se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se realiza el rol de actividades distintas, así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva. (Villalaz, 1999, pág. 25).

#### **3.2.4.1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

El análisis FODA es una herramienta fundamental en las organizaciones que viene a facilitar el proceso de la creación de planes, teniendo en cuenta que genera a la empresa una visión más amplia de las ventajas y desventajas que tiene interna o de manera externa, brinda las pautas necesarias a los empresarios para que se puedan desarrollar de manera correcta en los negocios que quieran poner en marcha.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivos en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro.

La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas.

Un excelente análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas para su bienestar.

Para que una empresa pueda ser competitiva y enfrentarse al resto de organizaciones, primeramente, debe saber qué es lo que quiere lograr, posteriormente hacer un análisis exhaustivo de cómo se encuentra interna y externamente para así valorar sus posibilidades de supervivencia en el mercado.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. (Villalaz, 1999, pág. 28).

### **3.3. Proceso de planeación estratégica**

La planeación estratégica consta con un proceso compuesto de ciertos pasos fundamentales que se desarrollarán a continuación. En este tipo de planeación es necesario que estén involucrados tanto gerentes como los trabajadores, únicamente así se podrá cumplir con lo acordado en el plan, y para planear es necesario considerar que “lo primero que se debe hacer, es empezar con un objetivo en mente, eso es muy importante, ya que si no sabemos a dónde vamos, ciertamente nos perderemos. Determine quién va, el destino y que es necesario para llegar hasta ahí”. (Torrez, 2015, pág. 88)

#### **3.3.1. Diagnóstico**

El diagnóstico empresarial es una herramienta para poder realizar un estudio de la organización, donde se puede determinar o encontrar la raíz que ocasiona los problemas, esto permitirá disponer de los recursos necesarios para eliminarlos y de este modo hacer que la empresa se mantenga o recupere el rumbo correcto.

El caso de una persona que se siente afectada en su salud ¿qué es lo primero que hace? Acude al médico para que le haga un reconocimiento. Y ¿qué hace el médico?, le practica un diagnóstico, es decir, estudia un conjunto de signos que fijan el carácter peculiar de una enfermedad.

Ahora imagínese que ha sido nombrado director de una empresa, de la cual no tiene toda la información que desearía, o que percibe que la empresa de la cual es director presenta descenso en su rentabilidad o que su competitividad ha venido a menos, ¿qué es lo primero que hace? acude a los expertos para que le presenten un informe de la situación de la empresa. (Torrez, 2015, pág. 96) .

### **3.3.2. Misión**

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir, una declaración o manifestación del objeto de la empresa, la declaración de una misión permite orientar todas las decisiones o acciones de los miembros en función de esta, se logra que se definan los objetivos, estrategias, planes y que se ejecuten las acciones bajo un mismo sendero, enfocados en la coherencia y luz que brinda la misión.

En la declaración de la misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, la intuición clara de cuál puede ser el futuro. Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que se ofrece al cliente, se enfoca desde su perspectiva.

Es el cliente y solo el quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. La misión es fundamental en una organización por lo que a través de ella el cliente puede conocer más a la empresa, siendo atractiva y al mismo tiempo transmitiendo el mensaje de la imagen que se quiere dar del negocio. Con una misión bien diseñada, los colaboradores pueden sentirse identificados con ella, de este modo sentirse más comprometidos con la empresa, ayudando a cumplir todo lo que esta se proponga. (Castellanos, 2007, pág. 30-31).

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Desde el punto de vista cuantitativo:

1. Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.
2. Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas, es decir, que, al tener una declaración de misión, las ganancias aumentan.
3. Las empresas que cuentan con una misión, muestran un 30% de rendimiento más alto sobre las que no lo tienen. Desde el punto de vista cualitativo:

Garantiza un propósito unánime.

Permite sentar las bases para asignar recursos.

Establece una tónica para el ambiente laboral.

Es el punto central para identificarse o no, con el propósito o curso de la organización.

Permite que objetivos se conviertan en estructuras y así se asignen tareas.  
(Torres, 2008, pág. 79-80).

### **3.3.3. Visión**

La visión es la imagen futura que la empresa quiere crear o alcanzar, debe ser clara, fácil de seguir, breve, positiva, ambiciosa y atractiva, de modo que todos los miembros puedan identificarse y sientan motivación para llevar a la organización al punto deseado a través de las diferentes acciones encomendadas. Propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso.

La visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa están puestos al servicio de sus semejantes. El establecer una visión bien definida le permite a la empresa tener una panorámica de lo que quiere ser y todo lo que quiere llegar a alcanzar.

La visión significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentirse identificados y que se convierta en eso que ellos quieren alcanzar en conjunto con la empresa. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta emociones. Ambos autores coinciden en que la visión proporciona una visión futura a lo que la empresa quiere llegar a ser, le da una vista a un futuro prometedor que inspira a los miembros y clientes que pueda tener dicha organización. (Torres, 2008, pág. 82-83).

#### **3.3.4. Objetivos de la planeación estratégica**

Los objetivos de la planeación estratégica son los resultados específicos que pretende alcanzar la organización por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan en la evaluación, revelan prioridades y permiten la coordinación de toda la empresa.

Esta etapa consiste en 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 claves o los más importantes.

Los objetivos tienen que ser lo suficientemente claros al momento de ser definidos, es necesario que se ajusten a la idea de la estrategia ya formulada, son primordiales para el éxito de la organización, estos deben ser medibles, razonables porque señalan la dirección a seguir, ayudan a la evaluación de los resultados estableciendo las bases para que las funciones administrativas resulten efectivas. Los objetivos en una organización se pueden plantear a largo y acorto plazo, los que son a corto plazo son la base para poder llegar a cumplir los objetivos a largo plazo, ambos van de la mano. (Barthelmess, 2012, pág. 10).

### 3.4. Proceso de formulación de la estrategia

El diseño de una estrategia contiene una serie de pasos o procesos de los cuales se destacan los siguientes:

1. Identificar los factores de éxito, es decir, todos aquellos aspectos que constituyen las fortalezas de nuestra unidad u organización y que, mediante la realización de la actividad, van a permitirnos alcanzar las metas. Es fundamental identificar todos los factores que determinan el éxito, mantenerlos presentes y trabajar en base a ellos para de esta forma, aprovechar toda la potencialidad.
2. Definición previa de la visión, misión y valores. El proceso de definición de a dónde quiero llegar, cómo y de qué forma quiero llegar, va a depender de los factores de éxito y de las características tanto de la cultura propia de la organización como de las personas involucradas en el proceso.
3. Observación, valoración y análisis del entorno. Mediante este se debe concluir y conocer cuál es el medio en el que la organización se desenvuelve. De esta forma es posible determinar todos los factores que pueden ser usados y aprovechados para el logro del éxito de la organización y, por otra parte, conseguir estar preparados frente a los potenciales riesgos en el escenario presente y futuro.
4. Análisis y establecimiento definitivo de la misión, visión y valores. Con lo realizado hasta aquí, se debe revisar la misión visión y valores establecidos previamente para determinar si es realmente alcanzable una vez conocida la situación interna y el entorno externo dado que, establecer parámetros fuera del alcance y poco realistas conducirán a la desmotivación general y al fracaso.
5. Análisis interno de la organización. Para conocer las fortalezas y debilidades que poseemos, ser conscientes y trabajar con ellas. Conviene precisar, que se debe analizar tanto el presente de la organización como los distintos escenarios futuros que se pueden plantear frente a nosotros.
6. Diseño del Plan estratégico o plan director. Así con la misión, visión y valores, este plan estratégico debe recoger y dejar claras las intenciones presentes y futuras.

En este sentido conviene precisar que el plan, debe recoger las diversas estrategias que guían a la organización y que nos proponemos como tal abordar y conseguir.

7. Implantación del plan estratégico. Una vez realizados los pasos anteriores es necesario, el establecimiento de un proceso de implantación de las distintas estrategias que conforman el plan.

En el mismo sentido, en este momento deben quedar establecidos y desarrollados los sistemas de control y evaluación del plan, así como los mecanismos para realizar las correspondientes correcciones que sean necesarias.

La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la empresa. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible.

La formulación de una estrategia incluye la planificación, ejecución, supervisión y control de una serie de acciones orientadas a alcanzar unos objetivos previamente fijados. En concreto, la estrategia de operaciones persigue generar valor agregado en el producto o servicio a través de una superior calidad, una productividad mayor, una mejor satisfacción del cliente y unos costes inferiores.

Sin embargo, más allá de objetivos concretos, se descubre el objetivo esencial: encontrar una ventaja competitiva única, difícil de imitar y sostenible en el tiempo. Una ventaja apreciada por los clientes y bien diferenciada de la competencia. (S.N, Formulación de la estrategia, 2021)(Párr.3-14).

### **3.4.1. Planificación de la estrategia**

(Santos, 2022)El objetivo principal de una planeación estratégica es que tú y tus colaboradores puedan responder del mejor modo ante los desafíos y oportunidades que se presenten, así como avanzar juntos hacia una misma meta gracias a las acciones adecuadas. (párr.1).

### **3.4.1.1. Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es una pieza clave para el crecimiento de tu empresa: te ayuda a tener una visión realista del futuro de tu negocio y a enfocar todos tus esfuerzos para cumplir los objetivos de mediano y largo plazo. Estos, a su vez, te llevarán a expandir tus estrategias comerciales.

Además, es fundamental que tu empresa cuente con un documento que señale la ruta a seguir para alinear las actividades de tu organización y establecer objetivos.

Estos son algunos otros de los beneficios que brinda realizar una planeación estratégica:

1. Permite que tu toma de decisiones sea más eficiente, tanto a nivel directivo como operativo.
2. Alinea tus actividades a la visión y misión.
3. Te ayuda a posicionarte en el mercado, de acuerdo con el estado actual.
4. Facilita que dirijas de manera eficaz tus esfuerzos de ventas y marketing para obtener mejores resultados.
5. Describe metas y objetivos medibles que hacen más sencillo evaluar el progreso de tu negocio. (Santos, 2022)(párr.3-4)

### **3.4.1.2. Características de la planeación estratégica**

1. Requiere de la participación de toda la compañía  
De acuerdo con Indeed, la planificación estratégica requiere del liderazgo activo de la mesa directiva, así como de la compenetración entre las gerencias y operativos para lograr el éxito.
2. Es la base para las actividades  
Dado que provee de una guía general, es el fundamento de las decisiones mensuales y bimestrales de los gerentes y coordinadores, así como de las acciones cotidianas de los empleados. Idealmente, las actividades realizadas deben cumplir directa o indirectamente los objetivos del plan.

### 3. Tiene componentes medibles

Las actividades pueden ser vigiladas en su nivel de rendimiento por medio de indicadores o KPI. Por eso, es esencial el aspecto cuantitativo de los objetivos, a partir del cual se podrá evaluar cuál es el nivel de avance en cada uno. (Santos, 2022)(Párr.5-7)

#### **3.4.1.3. Escenarios en el proceso de planeación estratégica**

Cuando hablamos de una planeación estratégica para tu empresa, puedes proyectar diferentes escenarios que te ayuden a clarificar la toma de decisiones y acciones conforme a lo que pueda ocurrir.

Los escenarios permiten identificar retos posibles, tendencias y oportunidades de mercado para tu negocio. Existen diferentes tipos de escenarios como:

1. Escenario probable: También conocido como escenario factible, se refiere a todos los sucesos que puedan acontecer; en este escenario hay que considerar factores causales.
2. Escenario posible: Son aquellos que aparentemente son válidos o factibles que sucedan, sin importar si su probabilidad es alta o baja.
3. Escenario deseable: Son los escenarios a donde buscas llegar. Sin duda, se trata del lugar conveniente para tu empresa. Forman parte de los escenarios posibles, ya que pueden suceder o no suceder. (Santos, 2022)(párr.8-10)

#### **3.4.2. Ejecución de la estrategia**

Es frecuente y normal que en las organizaciones los planes estratégicos contengan información sobre productos, procesos y estrategia, pero no dispongan de información sobre la ejecución de la estrategia.

El plan operativo contiene una colección de números, y se presta poca atención a los planes de acción, razón por la cual el crecimiento organizacional es reducido. En otros casos, existe una interminable colección de planes y se descuida la planificación adecuada de la forma para “hacer las cosas.”

Cuando las compañías no cumplen sus promesas, la explicación más frecuente es que la estrategia del director o gerente era incorrecta. Sin embargo, la estrategia en sí misma no es la causa. Las estrategias fracasan debido a que no son ejecutadas. Las cosas que se supone deben ocurrir no ocurren. Ya sea porque las organizaciones no son capaces de hacer que ocurran o los líderes subestiman los retos que sus compañías encaran en el ambiente en el que se desenvuelven.

La ejecución es el gran tema que se descuida, que se deja pasar por alto y que no se discute en el actual mundo de los negocios. La ejecución no es solamente táctica; es una disciplina y un sistema, que debe ser construida como parte de la estrategia, de sus metas y su cultura. (Villarroel, 2009)(Párr.1-4).

#### **3.4.2.1. La ejecución es una disciplina**

La gente piensa que la ejecución es el aspecto táctico de la actividad específica en la que se encuentra la organización. La táctica es importante para la ejecución, pero la ejecución no es la táctica. La ejecución es fundamental para darle forma a la estrategia. Ninguna estrategia que valga la pena puede ser planificada sin tomar en cuenta la capacidad de la organización para su ejecución.

La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados.

En su sentido más fundamental, la ejecución es la manera sistemática de exponer la realidad y actuar en ella: la mayoría de organizaciones no encara bien la realidad.

Para ejecutar la estrategia se deben cumplir los siguientes procesos:

1. El proceso del personal.
2. El proceso de la estrategia.
3. El proceso de las operaciones. (Villarroel, 2009)(párr.13-16).

### **3.4.2.2. Los elementos de la ejecución**

1. Conoce a tu personal y a tu negocio: En las compañías que no ejecutan, los líderes se encuentran generalmente fuera de contacto con la gente y las realidades cotidianas. Los líderes tienen que vivir en sus negocios, tienen que apropiarse de todos los procesos internos y externos.

El estar en contacto directo con la gente sirve para transmitir sus vivencias, sus experiencias, sus ideas y sus percepciones; a la vez que se le presenta la oportunidad de conocer la forma de pensar de sus colaboradores. En la ejecución los líderes deben estar presentes. Los líderes que están conectados pueden discernir conjuntamente con la gente la mejor manera de hacer que la estrategia se ejecute y se ejecute bien. Estar presente, le permite al líder conectarse personalmente con la gente; las conexiones personales le ayudan a crear un sentimiento intuitivo del negocio, así como de las personas que actúan en el proceso. También ayuda a personalizar la misión.

2. Insiste en ser realista: El realismo es el corazón de la ejecución. No podemos ocultar los errores y las debilidades personales y organizacionales, es conveniente identificar las características positivas y negativas. El sincerarse con la realidad nos permite afrontar los problemas e ir eliminándoles en forma definitiva. No podemos vivir engañados.
3. Fija metas y prioridades: La comprensión de los problemas internos nos hace pensar en las prioridades. El líder debe establecer metas claras y realistas, las mismas que incidirán en el desempeño general de la compañía.

Es comprensible que podemos afrontar muchos problemas gravitantes con pocos recursos disponibles. En orden de complejidad o importancia, es adecuado trabajar en pocas prioridades que se definan con claridad y precisión. La forma de atacar los problemas debe ser lógica y consensuada.

La transmisión de dichas prioridades debe ser utilizando un lenguaje sencillo y directo. Debemos hablar de manera franca y abierta; debemos simplificar las cosas con el fin de que nuestros colaboradores puedan entenderlas, evaluarlas y actuar sobre ellas con sentido común.

4. Dar seguimiento a las metas: Contar con metas claras y sencillas carece de significado si nadie las toma en serio. El fracaso de ponerlas en práctica es generalizado en el mundo de los negocios, y una causa principal de la mala ejecución. En muchas reuniones de trabajo, la gente sale sin conclusiones claras, salen sin saber quién debe realizar el trabajo. Todos pueden haber estado de acuerdo con que la idea era buena, pero al no haber definido un responsable, no se pon en práctica.

Luego de la reunión, es posible que las personas encuentren otras alternativas de solución, sin embargo, al no haberlas analizado y concretado en la reunión, tampoco se ejecutan. Hacer seguimiento de los compromisos adquiridos por las personas y por las unidades, es una responsabilidad indelegable de los líderes; este el camino para que la gente se responsabilice de sus compromisos. Es la mejor manera de ejecutar la estrategia.

5. Compense a quienes cumplen con los compromisos: La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por el logro de resultados extraordinarios. Es consecuencia del seguimiento y de la evaluación del desempeño de las personas en cada una de sus funciones. Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. La compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los metas, objetivos y a la rentabilidad de la organización.

Las personas trabajan en las organizaciones bajo ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos si esto les reporta algún beneficio adicional.

Cuando proyectemos un sistema de compensación o reconocimiento debemos considerar la forma más adecuada para aumentar el compromiso de las personas con la organización.

6. Se debe premiar los logros significativos. No se puede premiar aquellas actividades rutinarias que no agreguen valor para los clientes. Ampliar la capacidad de las personas: La dirección es la mejor manera de ampliar la capacidad de las personas.

Hay colaboradores que responden de mejor manera a los requerimientos de los procesos, cuando ellos cumplen con lo encomendado, se puede pensar en delegarles mayores responsabilidades. Esta es una de las formas que disponemos para hacerlos crecer. Los líderes comprometidos con la gente aprovechan cada encuentro para comunicar sus ideas e influir en la actitud de sus colaboradores.

7. Dar seguimiento: Dar seguimiento es la piedra angular de la ejecución, porque es una forma de garantizar que las personas hagan las cosas a las que se comprometieron, de acuerdo con el cronograma acordado. Al dar seguimiento se pone en evidencia cualquier falta de disciplina y de conexión entre las ideas y las acciones; obliga a ser más específicos a la hora de hacer los planes de trabajo. Si las personas no pueden ejecutar un plan porque han cambiado las circunstancias, el seguimiento asegura que enfrentarán las nuevas condiciones de manera creativa y conveniente.

Cuando se elabora un plan, se debe aclarar: quién lo realizará, cuándo y cómo lo hará, cuando se evaluarán los resultados y quienes intervendrán en dicha evaluación. Las evaluaciones sinceras nos enseñan a enfocarnos en la calidad del talento de las personas como una ventaja competitiva fundamental. Si disponemos líderes que tengan la conducta correcta, una cultura que reconozca y recompense la ejecución, y si nos apoyamos en un sistema consistente para lograr que las personas correctas realicen los trabajos adecuados, hemos puesto los cimientos para operar y manejar de manera efectiva el proceso de ejecución de la estrategia. (Villarreal, 2009)(Párr.17-35).

### **3.4.3. La revisión y la evaluación de la estrategia**

La revisión de los resultados de la ejecución de la estrategia debe ser inclusiva e interactiva: debe incluir el debate sólido; debe ser realista y en ella debe participar todas las personas responsables de los principales procesos y/o de la gente que participó en la formulación de la estrategia. La evaluación de la estrategia es otra magnífica oportunidad que el líder tiene para conocer más a las personas.

Allí puede descubrir habilidades o capacidades para desarrollar el pensamiento estratégico, tanto de manera individual como en grupo. Al final de la revisión, saldrá una buena perspectiva de las personas que participaron y una evaluación sobre su potencial para hacerse cargo de nuevas responsabilidades. (Villarroel, 2009)(Párr.41-42).

#### **3.4.4. Control de la estrategia**

Es el sistema mediante el cual se corrobora si la implementación de la estrategia arroja un resultado positivo; este control permite identificar las desviaciones estratégicas y formular e implementar otros medios para alcanzar los objetivos. Este proceso se encuentra íntimamente relacionado con la planificación estratégica.

El proceso de control consta de 4 fases:

1. Establecimiento de estándares: se determinan las pautas de evaluación o comparación; generalmente se establecen dentro de las siguientes variables:
  - Cantidad: el volumen de producción, materias primas, horas de trabajo.
  - Calidad: las especificaciones y la calidad del producto
  - Tiempo: el tiempo medio que se necesita para la producción del producto.
  - Costo: determina el costo de producción, costo de venta, etc.
2. Evaluación del desempeño: supervisa el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos.
3. Comparación de desempeño con el estándar establecido: mediante esta comparación se busca detectar errores, desviaciones o fallas en cuanto al desempeño.
4. Ejecución de las acciones correctivas: si el desempeño no logra alcanzar los estándares establecidos, se buscará realizar un cambio para corregir las desviaciones. (Villarroel, 2009)(párr.44-46).

## **Capítulo cuatro: Pilares de la dirección estratégica**

La dirección estratégica es un proceso cuyo objetivo principal es la consecución de una ventaja competitiva que le permita a la empresa u organización agregar valor a su producto o servicio y continuar en el mercado. El proceso de dirección estratégica, sin importar que sea una empresa lucrativa o no, consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.
2. Implantación de la estrategia.
3. Evaluación de la estrategia.

Las fases antes mencionadas requieren de una base que las mantenga interrelacionadas. Este soporte lo integran tres elementos: el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica; dichos elementos se convierten en los pilares de la dirección estratégica. (Madrigal et al., 2009, pág. 222).

### **4.1. El pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico se manifiesta en el ser humano de manera embrionaria desde los primeros meses de vida, y se pule y desarrolla conforme el individuo va adquiriendo experiencia a lo largo de su vida.

El pensamiento estratégico dentro de una organización es la suma del pensamiento creativo de varios individuos; es integrar la intuición y el análisis, cuyo objetivo es aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas afecten a la empresa. Este pensamiento incorpora la misión, visión, valores y estrategias de la corporación. (Madrigal et al., 2009, pág. 222).

#### **4.1.1. Fases del pensamiento estratégico**

Las habilidades del pensamiento están relacionadas con la cognición, que se refiere a conocer, recoger, organizar y utilizar el conocimiento. Por años distintos programas educativos del país han planteado la formación del pensamiento crítico de sus alumnos.

Crear ciudadanos conscientes de su realidad y con capacidad para resolver e innovar para satisfacer las exigencias y necesidades de su comunidad.

En verdad no es mucho pedir, pero es difícil mantenerse en el camino hacia su conquista. Se refiere que el aprendizaje es una consecuencia del pensamiento porque de los procesos de éste se derivan ideas, conocimientos, conclusiones y argumentos; en un nivel más elevado se encuentran los juicios, la solución de problemas y el análisis crítico. Berta Madrigal señala que las habilidades del pensamiento no se pueden identificar en forma independiente, sino que cada una de ellas requiere de otras; por ejemplo, para sintetizar es necesario identificar las ideas principales por medio del análisis, o para hacer una inferencia se requiere comparar e identificar relaciones.

Realiza una revisión de diferentes definiciones en torno al pensamiento crítico, y deja en claro la pluralidad de concepciones dependiendo de la formación disciplinaria y de los intereses de quienes las formulan.

Quienes encontraron que el pensamiento crítico es pensado para abarcar habilidades tales como ser capaz de identificar consecuencias, reconocer relaciones importantes, hacer inferencias correctas, evaluar evidencias y proposiciones sólidas y deducir conclusiones. Quienes refieren que 46 expertos en filosofía y educación definieron el pensamiento crítico como juicio autorregulatorio útil que redundaba en una interpretación, análisis, evaluación e inferencia, así como en la explicación de lo evidencial, conceptual, metodológico y contextual de las consideraciones sobre las que se basa el juicio.

Por otra parte, también encuentra descripciones similares de procesos de pensamiento crítico que son denominadas de manera diferente por los escritores; por ejemplo, “pensamiento crítico”, “razonamiento”, “inteligencia”, “solución de problemas”, “lectura”, “escritura” y “habla”, o simplemente “pensamiento” (Madrigal et al., 2009, pág. 233).

#### **4.1.2. Solución de problemas**

En las organizaciones se producen conflictos. No obstante, los profesionales de la administración pueden contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y a hacer frente a los conflictos antes de que sea necesaria una intervención externa.

El profesional de ciencias económicas, el administrador, el encargado de Recursos humanos, el especialista en turismo, el contador, por citar algunos, son los colaboradores cercanos al empresario, y para el buen desempeño de su trabajo requieren de un conocimiento claro de la visión y necesidades empresariales.

Por otra parte, es indispensable poseer tantos o más conocimientos que el empresario para colaborar o suplirlo en la administración de las empresas, y para ello se requiere una acentuada formación empresarial. Sin embargo, de la estrecha relación con los trabajadores depende el buen funcionamiento de la empresa pública o privada.

El responsable de los recursos humanos realiza la función de mediador entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado cada uno se encuentra sujeto a las exigencias patronales; por ello se requiere desarrollar habilidades negociadoras y de persuasión para lograr ser productivo y estable, siendo necesario el conocimiento del conflicto. Resolver problemas ha sido la acción recurrente del ser humano a lo largo de la historia de la humanidad.

Desde la antigüedad hasta hoy la principal ocupación del ser humano ha sido dar solución a sus necesidades. Las situaciones llenas de estímulos operativos permiten que el pensamiento se active, pues de esta manera comienzan a desarrollarse ideas para la solución de problemas. La implantación de los procesos es la clave en el uso de estrategias de aprendizaje.

La Oficina del Ombudsman de las Naciones Unidas ha elaborado una lista de recomendaciones útiles cuando se produce un conflicto en el lugar de trabajo. El directivo pasa más del 50 por ciento de su tiempo en la solución de conflictos, y algunas veces generándolos de manera consciente o inconsciente.

A continuación, se menciona qué se debe hacer para resolver los conflictos.  
Recomendaciones para resolver conflictos Se debe evitar:

1. Evadir los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán.
2. Hacer suposiciones, emitir juicios o culpar.
3. Ignorar los intereses de cada una de las partes.
4. Atacar o interrumpir a la persona que tiene la palabra.
5. Permitir que las emociones dominen el diálogo.
6. Centrarse en rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar.
7. Imponer valores y convicciones personales sobre los demás.
8. Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir.
9. Imponer un acuerdo. (Madrigal et al., 2009, pág. 233)

#### **4.1.3. Características del pensamiento estratégico**

Lo primero que se debe decir acerca del pensamiento estratégico es que no se aprende con un manual. Muchos lo comparan con caminar, nadar o andar en bicicleta. No es algo teórico, sino que se aprende y afianza con la práctica.

Se piensa estratégicamente cuando se cumple con estas características:

4. Saber a dónde se quiere llegar. Tiene que haber un objetivo o propósito claramente definido. De lo contrario, cualquier estrategia carece de sentido.
5. Saber en qué punto estamos. Es necesario tener la capacidad para definir cuál es la situación actual y qué tan distante está la meta a alcanzar.
6. Saber definir el camino a seguir. Es el punto central de la estrategia. Implica diseñar cómo llegar a eso que nos proponemos
7. Saber autoevaluar y corregir. El pensamiento estratégico exige flexibilidad para monitorear constantemente lo que se hace y ser capaz de redefinir el rumbo.

Para pensar estratégicamente se necesitan dosis de realismo, una capacidad de reflexión, de síntesis y visión de conjunto. Ahora bien, esas capacidades no nacen de la nada, hay que desarrollarlas a través de la práctica. (Sánchez, 2022)(Párr.1-3).

#### 4.1.4. Puntos claves para pensar estratégicamente

En el pensamiento estratégico influyen muchas habilidades. Sin embargo, hay tres que son determinantes. Y lo son porque permiten construir el eje de esta forma de pensar: la estrategia. Estas habilidades son:

Capacidad para desechar los modelos predictivos. No se puede adoptar un modelo de acción y aferrarse a él tercamente. La estrategia se está renovando constantemente. Por lo tanto, hay que tener la mente abierta para direccionar, redireccionar constantemente y abordar la incertidumbre.

Capacidad para formular preguntas. En el pensamiento estratégico son mucho más importantes las preguntas que las respuestas. Si se logra definir la pregunta, ya se tiene más de la mitad del camino recorrido.

Identificar los puntos clave. Es necesario aprender a separar lo determinante de lo aleatorio. Saber cuáles son los factores decisivos es fundamental. Esto permite hacer un seguimiento más preciso y reencauzar las acciones hacia esos aspectos cuando sea necesario.

El pensamiento estratégico no es lo mismo que la “planeación estratégica”. El primero es una habilidad intelectual que se encauza. El segundo, la aplicación de esa habilidad sobre un aspecto o situación en concreto.

Según diferentes teorías, el pensamiento estratégico estaría relacionado con el pensamiento lógico-abstracto.

En la adolescencia se pasa de un pensamiento concreto a otro más lógico-abstracto. Este cambio nos permite, por ejemplo, planear y/o predecir posibles acontecimientos futuros a través de nuestra conducta presente. Así pues, el pensamiento estratégico está ligado al lógico-abstracto, a través del cual, observamos y tenemos en cuenta todos los factores disponibles para organizar aquello que deseamos de la forma que consideramos óptima. (Sánchez, 2022)(Párr.3-12).

## **4.2. La actitud estratégica**

Esta actitud debe ser iniciada por el directivo mediante una transformación en la postura de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa al entorno cada vez más cambiante. El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficacia hasta las relaciones empresa-entorno y la eficacia.

El reto que enfrentan actualmente muchas empresas es la de hacer más eficientes sus procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, algunos elementos esenciales de la planeación estratégica serían: adaptabilidad, actitud, carácter reactivo y actitud crítica, entre otras. (Madrigal et al., 2009, pág. 223).

### **4.2.1. La motivación y la dirección**

El directivo del siglo XXI requiere conocer, analizar y aplicar los nuevos enfoques y herramientas prácticas de la motivación para impulsar las estrategias de cambio en su empresa u organización con amplia aceptación y compromiso de sus colaboradores.

A un directivo que no motiva e influye positivamente en su equipo de trabajo le es más difícil alcanzar objetivos en común. ¿Cómo se puede inspirar al colaborador ordinario para hacer cosas extraordinarias? Éste es uno de los principales planteamientos que se hacen las empresas hoy en día.

De hecho, existe la creencia de que los desafíos actuales y futuros están estrechamente vinculados a temas de capital humano como la cultura, el liderazgo y el rendimiento. Asimismo, la adquisición y retención del talento, juntamente con una mayor motivación de los empleados, son fundamentales para tener éxito, así como motivar al colaborador para que desarrolle sus habilidades y capacidades en beneficio de él mismo y de la empresa. (Madrigal et al., 2009, pág. 200).

#### **4.2.2. Alcances de la motivación**

La motivación, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es “el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con diligencia”, y está relacionado con las palabras motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo).

Afirma que la palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera, la motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano, plantean la motivación como un proceso multicausal, dinámico, interno, que no es observable directamente, basado en el conocimiento de las causas por las que las personas se comportan de una manera u otra y varían su respuesta ante una misma situación. (Madrigal et al., 2009, pág. 188).

#### **4.2.3. Proceso de motivación**

Este proceso siempre tiene una tendencia piramidal; una necesidad genera un deseo, y para alcanzarlo se establecen estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de tensiones. Pero en el directivo que sabe auto motivarse estas tensiones le generan retos. (Madrigal et al., 2009, pág. 190).

#### **4.2.4. Estrategias para motivar a los empleados.**

Ante estas posturas puede deducirse que la motivación de los trabajadores debe abordarse desde el proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que es recomendable aplicar las siguientes pautas administrativas.

1. Generar estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, dando con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
2. Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos, y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijando fechas compromiso, lo que motivará la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
3. Apelar a la grandeza. El deseo de las personas de contribuir para realizar cosas grandiosas es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración; de hecho, uno de los mayores retos de motivar a otros es crear retos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior, hay que generar y entregarles las herramientas<sup>1</sup> necesarias para afrontar los retos.
4. Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. En realidad, las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.
5. Trabajar intensamente hacia los objetivos. La motivación de las personas gira con base en un sentido de trascender, por lo que la clarificación de los objetivos de la empresa y su aportación en los mismos es de vital importancia para los trabajadores.
6. Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa. Por ejemplo, para un grupo de directivos su mayor motivación es el sentido de pertenencia con la empresa; un directivo medio responde mayormente a la creación de retos en donde tenga oportunidad de desplegar su talento.

Mientras que para un grupo de empleados de línea su principal expectativa se encuentra en función de la estabilidad que puedan tener en su trabajo. Además, debe reconocerse tanto en privado como en público el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo. (Madrigal et al., 2009, pág. 190).

### **4.3. La intención estratégica**

(Madrigal et al., 2009) Se puede definir a la intención estratégica como el impulso deliberado de la alta gerencia para influenciar con su liderazgo a todos y cada uno de los miembros de la organización con la finalidad de lograr los objetivos y metas planteados. (pág. 223).

#### **4.3.1 La negociación como estrategia**

Éste es un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro.

Se puede afirmar que la negociación es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, aún no establecidas cuando inicia la negociación.

Negociación es intentar resolver, mediante la discusión, los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que éstos forman parte.

Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes: Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema; es una confrontación de ideas que persiguen evitar el enfrentamiento mutuo, o bien tratan de poner solución a un enfrentamiento existente.” La Enciclopedia libre describe a la negociación como “el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos”. Dada esta definición, se puede ver que la negociación ocurre en todas las áreas de la vida. Negociar es algo que hacemos todo el tiempo y no sólo lo usamos para fines comerciales o mercantiles, sino que en toda relación humana siempre estamos negociando:

1. El hijo con el padre.
2. El novio con la novia.
3. Alumno con maestro.
4. Jefes con subalternos.
5. Sindicato con trabajadores.
6. Empresas con gobierno, entre otros.

La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio. La comunicación es el vínculo que siempre se utilizará para negociar un asunto o argumentar si es cara a cara, por teléfono o por escrito.

Recuérdese que la negociación no siempre es entre dos personas; puede referirse a varios miembros de dos partidos, dos países, dos empresas, dos o más instituciones, etc. Sin embargo, siguiendo el principio de autoridad, hay un líder o directivo que representa los intereses de la empresa, de un equipo de personas o de países, de ahí la importancia de que el directivo desarrolle su habilidad negociadora. (Madrigal et al., 2009, pág. 174).

#### **4.3.2 La negociación y habilidad en la comunicación**

La principal habilidad que deberá dominar el negociador es la comunicación. Esto sucede cuando la negociación es cara a cara (o “face to face”). Pero en pleno siglo XXI el negociador tiene otras habilidades técnicas y medios para negociar, tales como Internet (incluyendo telefonía IP), teléfono, intermediarios y chat rooms, entre otros.

Sin embargo, éstos son sólo un apoyo, por lo que se debe tener mayor habilidad negociadora para utilizar todas las técnicas y medios, pues éstos no pueden suplir la habilidad negociadora.

La teoría de la negociación ha evolucionado como lo hacen las sociedades y las comunidades. En los fenómenos de mundialización y globalización que vivimos, los directivos necesitan negociar no sólo con su equipo de trabajo, sus clientes, competidores y proveedores, sino saber hacerlo también con directivos de otros países, que poseen otra cultura, tradiciones, pensamiento, forma de dirigir y asumir compromisos diferentes. Por lo tanto, la habilidad de negociación multicultural es una de las principales habilidades interpersonales que el directivo debe desarrollar. (Madrigal et al., 2009, pág. 177).

#### **4.3.2.1 Negociación cara a cara.**

Negociación cara a cara En este apartado se abordan las características y habilidades que deben desarrollarse en el proceso de negociación cara a cara. No obstante, en los procesos de globalización e internacionalización, la negociación cara a cara es una forma de negociar que difícilmente podrán suplir las nuevas tecnologías.

Respecto al proceso de negociación cara a cara, Alexis Codina (2008) señala: Éste es el proceso decisivo en una negociación.

Es cuando usted puede concretar las expectativas y objetivos que se propuso. Sus resultados estarán en dependencia de la calidad que tuvo su preparación y de sus habilidades para el manejo del intercambio, aunque la negociación es un proceso que hay que preparar.

La habilidad negociadora desempeña un papel vital entre el fracaso o el éxito de la negociación, por lo cual, según Codina, este proceso está estructurado en diferentes etapas o fases. Pero como usted podrá observar, en todas estas fases se requieren ciertas habilidades interpersonales para el éxito de la negociación cara a cara. Dichas fases son: (Madrigal et al., 2009, pág. 178). En la figura 4.5 se puede apreciar de manera más detallada las habilidades y fases del proceso de negociación.

Proceso de negociación cara a cara.

Fase	Habilidad y acción
Preparación	Ser estratega Definir la estrategia Planear
Discusión	Comunicación Saber escuchar Saber transmitir el mensaje
Señales	Identificar los diferentes mensajes (verbales, físicos y de actitud)
Propuesta	Capacidad de análisis Saber vender la propuesta
Intercambio	Estrategia de recibir y dar información Establecer los alcances
Cierre	Ser creativo para cerrar la negociación
Acuerdo	Estrategia para acordar los acuerdos

Figura 4.5, Fuente: (Madrigal et al., 2009, pág. 178).

#### 4.3.3. Lo que motiva al directivo

Al igual que los trabajadores y colaboradores, el directivo, empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas, para un profesionalista el dinero está en un lugar bajo en su lista de prioridades debido a que se encuentra bien renumerado.

Siendo más importantes en su escala de valores las expectativas profesionales. Por lo tanto, se puede que, “las motivaciones que funcionan a largo plazo y que son las que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son sólo las económicas o materiales, sino las que hacen crecer por retos y que exigen del profesional el mayor desarrollo”. Esto es un motivador de un directivo.

El trabajo de un directivo se encuentra en el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primera instancia por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas de la organización, y en segunda instancia por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de mejora y crecimiento. (Madrigal et al., 2009, pág. 215).

#### **4.3.4. Crear una intención estratégica**

La intención estratégica corporativa para las empresas representa uno de los contenidos de práctica comercial más interesante de implementar. Una empresa no es un todo sin las partes que lo componen, y cada parte mientras mejor funcione logrará superar cualquier competencia.

Crear una intención estratégica requiere de metas tanto realistas pero ambiciosas que se manifiesten a través de un gran plan de acción. Involucra administración del dinero para una empresa correctamente, construcción de ideas, una comprensión total sobre los objetivos a largo plazo de la empresa.

Plantearse metas conlleva a una fuerte evaluación de alternativas que permitan clasificar los posibles escenarios a lo que se someta la empresa. Las empresas normalmente recurren a esta alternativa con iniciativas que promuevan discusiones en paneles abiertos para que cada trabajador pueda involucrarse.

Así es como se llega a analizar el entorno de mercado, el impacto de las fuerzas externas económicas crece cada día. ¿Se debe equipar la empresa con un sistema Intranet? ¿Qué se posee que la competencia no? ¿Qué tiene la competencia y la empresa propia no? Todas son preguntas de comprensión que nos permitirá concluir en la implementación estratégica previamente discutida y llevada a ciertas conclusiones positivas. (Sánchez, 2022)(Párr.21-25).

#### **4.4. Inteligencia emocional, imprescindible para dirigir.**

El juego de emociones, sentimientos, pasiones individuales y colectivas siempre ha existido, pero la inteligencia emocional desempeña un papel mucho más importante que la inteligencia intelectual en el difícil arte del liderazgo y la dirección. Desde la doctrina de Aristóteles se enseñaba a controlar las emociones. A continuación, se menciona una frase de Aristóteles citada por Daniel Goleman (2000): "Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil." Esto es lo que yo llamo control de la inteligencia emocional, el control de sus emociones y no la explosión constante de las mismas. (Madrigal et al., 2009, pág. 35).

##### **4.4.1. La inteligencia emocional y la dirección.**

Estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas.

Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás. El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una profesión única o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida.

Hoy en día se habla de "empleabilidad", que es, según Enrique de Mulder, presidente de Hay Group, la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual alto, sino que también necesita desarrollarse el coeficiente emocional.

Con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo y perseverancia. Goleman, gurú de la inteligencia emocional, desde la publicación de su libro analizó y agrupó los rasgos de las empresas con mayor éxito mundial en tres categorías.

En las que predominaban aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional de sus directivos.

En los resultados del análisis de sus directivos, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que las otras dos categorías en los cargos directivos de las empresas analizadas, hasta el punto de que cerca de 90 por ciento de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional.

La importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. ¿Por qué? Porque de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores.

No puedo dejar de hacer una metáfora con la teoría de María González (2000) cuando se refiere a la autoridad y el adolescente; en este caso, lo traslado a la autoridad del directivo y su empleado (que todo buen directivo que maneje sus emociones eficientemente se referirá a su empleado como colaborador): “El padre que no ama destruye los sentimientos y crea monstruos resentidos.

La amenaza amedrenta y, como la bomba atómica, crea temor y una paz artificial.” La comparación es similar al directivo y su colaborador: un directivo que haga caso omiso a sus propias emociones y a las de su personal está condenado al fracaso o, en su defecto, a tener resultados negativos (como crear colaboradores resentidos o enojados contra la autoridad) y procesos de desintegración del equipo de trabajo. Daniel Goleman, citado por Mariano González, se refiere al papel de autoridad de padre e hijo, y concluye señalando que tener padres emocionalmente inteligentes representa una enorme ventaja para el niño.

Es el mismo fenómeno que sucede en la empresa u organización al contar con directivos emocionalmente maduros, quienes podrán apoyar mejor a sus subalternos y con ello generar un aprendizaje en la organización.

El papel que desempeña el directivo y líder en la organización es fundamental: es el personaje que debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo.

Por lo tanto, entre más maduro sea emocionalmente, más competente será para ayudar a sus colaboradores a enfrentar sus altibajos emocionales, o, en su defecto, reorientará estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización. (Madrigal et al., 2009, págs. 36-37)

#### **4.4.2. Importancia de contar con un directivo capacitado emocionalmente.**

La importancia del manejo de las emociones estriba en que el futuro y el presente de la empresa dependen de la emoción y la pasión con que trabajen el directivo y sus colaboradores. En ese escenario, la actitud tiene un lugar preponderante, ya que está más ligada a la aptitud que a la inteligencia emocional. La actitud y el estilo de dirigir dependerá de cómo el directivo o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores.

El equipo de trabajo reacciona bien cuando se le plantean con disciplina y respeto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En cambio, la disciplina autoritaria hace aflorar todo lo malo de la naturaleza humana; es decir, al actuar autoritariamente, el directivo podría motivar el lado más oscuro y negro de sus colaboradores. (Madrigal et al., 2009, pág. 37).

#### **4.4.3. La inteligencia emocional y su clasificación**

La expresión "inteligencia emocional" fue acuñada por Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990. Salovey y Mayer la describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción". Para su estudio y análisis, la inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal.

Comprende un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc.

Puede definirse, según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

1. La inteligencia personal: Esta inteligencia está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Cuando se aplica en el trabajo, comprende tres componentes: la automotivación, la autoconciencia y el autocontrol
2. Automotivación: Es la habilidad de mantenerse en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.
3. Autoconciencia: Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen en los demás y en el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza.
4. Autocontrol: Es la habilidad de controlar nuestras emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los actos propios, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas, y son flexibles ante los cambios o las ideas nuevas.
5. La inteligencia interpersonal: Es la habilidad que nos permite entender a los demás. Como señala Goleman, es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria. Es la que determina la elección de pareja, los amigos, el éxito en el trabajo y en el estudio.

Al igual que la inteligencia emocional, está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

La empatía es el principal pilar de la inteligencia interpersonal (“Primero trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti.” Sthepeh Covey). La inteligencia interpersonal está sustentada en dos pilares: la empatía y la inteligencia social.

Empatía es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, y que por lo regular tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

Entre las habilidades básicas para ser empático y para entender a su colaborador o a un jefe, un compañero, a la novia, a una amiga, para poder entrar y entender su mundo, se tiene que aprender a pensar como él o ella, para lo cual se requiere:

Saber escuchar.

Entender y desarrollar la comunicación no verbal.

Una persona que desarrolla la empatía es capaz de entender primero a los otros, su manera de pensar, sus motivaciones, desmotivaciones y sus sentimientos, lo cual le indicará cómo presentar su mensaje. Para ello debe determinar el objetivo que quiere conseguir, ser capaz de generar muchas respuestas posibles y encontrar la más adecuada.

6. Inteligencia social: Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Contrariamente a lo que ocurre con el coeficiente intelectual, Goleman afirmó que la inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer mediante una combinación de experiencias básicas y de la infancia. Por lo tanto, desde niños aprendemos a controlar nuestras emociones (Madrigal et al., 2009, págs. 41-42).

#### 4.4.4. El éxito del directivo

En investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard se ha encontrado que sólo 15 por ciento de las razones por las cuales una persona triunfa personal y profesionalmente tiene que ver con sus habilidades técnicas y conocimientos profesionales.

El otro 85 por ciento está relacionado con su actitud, su grado de motivación y su capacidad para desarrollar relaciones positivas con las demás personas. En este caso vemos cómo la inteligencia emocional<sup>3</sup> tiene una importante función para el directivo y el líder. En nuestra investigación, que en esta fase se encuentra en una forma descriptiva, tratamos de analizar la relación existente entre el liderazgo y la inteligencia emocional del directivo.

Tanto para el directivo como para el líder y el administrador, la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre los factores críticos que se desarrollan en la organización, como es la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza entre el personal, el trabajo en equipo, la lealtad, y la creatividad e innovación del trabajador y del directivo.

Según Robert K. Cooper (1999), la inteligencia emocional es “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”. En un directivo y líder no se requiere únicamente que tenga emociones, sino que aprenda a reconocerlas y aplicarlas en el momento preciso y con la persona adecuada.

La inteligencia emocional ayuda al directivo a desarrollar una disciplina personal nueva que permite mostrar una imagen más humana, de mayor calidad personal que facilita la toma de decisiones. Tal es el caso de los profesionistas que han sido formados con una amplia dosis de las ciencias duras y cuantitativas, los cuales en su mayoría se basan en modelos matemáticos para la toma de decisiones o para la solución de problemas.

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional en el directivo requiere desarrollar los siguientes aspectos: honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional, intuición práctica, presencia auténtica, radio de confianza y descontento constructivo.

Estos aspectos conforman su inteligencia emocional, y, según investigaciones realizadas recientemente, indican que un directivo con un coeficiente emocional alto (CE) es una persona que percibe más hábil y fácilmente que los demás los conflictos en gestación que se deben resolver.

En las organizaciones, en las empresas, en las escuelas, en la política y en la Iglesia, entre otras, el directivo o líder dedica más de 90 por ciento de su tiempo a la negociación y la toma de decisiones en la dirección y guía de su equipo de trabajo o de sus seguidores. Es en la acción directiva donde se refleja el nivel de madurez de su inteligencia emocional. Esta investigación se realizó con directivos en fase de formación a nivel posgrado. Se pretende encontrar la correlación existente entre la inteligencia emocional y su estilo de mando y nivel de liderazgo.

Se presentan únicamente los datos de un grupo piloto con dos variables: inteligencia emocional y coeficiente intelectual y liderazgo. La inteligencia emocional en la empresa es una competencia cada vez más valorada, tanto es así que, numerosos estudios han demostrado que una de las competencias fundamentales a la hora de conseguir el éxito profesional es la inteligencia emocional.

Ya lo decía Goleman en su libro: “En el mejor de los casos, el CI parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito”.

Es por ello que, con la forma actual de hacer negocios en mercados cada vez más globalizados y competitivos, las organizaciones buscan a personas que no estén únicamente preparadas en lo referente a lo técnico para desarrollar el trabajo diario, sino que, además, estas personas sean empáticas, adaptables y resolutivas entre otros aspectos. La inteligencia emocional empresarial es un método práctico de inteligencia emocional que se aplica en el área laboral. Su objetivo es ayudar al talento humano a comprender la importancia de gestionar sus emociones y a descubrir cómo la autogestión de sus emociones puede maximizar su potencial y su desempeño. (Madrigal et al., 2009, págs. 43-44).

## Conclusiones

Determinando los principales aspectos que abarca la habilidad estratégica, así como también los factores y variables que aportan a la creación de una ventaja competitiva y la importancia que tiene su implementación para un liderazgo estratégico eficaz, se entiende que el análisis debido de las estrategias individuales del directivo son de gran relevancia al momento de la toma de decisiones y en la influencia directa que estas poseen sobre el equipo de trabajo.

En cuanto a plantear los procesos que se expresan en los mapas de estrategias, tomando en cuenta la estrategia como una disciplina en el desarrollo de habilidades directivas, para que esta sea flexible y sirva como herramienta para la toma de decisiones, se puede decir que la implementación de los mapas estratégicos es un fundamental desde el momento previo a la planeación de las estrategias, hasta el establecimiento de las mismas ya que se puede prever cualquier tipo de situación que pueda llegar a intervenir en el proceso, a su vez se estiman todas las opciones posibles para saber qué tipo de estrategia se adecúa más a los objetivos de la empresa.

La definición de los diferentes aspectos que conllevan la planeación estratégica como una ventaja competitiva, para el análisis, selección de la estrategia y el proceso de la planificación, se comprende que para lograr alcanzar una ventaja competitiva, se debe tomar en cuenta el entorno interno y externo de la empresa, con base en esto realizar un diagnóstico y partir de ahí para fijar objetivos específicos de la estrategia que se basan en la misión y visión, se tiene que poner especial atención en la ejecución de la estrategia, esto dará información para situaciones futuras, siendo evaluadas y a su vez controladas.

De acuerdo con la explicación de los pilares de la dirección estratégica y su importancia como fuerza relevante para la creación de estrategias, mediante la aplicación de habilidades estratégicas para motivación y negociación con el personal, se comprende que no podría existir una estrategia sin un líder y para obtener resultados y alcanzar las expectativas del directivo con las estrategias debe existir la capacidad de negociar con el recurso humano de la empresa.

Es por eso que se hace relevancia a la inteligencia emocional para poder motivar y llegar a mejores relaciones de comunicación entre el directivo y su equipo.

Finalizando con el análisis de la importancia del papel del directivo en el diseño de la estrategia por medio de habilidades estratégicas en el desarrollo de la planeación estratégica para crear mayores ventajas competitivas, se concluye que de la dirección de la empresa dependerá el éxito de la misma, mediante la aplicación de las estrategias que deberá analizar y adaptar a sus objetivos, es por eso que una estrategia empresarial es de vital importancia, toda empresa debe tener trazado un camino con técnicas específicas que le permitan crecer.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Fardela, R. (12 de 07 de 2013). *habilidades estrategicas*. Recuperado el Lunes de Septiembre de 2022, de Scielo: <https://curso.ihmc.us/rid=1R6HFWYNV-KLJ0PW-3572/Concepto%20de%20Habilidades%20Estrategicas.pdf>
- Gomez, Madrigal y Delgado . (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill editores S.A.
- Hitt et al. (2008). *Administración estratégica*. México, DF: Cengage Learning.
- hitt,Ireland, Hoskisson. (2008). *Administración Etrategica*. México, DF: Cengage Learning.
- Kluwer, W. (11 de 08 de 2020). *Flexibilidad estrategica*. Recuperado el 02 de 10 de 2022, de La ley: [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjCxNTtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgAoLHf3NQAAAA==WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjCxNTtbLUouLM_DxblwMDS0NDA7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgAoLHf3NQAAAA==WKE)
- Leonor. (14 de 02 de 2020). *Disciplina empresarial*. Obtenido de Empresarius.com: <https://www.empresarius.com/2020/02/14/la-importancia-de-la-disciplina-empresarial/#:~:text=La%20disciplina%20es%20fundamental%20para,%2C%20emocional%2C%20econ%C3%B3mico%20o%20personal.>
- Madrigal et al. (2009). *HABILIDADES DIRECTIVAS* (2° ed.). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022
- martinez, c. (2006). *administrate hoy*. mexico: gasca sicco.
- Mintzberg, H. (1995). *Desarrollo Estratégico y Práctica Gerencial*.
- Montoya Pérez, L. M. (30 de Agosto de 2022). *Propuesta de un proceso educativo de habilidades del pensamiento como estrategias de aprendizaje en las organizaciones*. Obtenido de Red Contaduría y Administración: <http://site.ebrary.com/lib/guadalajarasp/Doc?id=10117226&ppg=5>

- Moreno Bayardo, M. G. (30 de Agosto de 2022). *El desarrollo de habilidades como objetivo educativo*. Obtenido de Docer Argentina: <https://docer.com.ar/doc/xece5n1>
- Ricardo, R. (01 de Septiembre de 2022). *Estuyendo*. Obtenido de Metodo de bendficios intangibles: <https://estudyando.com/metodo-de-beneficios-intangibles-definicion-y-desafios/>
- Rocha, D. (29 de 11 de 2020). *Flexibilidad estrategica y branding*. Recuperado el 02 de 10 de 2022, de Banward: <https://branward.com/branderstand/flexibilidad-estrategica-branding-claves-para-el-crecimiento/>
- S.N. (24 de 01 de 2020). *Cómo generar una ventaja competitiva*. Recuperado el 02 de 10 de 2022, de The power bussines school: <https://www.thepowermba.com/es/blog/como-generar-una-ventaja-competitiva#:~:text=Para%20tener%20una%20ventaja%20competitiva,ser%20repllicable%20por%20otra%20empresa.>
- S.N. (10 de mayo de 2021). *EAE Bussines School*. (E. B. School, Editor) Recuperado el 30 de octubre de 2022, de Proceso para la Formulación de una estrategia empresarial: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-para-la-formulacion-de-una-estrategia-empresarial/#:~:text=La%20formulaci%C3%B3n%20de%20una%20estrategia%20incluye%20la%20planificaci%C3%B3n%2C%20ejecuci%C3%B3n%2C%20su%20pervisi%C3%B3n,alcanzar%20unos%20obj>
- Sánchez, E. (04 de octubre de 2022). *Coaching y liderazgo*. Recuperado el 17 de octubre de 2022, de Pensamiento estrategico: <https://lamenteesmaravillosa.com/pensamiento-estrategico-caracteristicas-y-ejercicios-para-fomentarlo/>
- Santos, D. (08 de agosto de 2022). *hubspot*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de Planeación estrategica: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica>
- strategy, T. (01 de Septiembre de 2022). *Trissa strategy consulting*. Obtenido de <https://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>

- Tellez, C. (18 de 04 de 2018). *Disciplina estrategica*. Recuperado el 12 de septiembre de 2022, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/carlos-tellez-disciplina-estrategica-516603#:~:text=Disciplina%20estrat%C3%A9gica%20significa%20rigor%20en,temor%20al%20crecimiento%20o%20a%20diversificarse>.
- Torrez, I. T. (2015). *La flexibilidad estrategica como opción de cambio*. Mexico: Bitstream.
- Villalaz, L. P. (1999). *Planificación estrategica*. México: Pentrice Hall.
- Villanueva y Jimenez. (10 de Abril de 2018). *Gestión joven*, 18. (AJIOCA, Editor) Recuperado el 12 de octubre de 2022, de Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: <https://www.coursehero.com/file/64641057/13pdf/>
- Villarreal, F. (14 de julio de 2009). *Gestipolis*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de Ejecución de la estrategia dentro del proceso estratégico: <https://www.gestipolis.com/ejecucion-de-la-estrategia-dentro-del-proceso-estrategico/>
- Zarate, B. M. (2009). *Habilidad estrategica*. Mexico: Printed in Mexico.