

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION

Lana, Rogelio Adilson

Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Ruta Nacional N° 12, Km 7 y ½, C.P. (3304) – Miguel Lanús, Misiones, Argentina

E-mail: ral.adm@terra.com.br

RESUMEN

Inicialmente, se trata de una reseña de la historia de la administración y su importancia estratégica en la empresa. En la secuencia se desarrollan las cinco principales etapas del proceso de gestión estratégica; cual enfoque de este estudio. El primer paso es analizar el entorno interno y externo de la empresa en el medio ambiente en general, operacional e interior. El segundo paso es definir las directrices de organización, en el que el administrador determina las metas y objetivos que deben alcanzarse. En la tercera fase se muestran las tres formas de formulación de las estrategias de negocios y la unidad de negocio funcional. Para la ejecución de esta formulación el administrador debe entender profundamente el Análisis de los puntos fuertes/débiles/oportunidades y amenazas; el Análisis de los puntos críticos, Matriz BCG y la Matriz de Crecimiento de GE. El cuarto paso examina la forma de llevar a cabo las acciones estratégicas que surgieron a raíz de las etapas anteriores del proceso de gestión estratégica. En la quinta etapa se exponen las formas de control que permitirán el seguimiento de lo que se había previsto, la identificación de los errores en la planificación o ejecución, y buscar, con el tiempo, las alternativas que reduzcan al mínimo o eliminen dichos errores. Se estudia también los sistemas de información, dado que como ustedes saben, todo el rendimiento es de apoyo administrativo en el uso de la información que es la base de la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES: Proceso, Administración Estratégica, Información.

INTRODUCCIÓN

Se observa que la forma de administrar una empresa lleva a elecciones que determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de la gestión de una organización y, por lo tanto, influyen directa o indirectamente en su calidad.

La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. También el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos.

Este artículo tiene como objetivo identificar la importancia del administrador en la utilización de los procesos de la administración estratégica como herramienta de la gestión empresarial.

Si dichos procesos discutidos en este estudio son reales y relevantes para todos los tipos de organizaciones – grandes, medianas, pequeñas o micro, internacionales o domésticas, diversificadas o monoproductoras, con o sin fines de lucro – es evidente que los administradores necesitan un modelo de proceso de administración estratégica para orientarse en su toma de decisiones, que son de extrema importancia en un ambiente de constantes cambios en que se vive.

Por lo tanto, el contenido de este artículo tiene como finalidad provocar insights en los administradores sobre la administración estratégica y una evaluación de su papel vital para una mejora de la eficiencia y eficacia organizacional.

1. Administración Estratégica

Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con Fernández y Berton (2005), la lista puede variar de autor a autor, pero de forma general, estos procesos inspiran a miles de escritores en esta área. Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas.

Olivera (2007) afirma que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas – cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada – son los más diversos y amplios posible, tales como: a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; b) Identificación facilitada de las capacidades – e incapacidades – de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas – actuales y futuras – del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

De acuerdo con Wright, Kroll y Parnell (2000), los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces.

Como se analiza a continuación, la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

2. El Proceso de la Administración Estratégica

Según Certo et al. (2005), Fernandez y Berton (2005), Oliveira (2007), Tavares (2005) y Wright, Kroll y Parnell (2000), entre otros autores citados en este artículo, se identifican como principales etapas inherentes al delineamiento del modelo de proceso de administración estratégica, como: a) análisis de los entornos interno y externo; b) establecimiento de la directriz organizacional (metas y objetivos); c) formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional); d) implementación de las estrategias; e) control estratégico.

2.1. Análisis de los entornos Interno y Externo

Este tema se enfoca en la etapa inicial del proceso: el análisis de los entornos. Certo et al. (2005) informa que dicho análisis es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas. En este contexto, Taylor (1985) dice que el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos. Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. Por eso, la administración debe reunir constantemente los datos relacionados con factores ambientales importantes y considerar sus implicaciones.

Para llevar a cabo un análisis del entorno de manera eficiente y efectiva, el administrador debe entender bien la manera en que están estructurados los entornos organizacionales. Según Certo et al. (2005), el entorno de una organización está generalmente dividido en tres niveles: general, operacional e interno.

Como fue descrito por Lobato et al. (2005), el entorno general es el más complejo de los segmentos ambientales. Sus fronteras son de difícil delineamiento, está constituido por un conjunto de variables que afectan no solo a las empresas, sino a la estructura competitiva de cada uno de los sectores industriales existentes y a la sociedad como un todo. Este conjunto de variables, de acuerdo con Morais (2005) constituyen grandes

segmentos ambientales, tales como: el económico, social, político, tecnológico y cultural. Mientras, el número de fuerzas del macroambiente es variable, según diversos autores.

Según Porter (1999), el entorno operacional está constituido por un conjunto de variables y deben ser vistas considerándose las siguientes cuestiones que el administrador deberá responder en cada una de ellas: a) Amenazas de nuevas entradas: ¿existen barreras de entrada de nuevos competidores?; b) Rivalidad entre competidores: ¿Existe guerra de precios, de publicidad, o de productos?; c) Existencia de productos sustitutos: ¿Existe amenaza de sustitución por productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades? D) Poder negociados de los clientes: ¿Cuál es su poder para influir en las variaciones de precios de los productos o servicios?; e) Poder negociador de los proveedores: ¿Cuál es su poder negociador para elevar los precios o reducir el nivel de calidad ofrecido?

Fernandez y Berton (2005) afirman que al abordar las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se observa que, para enfrentarlas es necesario encontrar acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una buena posición dentro de la industria, como la intención de mantener una posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores, existe la necesidad de analizar las “Estrategias Genéricas” de Porter: Liderazgo total en costos, Diferenciación y Enfoque.

De acuerdo con Oliveira (2005) es en esta etapa cuando se analizan las amenazas y las oportunidades que están en el contexto externo de la empresa y es la mejor manera de evitar o usufructuar esas situaciones. La empresa debe mirar hacia fuera, hacia el contexto externo donde se encuentran las oportunidades y las amenazas.

De acuerdo con Craig y Grant (1999), se busca identificar en el contexto interno de la empresa: recursos (físicos, financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, etc.), capacidades/habilidades/talentos de los funcionarios (habilidades que residen en las rutinas de una organización), funcionalidad (diagnosticar las principales funciones de la empresa, tales como: marketing, producción, logística, materiales, recursos humanos y financiero), estructura organizacional (ambiente de la empresa), cultura y clima organizacional (conjunto

de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que moldean el comportamiento y las expectativas de cada miembro de la organización), etc.

Según Costa (2006), la primera tarea a realizar en un análisis del ambiente interno es elaborar una lista amplia, general e irrestricta de puntos fuertes, débiles, neutros y los que necesitan ser mejorados, o sea, aquellos que favorecen o perjudican a las empresas.

En conformidad con Olivera (2005) el análisis interno tiene por fin colocar en evidencia las deficiencias y cualidades de la empresa que está siendo analizada, es decir que los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa deberán ser determinados frente a su posición actual: producto versus mercado. Este análisis debe tomar como perspectiva para su comparación otras empresas de su sector de actuación, ya sean estas competencia directa o simplemente competencia potencial.

Por lo tanto, el propósito de reunir toda esta información es ayudar a la administración a establecer la futura directiva de la organización. Los exámenes involucran la revisión y evaluación de toda la información sobre los entornos interno y externo que puedan ser obtenidas de distintas fuentes. Fuentes tales como informes, libros de conferencias, periódicos, entre otros.

De esta manera, solamente luego de la ponderación de los resultados de un análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, los administradores estarán en condiciones de formular una misión organizacional apropiada y establecer objetivos consistentes a ella y compatibles unos con otros.

2.2.- Establecimiento de las directivas organizacionales: Metas y Objetivos

Este tema aborda la misión y los objetivos que son dos importantes consideraciones normalmente utilizadas por la administración para establecer y documentar una directiva organizacional.

De acuerdo con Caravantes, Panno y Kloeckner (2005, p.415), la definición de misión debe responder a tres preguntas básicas: “a) ¿Quiénes somos?, b) ¿Para qué existimos?, c) ¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

Por lo tanto, la declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización. Ella involucra los objetivos esenciales del negocio y está generalmente enfocada fuera de la empresa, o sea, en la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.

Morais (2005) explica que cuando se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación.

Se puede concluir que una adecuada administración comienza con el establecimiento o, por lo menos, con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Para que sean útiles, los objetivos deben ser más que palabras; deben poseer un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continua.

De acuerdo con Certo et al. (2005), el proceso de establecimiento de las directivas organizacionales consiste en tres etapas principales que se presentan a continuación.

En la primera etapa se busca la reflexión sobre los resultados del análisis del entorno. Este análisis debe proveer de información adecuada a los administradores para su reflexión. Los datos deben ser obtenidos de todos los niveles del entorno organizacional – general, operacional e interno. El estudio de estos datos debe establecer la relevancia de los niveles del entorno organizacional y de varias cuestiones estratégicas para la organización.

En la segunda etapa se procede al establecimiento de una misión organizacional efectiva. Siendo que la información derivada del análisis ambiental sirve de sólido fundamento sobre el cual puede ser constituida la misión organizacional. Una vez que el administrador entiende los entornos interno y externo, está mejor preparado para esbozar una propuesta o una misión adecuada a la organización. Una misión organizacional efectiva es aquella que refleja el entorno organizacional y, por eso, aumenta la probabilidad de supervivencia de la organización a largo plazo.

En la tercera etapa se lleva a cabo el establecimiento de los objetivos organizacionales eficaces. Por lo tanto, luego de que la misión organizacional ha sido desarrollada, los objetivos organizacionales eficaces deben ser formulados – objetivos que sean consistentes con la misión establecida. Con el correr del tiempo, el proceso que los administradores utilizan sistemáticamente en el desarrollo de los objetivos organizacionales evoluciona en cuatro etapas: a) en la primera etapa se analizan las tendencias ambientales; b) en la segunda etapa se desarrollan los objetivos para la organización como un todo; c) en la tercera etapa se desarrolla una jerarquía de objetivos; d) en la cuarta etapa se desarrollan los objetivos individuales.

Luego del análisis ambiental y del establecimiento de la directiva organizacional, la administración es capaz de trazar los cursos alternativos de acción, asegurando el éxito de la organización a través de la formulación de estrategias. Esta formulación de estrategias se lleva a cabo en tres niveles organizacionales: empresarial, unidad de negocios y funcional.

2.3.- Formulación de la estrategia: empresarial, unidad de negocios y funcional.

La tercera etapa del proceso de la administración estratégica es la formulación de la estrategia en sus niveles organizacionales (empresarial, unidad de negocios y funcional).

De acuerdo con Certo et al. (2005, p.11):

La estrategia es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.[...]

Por lo tanto, para formular apropiadamente la estrategia organizacional, los administradores deben comprender profundamente los diversos abordajes para la formulación estratégica, tales como: el Análisis de puntos fuertes/débiles/oportunidades/amenazas; el Análisis de los Puntos Críticos, la Matriz de Crecimiento – Participación del Boston Consulting Group y la Matriz de la Cartera de Multifactores de la General Electric.

Inicialmente, se recuerdan dos técnicas utilizadas en el estudio del entorno, debido a que este estudio es esencial para el desarrollo de las estrategias de éxito. Ambas técnicas son herramientas que proveen información útil para la formulación estratégica en los niveles organizacionales, de negocios y funcionales.

Según Certo et al. (2005), los administradores creen que del análisis del entorno interno y externo proviene la información necesaria para que se inicie el proceso de formulación de la estrategia. Consiguientemente, a continuación se esbozan dos abordajes que se enfocan en eso: el análisis de los puntos críticos y el análisis de los factores internos y externos.

De acuerdo con Certo et al. (2005), el análisis de los puntos críticos proporciona una estructura necesaria para el estudio de la situación actual de la organización y propicia la formulación de estrategias eficaces. Para que esto sea efectivo, es necesario, primero, responder a cuatro cuestiones básicas: a) ¿Cuál/es es/son el/los propósito/s y el/los objetivo/s de la organización?, b) ¿Hacia donde se dirige la organización en este momento?, c) ¿Qué factores ambientales críticos enfrenta actualmente la organización?, d) ¿Qué puede ser hecho para que los objetivos organizacionales sean alcanzados de una forma más efectiva en el futuro?

Conforme a Certo et al. (2005), aunque las preguntas puedan ayudar directamente en la evaluación de los factores internos y externos, buena parte del trabajo consiste en responder a ellas de un modo correcto. Esto significa que la importancia relativa de cada una de ellas necesita ser determinada, y su impacto potencial sobre la formulación de la estrategia, evaluado. Por esta razón, la importancia relativa de cada cuestión puede variar de acuerdo con el nivel en que la estrategia sea formulada (nivel organizacional, de negocios o funcional).

En cuanto al estudio de los factores externos, Tavares (2005) dice que la formulación de una estrategia exitosa requiere una evaluación comprehensiva y predictiva del ambiente externo. Debe resultar, a partir del establecimiento del objetivo competitivo, de las perspectivas presentadas por los escenarios macroambientales, el análisis de las relaciones

y del ambiente competitivo. Su elaboración, a nivel externo, debe buscar explorar las oportunidades, neutralizar o minimizar las amenazas presentes y futuras por la actuación de la organización e identificar y establecer los medios para materializar las relaciones deseadas.

Tavares (2005) explica que se debe también explorar en el nivel interno todas las potencialidades y aptitudes de la organización sintetizadas en sus competencias esenciales y distintivas, transformándolas en fuerzas para aprovechar las oportunidades y neutralizando las debilidades para que las amenazas no se presenten en la organización.

Tavares (2005) dice que a partir de estas consideraciones objetivas, los ejecutivos pasan a tener un papel prominente para considerar el tipo y la urgencia de la acción estratégica, los recursos que demandará y el nivel de riesgo aceptable. Estos ocurrirán en un momento posterior, pero cada alternativa estratégica corresponde a una combinación, en grados diferentes, de estos componentes para el establecimiento de las ventajas competitivas de la organización.

En conformidad con Certo et al. (2005), el análisis de los factores externos e internos es una herramienta útil para la comprensión de la situación global de la organización. Este abordaje intenta equilibrar las oportunidades y riesgos que presenta el ambiente externo con los puntos fuertes y débiles de una organización.

Cuando los modelos de cartera de negocios, de acuerdo con Certo et al. (2005), son herramientas que sirven para analizar (1) la posición relativa de cada uno de los negocios de la organización en su sector y (2) la relación entre los negocios de la organización. Dos ejemplos de abordajes para desarrollar carteras de negocios son la Matriz de Crecimiento-Participación del Boston Consulting Group (BCG) y la Matriz de Cartera de Multifactores de la General Electric (GE).

De acuerdo con Certo et al. (2005), la idea básica de la matriz de crecimiento de la participación del Boston Consulting Group (BCG), es que la empresa debe tener una cartera equilibrada de negocios, de modo que algunos generen más fondos de lo que utilizan y puedan soportar otros negocios que necesiten de fondos para desarrollarse y se

vuelvan lucrativos. El papel de cada negocio está determinado en base a dos factores: la tasa de crecimiento de su mercado y su participación en ese mercado.

Cuando la estructura de la matriz de la cartera de multifactores de la General Electric (GE), Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que esta clasifica las unidades de negocios de acuerdo con el poder de atractivo de su sector (bajo, medio, alto) y con la fuerza de la unidad de negocio (débil, media, fuerte). La unidad de negocio ideal es aquella que es fuerte en relación a sus competidores y actúa en un sector atractivo. Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que las estructuras del portfolio BCG y GE pueden ser utilizados por la administración de nivel empresarial para evaluar cada una de sus unidades de negocios, para tomar decisiones estratégicas y para asignar recursos.

Por lo tanto, las estrategias empresariales son formuladas para la realización de los objetivos globales de la empresa; las estrategias de negocios son elaboradas para ayudar a cada división o unidad de negocios, con el fin de contribuir del modo más efectivo posible en la organización de la cual es subsidiaria; y las estrategias funcionales son desarrolladas por especialistas en las diversas áreas de la empresa, tales como finanzas, marketing, recursos humanos, entre otras. Aunque analizadas separadamente, las tres estrategias deben estar sincronizadas y coordinadas para lograr una eficiencia máxima.

Luego de examinar la formulación de las estrategias en los tres niveles, la discusión cambia hacia cómo estas estrategias pueden ser implementadas.

2.4.- Implementación

La cuarta etapa del proceso de la administración estratégica es la implantación de la misma. Esta etapa debe poner en acción las estrategias que emergieron de las etapas anteriores dentro del proceso de la administración estratégica. Sin la implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones son incapaces de obtener los beneficios de la realización de un análisis ambiental, del establecimiento de la directiva organizacional y de la formulación de la estrategia organizacional.

Cero et al. (2005) presenta cinco tareas de implementación de la estrategia, las cuales son: a) análisis de los cambios estratégicos; b) análisis de la estructura organizacional; c) análisis de la cultura organizacional; d) selección de un abordaje de implementación; e) implementación y evaluación de la estrategia.

En primer lugar, se deben analizar los cambios provocados por las estrategias. De acuerdo a Fernández y Berton (2005), la implementación de una estrategia siempre involucra algún grado de cambio. En algunos casos, el cambio será amplio, en otros, parcial y localizado. Mientras, como un referente del análisis, es conveniente considerar tres grupos de cambios que deben ocurrir de manera equilibrada y alineados a la estrategia. Estos cambios implican transformaciones en la estructura, en las personas y en los procesos organizacionales.

El análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas. En muchos casos, la estructura y el involucramiento del personal apenas son adecuados para lograr una implementación exitosa. En otros, una alteración temporal en la estructura puede facilitar la implementación sin provocar problemas indebidos. En algunos otros raros casos, no obstante, cuando una estructura organizacional en particular se muestra ineficiente al punto de impedir la implementación efectiva de una buena estrategia, la estructura necesita ser revisada. Sin embargo, antes de que el administrador concluya que la estructura de una organización deba ser recompuesta, otros factores deben ser considerados y, entre ellos, uno de los más importantes es la cultura de la organización.

Existen diversos modos de desarrollar, mantener o alterar las culturas organizacionales. Sin embargo, cambiar una cultura organizacional es una tarea difícil que, si tuviese que ser llevada a cabo, podría llevar muchos años en ser realizada. De manera general, desarrollar, alterar o mantener la rutina de estrategias poco ambiciosas es algo que puede ser implementado en la cultura organizacional existente. En este caso, posiblemente las estrategias formuladas son implementadas sin mucho aval en la cultura organizacional,

ya en el caso de cambios radicales en la estrategia y del redireccionamiento organizacional, tal vez sea necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización. No obstante, muchas veces es más eficiente mantener separadas las culturas radicalmente diferentes de las empresas adquiridas, a fin de evitar mayores choques culturales y los problemas potencialmente serios resultantes de esta fusión.

En esta etapa, la tarea de los administradores es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Con base en sus investigaciones al respecto de las prácticas de administración en diversas empresas, Brodwin y Bourgeois III (1984) sugieren cinco enfoques fundamentales para la implementación de estrategias, que son: dirección, cambio organizacional, colaboración, cultural, de la base al tope o creciente.

Estos enfoques van desde simplemente pedir a los funcionarios que implementen una estrategia ya formulada hasta ofrecer condiciones profesionales para que ellos crezcan y tengan una base para elaborar e implementar estrategias de su propia autoría. En cada enfoque, el gerente tiene un papel muy particular en el proceso y utiliza métodos diferentes de administración estratégica.

A esta altura, el administrador tiene una idea clara del nivel de cambio estratégico que debe ser implementado. Más allá de esto, con base en un análisis de la estructura y de la cultura organizacional, el administrador ya sabe qué factores dentro de la organización facilitarán o impedirán la implementación. Un enfoque de implementación es bien seleccionado cuando capitaliza las oportunidades y los puntos fuertes, y esquivo, evita o minimiza los problemas en una organización. En esta etapa, la tarea consiste en efectuar las estrategias y evaluar los resultados.

A continuación se presenta la última y principal etapa del proceso de la administración estratégica: el ejercicio del control estratégico. Su objetivo consiste en enseñar cómo las estrategias pueden desarrollarse de acuerdo a lo planeado.

2.5.- Control

A medida que las estrategias son implementadas, se inicia el proceso de control estratégico. El mismo consiste en determinar hasta qué punto los objetivos de la organización están siendo logrados. Este proceso generalmente exige que la administración modifique sus estrategias o su implementación de alguna manera, de modo que la habilidad de la empresa en lograr sus objetivos sea ampliada.

Según Santiago et al. (2004), el control estratégico es importante y necesario, debido a que posibilita el acompañamiento de lo que fue planeado, como una identificación de los errores cometidos en el planeamiento o en la implementación, y busca en el tiempo, alternativas que minimicen o anulen dichos errores.

Para Wright, Kroll y Parnell (2000) el enfoque del control estratégico es tanto externo como interno. Ninguno de estos elementos puede ser examinado aisladamente, debido a que la función de la alta administración es alinear de manera ventajosa las operaciones internas de la empresa en su ambiente externo.

En realidad, Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que el control estratégico puede ser visualizado como un “mediador” de las interacciones entre las variables ambientales y las dimensiones internas de la empresa. Con base en medidas de desempeño tanto cualitativas como cuantitativas, la alta gerencia utiliza el control estratégico para mantener las dimensiones internas de la empresa en equilibrio con el ambiente externo.

En la práctica, los administradores realmente controlan de acuerdo con tres etapas distintas que deben ser seguidas para llevar a cabo el proceso de control estratégico dentro de una organización. A partir de estas etapas es posible medir el desempeño organizacional, comparándolo con las metas y patrones, y tomar las acciones correctivas necesarias.

Estas tres etapas, según Certo et al. (2005), son: a) medir el desempeño organizacional; b) comparar el desempeño organizacional con los objetivos y los patrones establecidos; c) determinar la acción correctiva necesaria del desempeño organizacional.

En la primera etapa, de acuerdo con Bateman y Snell (2006), el administrador puede medir los niveles de desempeño por medio de diversas fuentes, tales como informes escritos o verbales y observaciones personales. Lacombe y Heilborn (2006) dicen que las medidas corresponden al registro del trabajo efectuado, a medida que éste va siendo realizado, de modo que el desempeño (resultado) pueda ser comparado con el valor del patrón establecido.

Estas medidas, en conformidad con Lacombe y Heilborn (2006), pueden ser expresadas en unidades de volumen de producción, productividad, coste unitario o nivel de calidad. La etapa de control que representa la medida, abarca el envío de información precisa del resultado del trabajo al responsable de su análisis y posible corrección.

En la segunda etapa, de acuerdo con Certo et al. (2005), los resultados de las mediciones del desempeño organizacional deben ser comparadas con dos marcas establecidas: objetivos y patrones organizacionales. Los patrones son desarrollados para reflejar los objetivos organizacionales; son los marcos que indican los niveles aceptables de desempeño organizacional. Los patrones específicos que las organizaciones realmente establecen varían de empresa a empresa. Como regla, la administración debe desarrollar patrones en todas las áreas de desempeño ligadas a los objetivos organizacionales tales como: lucro, posicionamiento en el mercado, productividad, liderazgo, desarrollo personal, actitud de los funcionarios, responsabilidad pública, equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre otros.

De acuerdo con Bateman y Snell (2006), el último paso del proceso de control es tomar las medidas para corregir los desvíos significativos. Este paso garantiza que las operaciones sean ajustadas donde sea necesario para que sean logrados los resultados inicialmente planeados. Cuando son descubiertas las variaciones significativas, el administrador debe tomar medidas inmediatas y vigorosas. El control eficaz no puede tolerar demoras innecesarias, disculpas ni excepciones.

De acuerdo con Certo et al. (2005), para lograr el éxito del control estratégico, la administración debe disponer de información válida y confiable que refleje las diversas

medidas de desempeño organizacional. La información es vital para el control estratégico eficiente, por lo tanto, a continuación se examina el sistema de información.

3.- Sistema de Información

En los últimos años, Fontes (2006) explica que hubo un cambio significativo en la manera en como las organizaciones operan en el mercado. Con un crecimiento acentuado de la Internet, esta se convirtió en una plataforma vital para las empresas que exploran las comunicaciones electrónicas, herramientas de colaboración y el comercio electrónico, ya sea entre funcionarios, clientes y proveedores. Las empresas se están volviendo más globalizadas e interconectadas, y la Internet llega como un recurso para dar soporte de infraestructura a esta tendencia del mercado.

En conformidad con Alecrim (2004), la información es un patrimonio, es algo de valor. No se trata de un montón de bytes aglomerados, sino de un conjunto de datos clasificados y organizados de manera que un usuario o una empresa puedan tener provecho. La información es, inclusive, un factor que puede determinar la supervivencia o la discontinuidad de las actividades de una empresa.

Fontes (2006) comenta que los sistemas de información se vuelven de vital importancia para los negocios de las organizaciones. Cada vez más se busca entender cómo aplicar estos recursos tecnológicos en las situaciones específicas de las empresas.

Según Leles (2007), los sistemas de información desempeñan tres papeles vitales en cualquier tipo de organización: a) soporte de sus procesos y operaciones, b) soporte en la toma de decisiones de sus funcionarios y gerentes, c) soporte en sus estrategias en busca de una ventaja competitiva.

Toda la actuación administrativa se apoya en la utilización de la información, que son la base del proceso de toma de decisiones. Olivera (2005) dice que en consideración de la información que es necesaria para el control y la evaluación del proceso de planeamiento estratégico, se deben analizar algunos aspectos, tales como:

- a) Tipo de Información: son necesarios para el control y la evaluación del proceso de planeamiento estratégico, son los más variados posibles abarcando, entre otros, los siguientes aspectos: cuantificación temporal de las actividades, datos de ocurrencia de eventos como los informes sobre el progreso, objetivos, objetivos funcionales, desafíos, metas, valores de liberación financiera, valores de los costes realizados, valores de los costes comprometidos, volumen de mano de obra aplicada, cuantificación de la mano de obra, y la cuantificación de la calidad del trabajo.
- b) Frecuencia de la Información: no es mucho más fácil establecer la frecuencia de la información, aunque se puede determinar, por medio de la propia experiencia, que puede ser juzgada como válida la siguiente situación: en términos de control estratégico o empresarial (alta gerencia), puede ser de dos o tres a seis o siete meses; en términos de control sectorial (táctico), puede ser de uno a dos o tres meses; y en términos operacionales (proyecto y plan de acción), puede ser de una o dos semanas a un mes.
- c) Calidad de la Información: el ejecutivo debe prestar mucha atención al contenido, forma, canales, periodicidad, velocidad y precisión de la información para el control y la evaluación del planeamiento estratégico. De manera general, se puede partir de las siguientes situaciones: en términos de control estratégico empresarial (alta gerencia), se puede tener un grado bajo de detalle y un alto grado de consolidación de la información analizada; en términos de control sectorial (táctico), se puede tener un bajo grado de detalle y un alto grado de síntesis; en términos de control operacional (proyecto y plan de acción), se puede tener un alto grado de detalle.
- d) Fuentes de Información: son dos las fuentes de información sobre el desempeño del planeamiento estratégico: los coordinadores del desempeño, en este caso se está recibiendo información de los coordinadores de desempeño de realización para los objetivos, desafíos, metas, estrategias, programas y proyectos; y para los usuarios del sistema, pues, en el caso anterior, básicamente hay una autoevaluación. Como puede ocurrir inadecuaciones con relación a esta información, es necesario cruzar la

información de los coordinadores de desempeño con la información de los usuarios del sistema.

Maximiano (2004) explica que se necesita de la información en todas las actividades como gestor. Para tomar decisiones, producir o analizar informes, evaluar desempeños y trabajar con grupos se necesita información. Por lo tanto, un gestor de alto desempeño necesita saber obtener, procesar y divulgar la información necesaria a sus subordinados.

Silva (2004) afirma que cualquier sistema de control de comunicación debe proveer de información correcta, en el momento oportuno y a las personas adecuadas, si el objetivo es la realización eficaz de la tarea.

Por lo tanto, los administradores y otras personas de la empresa que toman decisiones deben contar con información útil al respecto de los resultados del desempeño, si desean planear, dar soporte y tomar las decisiones adecuadas. -De ahí la importancia de los sistemas de información.

CONCLUSIÓN

En pleno siglo XXI, llevar adelante una empresa en un contexto dinámico, de constantes cambios, información en abundancia y de consumidores exigentes requiere del administrador habilidades, desempeño (papeles) y funciones que ayudarán a gerenciar y a escoger el mejor “camino” para el éxito de la empresa.

Entretanto, se los administradores no utilizan el proceso de la administración estratégica en la toma de decisiones, probablemente dejen pasar desapercibida mucha información importante en el análisis, debido a esto podrá causar grandes perjuicios a la empresa.

Más allá del contexto expuesto, que muestra la inevitable necesidad de los administradores de empresas de utilizar los procesos de la administración estratégica, se observa cómo la utilización eficiente de la información se presenta para reforzar la importancia de que las empresas adopten estrategias formales que proveen una base de

sustentación a la toma de decisiones, y de este modo, fortalecer a la empresa en un ambiente en constante cambio.

Por lo tanto, los procesos de la administración estratégica constituyen una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio, o mejor, de su ámbito de actuación. Esto lo ayudará en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

CERTO, Samuel C. et al. Paul (2005). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton (2005). Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva.

FONTES, Edílson (2006). Segurança da informação o usuário faz a diferença. São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2005). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

PORTER, Michael E. (1999). Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John (2000). Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.