



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**“EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO
HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES
DE TRABAJO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERA INDUSTRIAL**

**PRESENTA:
DIANA ARACELI CASTILLO NAZARIO**

DIRECTOR: ING. CARLOS SÁNCHEZ MEJÍA VALENZUELA

MÉXICO D.F.,

2012



DEDICATORIAS

A mis padres

Hay cosas que prefiero expresárlas por escrito, porque de alguna forma siento que dejo plasmados mis sentimientos. Sin embargo no encuentro palabras que reflejen fielmente todo lo que significan en mi vida, pero puedo asegurarles que son indispensables para sentirme feliz.

Además debo admitir que con su ejemplo me han enseñado las cosas que valoro y agradezco. Gracias a ustedes siempre tengo un objetivo que alcanzar. Hoy quiero que sepan que mi principal motivación a lo largo de este tiempo han sido ustedes que confiaron en mí y me alentaron a seguir adelante. Gracias por no dejar de creer en mí, por haberme dado lo mejor de la vida: la existencia misma que me permitió el logro de una de mis grandes metas... el término de mi carrera.

A mi Universidad Nacional Autónoma de México

A mi Facultad de Ingeniería

A mis maestros y en especial

Al Ing. Carlos Sánchez Mejía Valenzuela

Por haberme guiado y compartido

Sus conocimientos y experiencias.

Sinceramente Diana Araceli Castillo Nazario



“EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE TRABAJO”

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO DE LA TESIS	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS CAPÍTULOS	2

CAPÍTULO 1. ENTORNO A LA INGENIERÍA INDUSTRIAL Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 EL ENTORNO DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL	5
1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL INGENIERO INDUSTRIAL	5
1.1.2 CAMPO DE ACCIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL	6

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, UTILIZADOS PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.2.1 PRODUCTIVIDAD	8
1.2.2 CALIDAD	11
1.2.3 CALIDAD TOTAL	12
1.2.4 COMPETITIVIDAD	14
1.2.5 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	14
1.2.6 LIDERAZGO	16
1.2.7 COMPORTAMIENTO HUMANO.....	21
1.2.8 PODER.....	22
1.2.9 ESTRATEGIA	25
1.2.10 EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26

CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 ESTRUCTURA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	29
2.1.1 TIPOS DE ESCENARIOS.....	30



2.2 EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	31
2.2.1 LAS ESCUELAS ESTRATÉGICAS ORIENTALES.....	33
A) SUN-TZU.....	33
B) MIYAMOTO MUSASHI.....	36
C) YAMAMOTO TSUNEMOTO.....	39
2.2.2 LAS ESCUELAS ESTRATÉGICAS OCCIDENTALES.....	42
A) SÈNECA.....	42
B) NICOLÀS MAQUIAVELO.....	45
C) CLAUSEWITZ.....	49

CAPÍTULO 3. COMPONENTES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 PRÒPOSITOS.....	55
3.2 VISIÒN.....	55
3.3 MISIÒN.....	56
3.4 ESTRATEGIAS.....	57
3.5 OBJETIVOS Y METAS.....	58
3.6 PLANES.....	61
3.7 PROGRAMAS.....	61
3.8 PROYECTOS.....	63
3.9 EVALUACIÒN Y REALIMENTACIÒN.....	65

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLO 2009, DE LA COORDINACIÒN DE COMUNICACIÒN DE LA FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM.

4.1 COORDINACIÒN DE COMUNICACIÒN	68
4.2 FORMULACIÒN DE LA ESTRATEGIA	71
A) DEFINICIÒN DE LA VISIÒN.....	72
B) DEFINICIÒN DE LA MISIÒN.....	73
C) PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATÈGIAS.....	73
D) METAS.....	75
4.3 IMPLANTACIÒN	78
E) PLANES Y PROYECTOS.....	78
F) PROGRAMAS.....	79
4.4 EVALUACIÒN Y REALIMENTACIÒN	82
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFIA	87



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM

INGENIERÍA INDUSTRIAL



“EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE TRABAJO”





INTRODUCCIÓN

OBJETIVO DE LA TESIS

La presente tesis tiene como finalidad proporcionar al lector la forma en que se diseñó la elaboración del “Plan de trabajo 2009, de la Coordinación de comunicación de la Facultad de Ingeniería”, basado en el pensamiento estratégico del ingeniero industrial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS CAPÍTULOS

Éste trabajo cuenta con tres capítulos y un caso de aplicación, en el cual se presentará la estructura que debe seguir un ingeniero industrial, conforme un pensamiento estratégico para la elaboración de planes de trabajo.

En el **Capítulo 1: Entorno a la ingeniería industrial y el pensamiento estratégico**; se conocerán los principales conceptos que el ingeniero industrial debe conocer y saber emplear en su vida profesional y cotidiana.

En el **Capítulo 2: Estructura del pensamiento estratégico**; se conocerá el desarrollo del pensamiento estratégico a lo largo de la historia y los principales representantes.

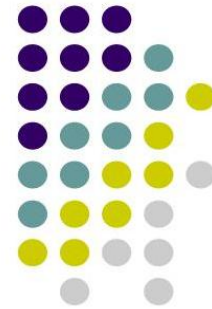
En el **Capítulo 3: Componentes del pensamiento estratégico**; en éste capítulo se desarrollarán los principales componentes del pensamiento estratégico, y se brindarán las principales herramientas de los planes, programas y proyectos que los componen.

En el **Capítulo 4: Caso de Aplicación “Plan de trabajo 2009, de la Coordinación de comunicación de la Facultad de Ingeniería, UNAM”**. Se realizará el plan de trabajo 2009, para dicha coordinación empleando los conceptos expuestos en el presente trabajo.

Éste trabajo incluye una serie de mapas mentales, los cuales para su mejor comprensión se deberán de leer de derecha a izquierda. De arriba hacia abajo.



CAPÍTULO 1 ENTORNO A LA INGENIERÍA INDUSTRIAL Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.



*“Nada es imposible en este mundo.
Una decisión firme puede mover cielo y tierra”
Yamamoto Tsunetomo*



CAPÍTULO 1 ENTORNO A LA INGENIERÍA INDUSTRIAL Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En la figura 1.1 se muestran los temas que se tratarán en este capítulo.

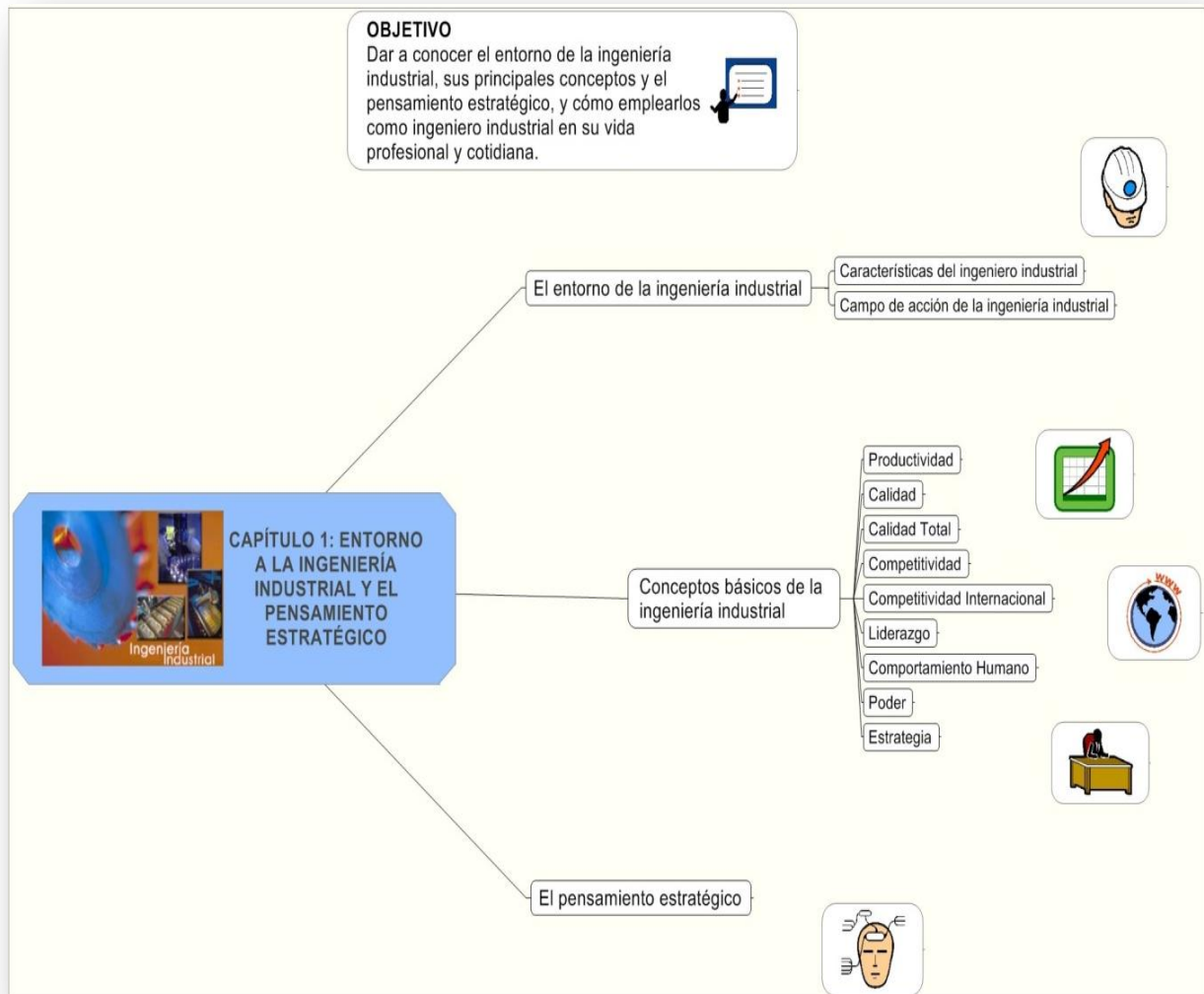


Figura 1.1 Contenido del Capítulo 1



1.1 EL ENTORNO DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

La Ingeniería Industrial tiene como objetivo incrementar la productividad- calidad, servicio, rentabilidad y utilidad de los sistemas de actividad humana y así lograr una mayor competitividad, un mejor nivel de vida y un bienestar económico- social considerando la mejora del medio ambiente, los valores éticos y la dignidad humana.¹

Los ingenieros industriales son capaces de integrar, diseñar, planear y organizar, así como mantener, dirigir y controlar los sistemas productivos en empresas de servicios, industriales y comerciales o en instituciones gubernamentales, para optimizar los recursos humanos, técnicos, financieros, de información y de energía. Utiliza métodos matemáticos, computacionales, técnicas de ingeniería y principios de economía y administración, logrando como función social la integración y optimización de estos sistemas para generar un bienestar compartido.²

Aunque en un principio la Ingeniería Industrial se inició analizando el trabajo y la administración científica, posteriormente profundizó en estudios de métodos, planeación y control de la producción, investigación de operaciones y control de la calidad. En las últimas décadas ha rebasado el ámbito de la industria, aplicándose también a instituciones de servicios de salud, transporte, comercio, finanzas, seguridad industrial, envase-embalaje y de ecología, entre otras.

1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL INGENIERO INDUSTRIAL

El ingeniero industrial, deberá contar con una sólida formación en el Área de las Ciencias Físico-Matemáticas. Asimismo, requiere poseer aptitud para aplicar el razonamiento científico en la solución de problemas prácticos.

Es importante que tenga destreza para detectar y definir la naturaleza esencial de los problemas. Habilidad para trabajar en equipo, así como para formar y dirigir grupos de trabajo. Para llevar a cabo las tareas que se le encomienden, requiere de seguridad y confianza en sí mismo, pero ante todo, actuar con responsabilidad, dedicación y ética profesional.

¹ Folleto FI-UNAM. Comunicación. Coordinación de la carrera de Ingeniería Industrial.

² Folletos de la Facultad de Ingeniería, UNAM. Departamento de Administración Escolar. Departamento de Ingeniería Industrial.



1.1.2 CAMPO DE ACCIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

El campo de trabajo del ingeniero industrial se ubica en el sector productivo, comercial y de servicios. Se le requiere en todo tipo de industrias: micro, pequeñas, medianas y grandes, tanto en las empresas nacionales como internacionales.

Su principal actividad consiste en la integración, diseño, planeación, administración, mantenimiento, control y desarrollo de procesos y sistemas, para el incremento de la productividad; en los que intervienen tanto maquinaria, equipo e insumos, como recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Sus actividades profesionales le demandan adaptarse con creatividad, conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y alto sentido ético y de responsabilidad social a los grupos multidisciplinarios e interdisciplinarios.

En la figura 1.2, se muestran las principales actividades que realiza un ingeniero industrial en los sectores productivos, comercial y de servicios.

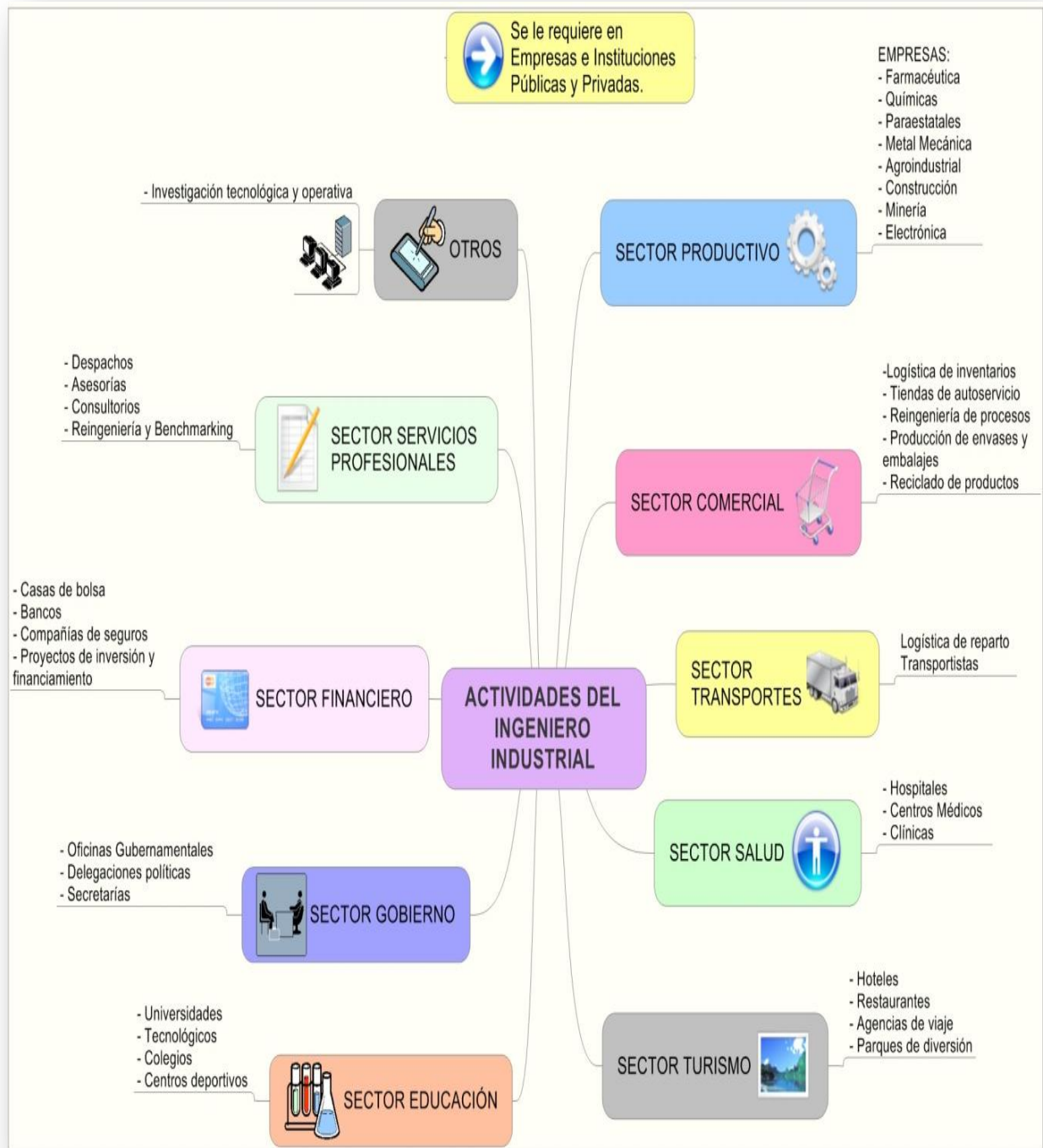


Figura 1.2 Actividades del ingeniero industrial

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, UTILIZADOS PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.2.1 PRODUCTIVIDAD

La productividad es hacer más con menos; es la relación entre productos e insumos. Es un instrumento para generar un bienestar compartido.

La productividad se define como **la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.**



Figura 1.3 Objetivo de la Productividad

En la figura 1.3 se muestra El objetivo de la productividad que es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios

La productividad se puede analizar desde el punto de vista:

a) Técnico

- Relación entre producto obtenido por unidad de factor
- Aumentos logrados en el producto, sin alterar los recursos utilizados
- Eficiencia de los productos, a través de los recursos utilizados
- Hacer más con menos
- Es el uso adecuado de los recursos



b) Económico

- Productos / Insumos
- Relación entre el producto mediales y uno o más de los insumos utilizados
- Instrumento a través del cual se incrementa la eficiencia de la utilización de los recursos
- El producto por hombre-hora y la calidad considerada

c) Humanístico

- La facultad de producir
- Eficiencia en la productividad nacional
- Estado mental en el que la mente confía en que el mañana puede ser mejor que hoy a través del esfuerzo propio
- Tendencia económica reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida

Indicadores a considerar en la medición y análisis de la productividad:

- El diseño de los productos o servicios
- Los productos existentes
- Los sistemas administrativos
- Los métodos de trabajo
- La motivación del personal
- La inversión
- La reglamentación gubernamental
- La mano de obra
- El manejo de materiales
- El almacenamiento
- Planificación y control de la producción: pronóstico, planeamiento, programación, inventarios.

En el figura 1.4, se muestra el Diagnóstico de productividad de una empresa.

Mejorar la productividad es clave para mejorar el nivel de vida de la sociedad, ya que repercute en más potencial de incrementar los sueldos y más rentabilidad para el capital invertido, que incentiva cada vez más la inversión, el crecimiento de empleo y el crecimiento de la economía.

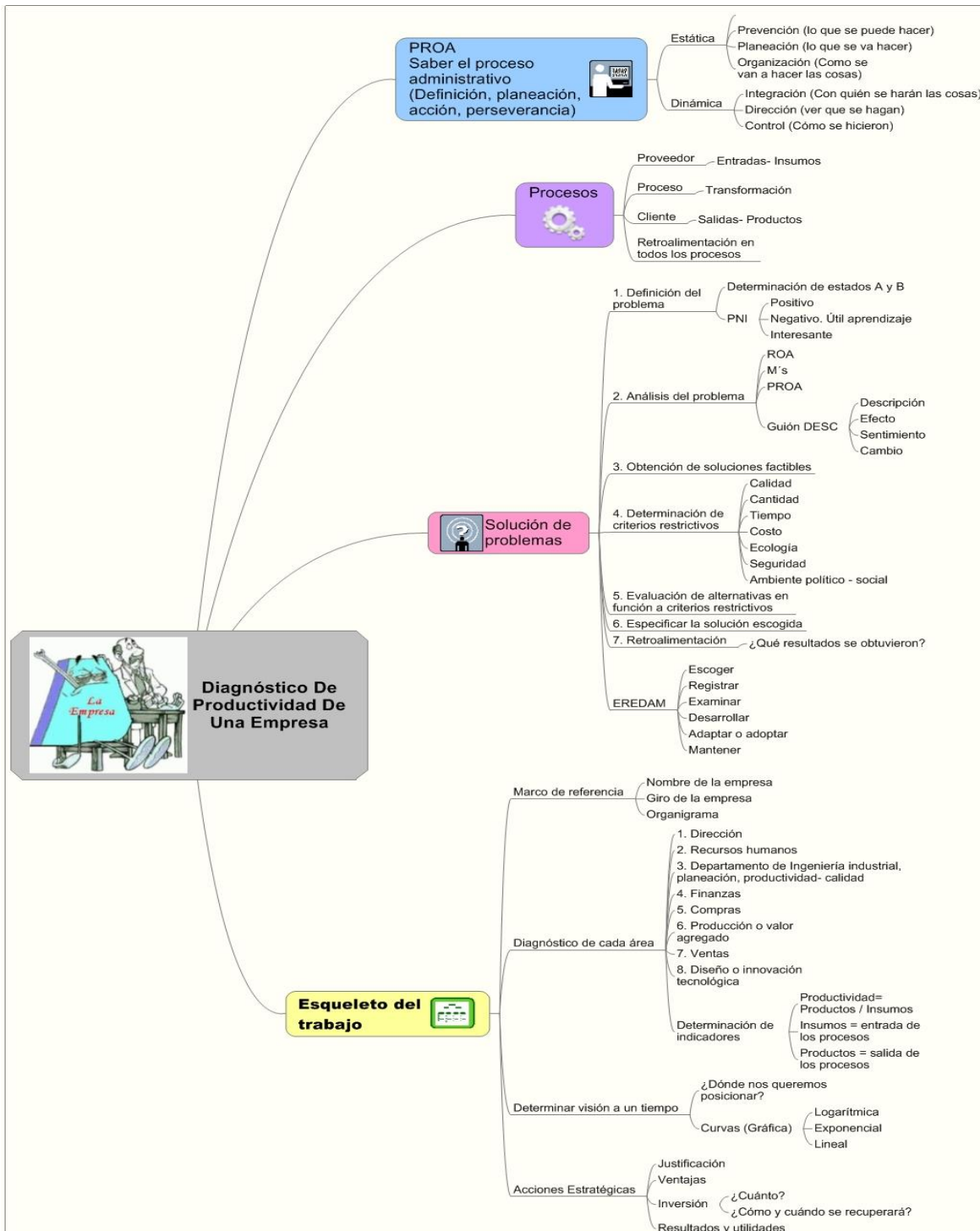


Figura 1.4 Diagnóstico de Productividad de una empresa³

³ Fuente: Ing. Carlos Sánchez Mejía



1.2.2 CALIDAD

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de estos significados se emplean con mayor frecuencia y se pueden resumir de la siguiente manera:⁴

- i. La calidad consiste en aquellas características del producto que satisfacen las necesidades de los clientes y proporcionan la satisfacción con el producto.
- ii. La calidad consiste en productos y procesos libres de deficiencias.

La calidad es un conjunto de características de diseño, concordancia y desempeño que tiene un producto, un bien, un servicio o un sistema y que lo hacen apropiado para cumplir con las necesidades del consumidor siendo relativa a su precio y a la utilización de este en el mercado.

Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que estas sean comparadas con otras de su misma especie.

La buena calidad de un producto o servicio se encuentra determinada por tres cuestiones básicas: la dimensión técnica (que abarca los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto), la dimensión humana (cuida las buenas relaciones entre los clientes y empresas) y la dimensión económica (que busca minimizar los costos, tanto para la empresa como para el cliente).

Existen dos características de calidad: subjetiva (lo que el cliente quiere) y objetiva (propiedades del producto, independientemente de lo que el cliente quiere).

Los filósofos de la calidad⁵

- Philip B. Crosby
- W. Edwards Deming
- Armand V. Feigenbaum
- Kaoru Ishikawa
- Joseph M. Juran
- Robert M. Pirsig
- Walter A. Shewhart
- Genishi Tagushi

⁴ Hodson, William k. "Maynard Manual del ingeniero industrial" Tomo II. Ed. McGraw-Hill. México. 1996

⁵ <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Qu%E9%20es%20calidad.pdf>



1.2.3 CALIDAD TOTAL

Es el enfoque sistemático que integra actividades de calidad en toda organización, incluyendo la investigación del mercado, investigación e innovación, planeación operacional para la producción de bienes o servicios, adquisiciones, producción y servicio. Puestas juntas, estas actividades generan productos y servicios en forma económica, cumplen con los requisitos del cliente y están planeadas para cumplir las metas clave de calidad de la organización establecidas por los altos ejecutivos.⁶

Las metodologías y herramientas que inicialmente se aplicaron al entorno de la producción han trascendido a todos los ámbitos de la empresa, dando lugar al modelo de gestión que se conoce como Calidad Total.⁷, como se ve esquematizado en la figura 1.5.

La Calidad Total es la estrategia sistemática de los procesos del negocio, que se deben modelar, automatizar, y optimizar de forma continua, considerando la eliminación sistemática de los desperdicios (eliminar todo lo que no agregue valor a los procesos del negocio, es el uso cada vez más efectivo (eficaz y eficiente) de todos los recursos de la empresa, con orientación al cliente local y global.

Todos los colaboradores sin importar el nivel organizacional deben asegurar que los procesos de todas las áreas de la empresa sean realizados dentro de estándares de calidad.

La Calidad deberá ser vista y entendida como una conducta (actitud) e incorporarse en todas las áreas y etapas y procesos del trabajo de la empresa, y no limitarla a una supervisión en la etapa final del proceso.

Principios para el logro de la calidad total⁸

1. La calidad es la clave para lograr competitividad.
2. La Calidad la determina el Cliente.
3. El proceso de producción está en toda la organización.
4. La Calidad de los productos y servicios es resultado de la Calidad de los procesos.

⁶ Hodson, William k. "Maynard Manual del ingeniero industrial" Tomo II. Ed. McGraw-Hill.México.1996

⁷ <http://www.scribd.com/doc/100038/CALIDAD-TOTAL>

⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/calidadtotal/

5. El Proveedor es parte de nuestro proceso.
6. Son indispensables las cadenas Proveedor-Clientes Internos.
7. La Calidad es lograda por las personas y para las personas.
8. Establecer la mentalidad de cero defectos.
9. La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento Continuo.
10. Es imprescindible la participación de todos (conciencia colectiva).
11. Liderazgo.
12. Requiere una nueva cultura

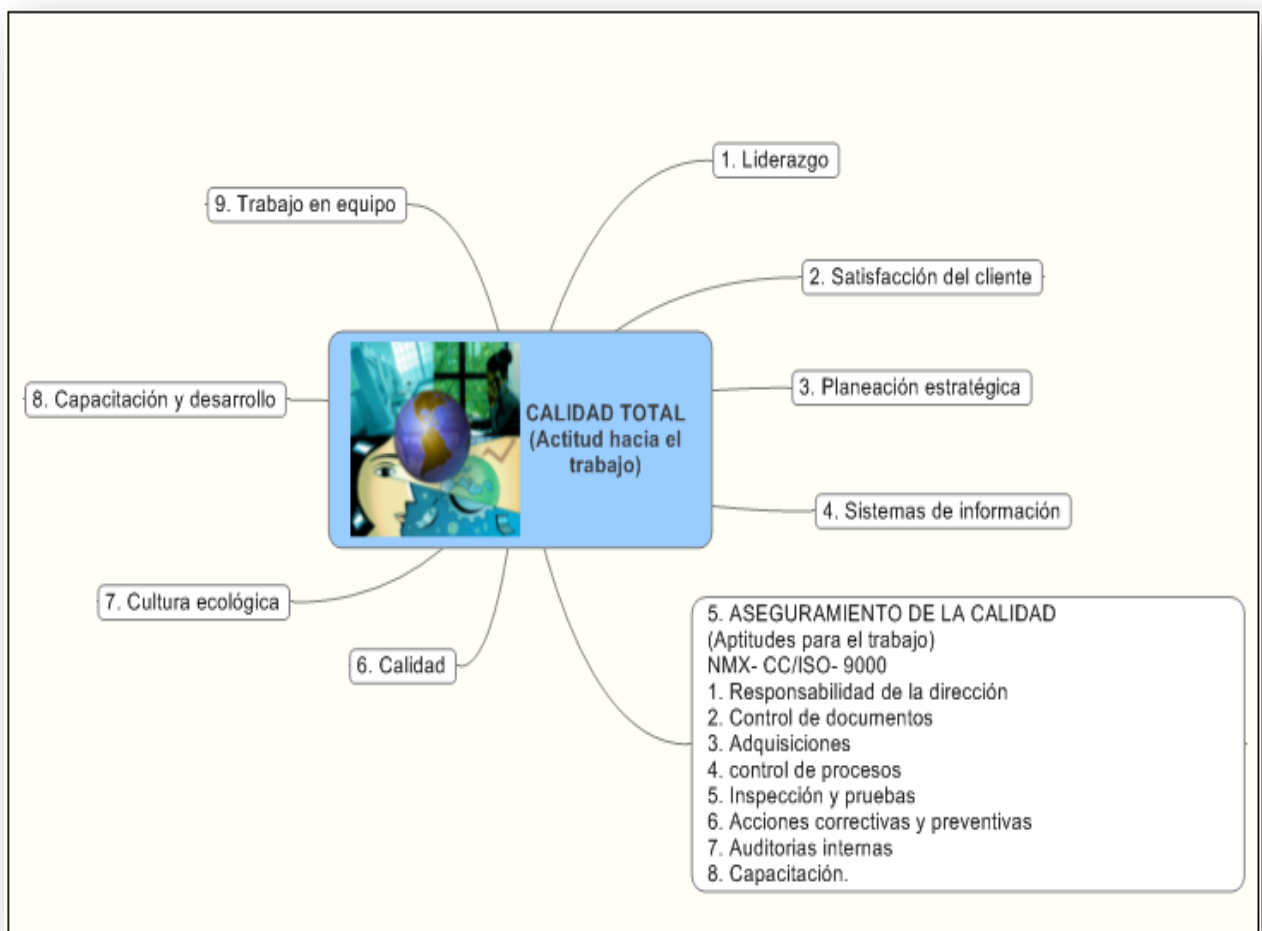


Figura 1.5 Calidad Total (Actitud hacia el trabajo)⁹

⁹ Fuente: Ing. Carlos Sánchez Mejía



1.2.4 COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad que tiene una persona, empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores; se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Es la habilidad de una organización para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios.

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

1.2.5 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

La competitividad internacional, significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países.¹⁰

Es la capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. En la figura 1.6 se muestran las 12 características de las empresas de clase mundial.

La competitividad internacional es la capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.

Un país competitivo venderá bienes y servicios a nivel internacional y aumentará progresivamente la renta real de sus habitantes. Para ello es necesario aumentar la productividad, es decir, obtener una producción mayor con la misma cantidad de trabajo y mejorar la relación calidad/ precio de los productos.

¹⁰ <http://www.fund-cenit.org.ar/Descargas/DT3.pdf>

También será necesario vender esa producción en el exterior mediante un marketing internacional adecuado.



Figura 1.6 “12 Características de las Empresas de Clase Mundial”



1.2.6 LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Un Líder es aquel que identifica las necesidades de un grupo social y colabora para que ellos lo alcancen, establecen la confianza entre las personas de la organización; promueve, motiva, capacita y facilita la ejecución de una obra, todas sus acciones estarán señaladas por la calidad, es emprendedor, hacen cambios que se traducen en logros; debe de vivir siempre dentro de la excelencia.

A) Actitudes del Líder¹¹

La actitud es la disposición de ánimo con que enfrentamos la vida.

Actitudes fundamentales en toda persona que desee ejercer cualquier tipo de liderazgo.

- ↪ **Honestidad:** y no solamente debe serlo; también debe parecerlo.
- ↪ **Positividad:** optimista y positivo.
- ↪ **Practicidad:** debe ser osado, lo cual significa correr riesgos calculados.
- ↪ **Perseverancia:** paciencia, tenacidad.
- ↪ **Organización y disciplina.**
- ↪ **Don de mando:** autoridad y lenguaje del cuerpo. El don de mando se adquiere.
- ↪ **Creación de clima de motivación:** el entusiasmo que el líder transmite debe basarse en: su poder de convicción, su apertura para escuchar opiniones, abrirse a la participación.
- ↪ **Motivación:** es el gran motor que nos hace dirigir nuestro esfuerzo con entusiasmo en una dirección.

¹¹ De Abate John. "Tus semillas de grandeza". Ed. Plaza & Janés (P&J). España. 1996.



B) Aptitudes del Líder¹²

Las aptitudes pueden ser incitas o adquiridas:

- **Personalidad:** Conjunto de atributos que respaldan nuestros actos, nuestra presencia física y con nuestro grado de seguridad personal, certeza, aplomo y capacidad para comunicar nuestras ideas.
- **Comunicación:** Aspecto modular del liderazgo, condiciones básicas: lenguaje debe ser sencillo, directo y claro. Autoridad. Oportunidad (las cosas en su momento).
- **Delegación, (Condiciones):**
 - Escoger bien al sujeto de acuerdo con su potencialidad
 - Adiestrarlo adecuadamente
 - Darle continuo seguimiento
- **Supervisión:**
 - Oportuna, inteligente y razonable
 - Darle seguimiento a las ordenes
- **Usos de poder**
 - Origen:**
 - Reconocimiento, capacidad, conocimientos
 - El cariño
 - La autoridad hereditaria
 - El dinero
 - Otros

El poder puede ser apoyado por muchos detalles: símbolos, atuendo, comunicaciones, enseres de oficina o casa, lenguaje del cuerpo, etcétera. En la siguiente figura 1.7 se muestran las condiciones para ser un buen líder.

¹² De Abate John. "Tus semillas de grandeza". Ed. Plaza & Janés (P&J). España. 1996.



Figura 1.7 Condiciones para ser un buen líder



C) Estilos de liderazgo¹³

Básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, liderazgo democrático y liderazgo liberal:

Liderazgo autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo, el líder buscar ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

Liderazgo liberal

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o en todo caso su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

En la siguiente figura 1.8 muestran las características del líder Emprendedor Empresario.

¹³ <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

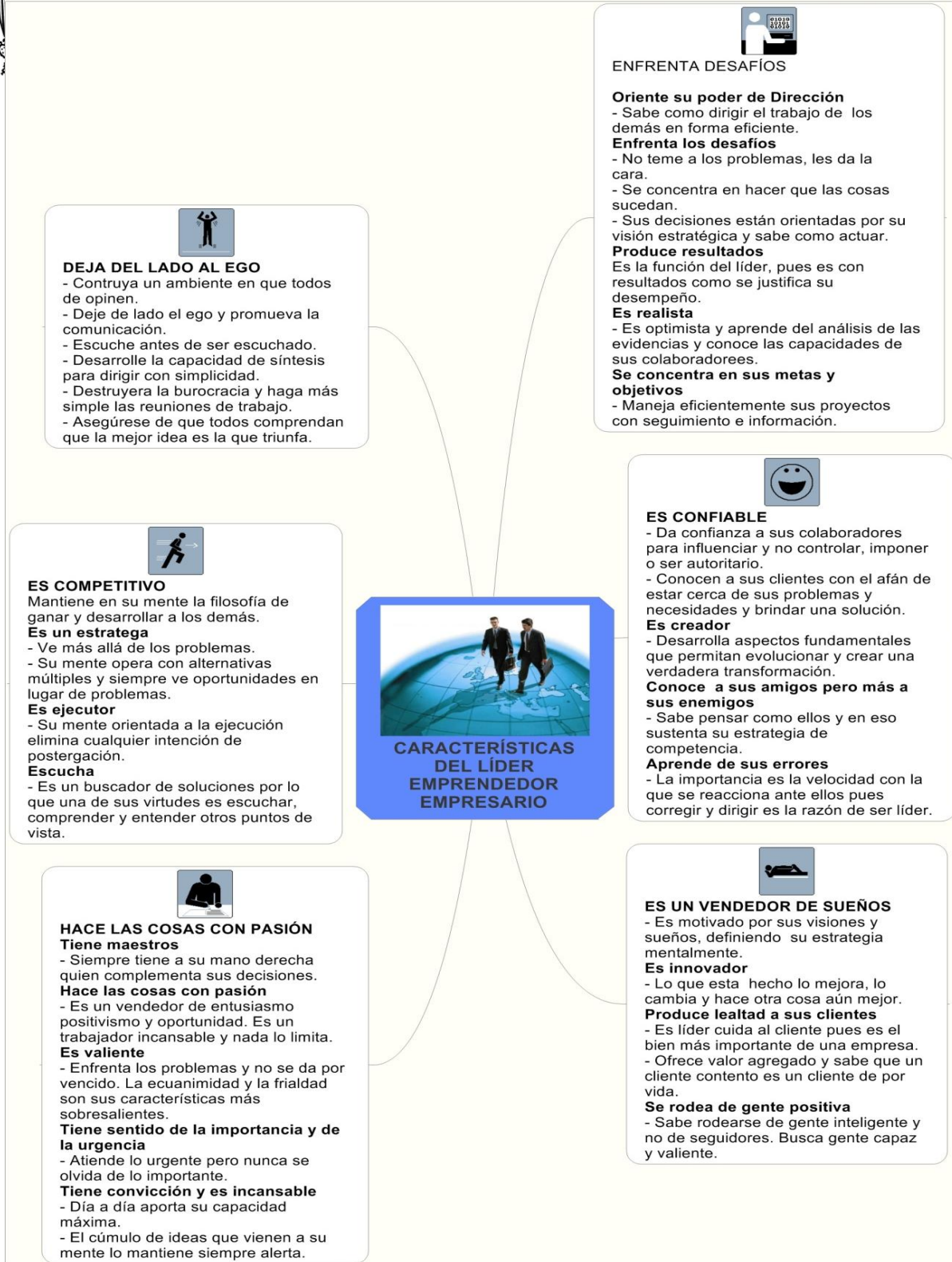


Figura 1.8 Características del Líder Emprendedor Empresarial

1.2.7 COMPORTAMIENTO HUMANO



El estudio del comportamiento humano que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última, tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento humano incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. En la figura 1.9 se muestran los comportamientos humanos indeseables en la empresa.

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.



Figura 1.9 Comportamientos humanos indeseables en la empresa

1.2.8 PODER

El Poder quiere decir la capacidad, real o en potencia, para influir en otros en el sentido deseado.

Diversas personas o grupos, dentro y fuera de la organización, pueden ejercer poder. Los empujados como individuos, entre ellos los mandos más altos y medios de la gerencia, los analistas y especialistas técnicos, el personal de apoyo y otros trabajadores no administrativos pueden influir en las medidas que se toman en una organización para alcanzar sus metas. Los grupos formales de empleados, como los diversos departamentos, equipos de trabajo, comités de administración, equipos para tareas o sindicatos de empleados, así como los grupos informales, por ejemplo los de los trabajadores con despachos contiguos o que tienen relaciones sociales con otros, también pueden ejercer poder. Personas que no son empleadas de una organización también pueden tratar de influir en su comportamiento y en sus miembros.

Los dueños, los proveedores, los clientes, los competidores, las asociaciones de empleados (p. ej. los sindicatos) el público general, y los directores de la empresa pueden ejercer un poder que afectará a la organización¹⁴.

¹⁴ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2405-definicion-de-poder.html>



Podemos iniciar el diagnóstico del poder identificando a las personas que ejercen influencia. También podemos evaluar si los esfuerzos del poder son adecuados. ¿Sirven para alcanzar las metas de las personas, el grupo y la organización? ¿Desembocan en los resultados deseados? ¿El poder se ejerce en forma ética? Con el fin de controlar los abusos y de garantizar los derechos de todos los miembros de la organización, los administradores tal vez tengan que establecer normas informales o lineamientos más formales para ejercer el poder.

Clases:

- **Condigno:** es la amenaza de castigo si la persona no se somete a la fuente de poder.
- **Compensatorio:** es el reverso de la moneda, ofrece premios a los que siguen las líneas del poder.
- **Condicionado:** descansa en premisas, valores o reglas, las cuales se siguen por costumbre o tradición.

a) Indicadores que son fuente de poder:

La gente poderosa es atractiva, ser atractiva, tiende a recibir más información más atenciones y más consideraciones. En la figura 1.10 se muestra el vínculo de reciprocidad para lograr el poder.

- i. **El vestido:** elemento muy importante en la vida de todo triunfador, la armonía aquello que es adecuado, pertinente, oportuno.

La vestimenta de la persona con poder será adecuada a su trabajo y ambiente se llevará con pulcritud, será sencilla y elegante; y sobre todo, de calidad. Parezca importante.

- ii. **El lenguaje hablado:** debe ser natural, será cuidadoso, no solamente en su construcción, si no en el uso de las palabras, así como en lo claro y directo.

Será oportuno respecto de lo que la gente espera. Las personas pueden ser programadas para que vean al mundo de una manera. La palabra puede convertirse en un mandato.

El lenguaje diario con el que usted se expresa, debe reflejar la idea de las programaciones para el crecimiento y el poder.



- iii. **Las comunicaciones escritas:** pueden ser una buena fuente de poder bajo ciertas circunstancias.
- iv. **Los enseres de la oficina:** el sitio de trabajo de las personas con poder es armonioso. La primera impresión es siempre importante.
- v. **Información rutinaria:** no cambie de opinión con frecuencia. Haga que la información que usted da o recibe sea clara y concreta.

Antes de dar órdenes o información, tome en cuenta a quién las está dando.

Toda la información sobre su vida personal, sus relaciones íntimas, sus orígenes o su pasado, debe ser un misterio. De la información necesaria. Nunca más.

- vi. **El uso del tiempo:** usted puede emplear mejor su tiempo si,
 - Se organiza: planifica su trabajo con base en metas.
 - Aprende a delegar; usa toda la ayuda que pueda obtener.
 - Toma previsiones; no deja nada al azar. Prevé los desastres.
 - Se asesora; busca gente que sabe más que usted.
 - Forma un equipo; construye un buen equipo de trabajo.
 - Busque el mejor momento para actuar.

El lenguaje del cuerpo: puede darnos la idea de la fuerza, de energía, de disposición o de enfermedad, debilidad o pereza. Al leer el lenguaje del cuerpo de los demás y comprender su grado de disposición. Empezar a dirigir el lenguaje de su propio cuerpo para que hable por usted. El cuerpo no sabe mentir (a menos que uno se haya informado y lo eduque)



Figura 1.10 Vínculo de reciprocidad para lograr el poder¹⁵

1.2.9 ESTRATEGIA

La estrategia es un sistema formal capaz de alcanzar los objetivos propuestos, bajo un planteamiento previamente analizado.

Los factores estratégicos claves son: producto, competencia, mercado, medio, misión, y/o objetivo general.

La estrategia constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

¹⁵ Fuente: Ing. Carlos Sánchez Mejía



1.2.10 EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente.

El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera. Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico.¹⁶

El pensamiento estratégico del gerente, es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas logrando un alto desempeño entre sus colaboradores, quienes observando las áreas estratégicas críticas, realizan una serie de análisis que pueden llevar a la reestructuración de los objetivos a largo y mediano plazo obligando a emprender nuevos planes de acción estratégicamente fundamentados en los resultados óptimos de acuerdo a los indicadores claves de rendimiento y mejores prácticas.¹⁷

El siguiente proceso, compuesto de cinco pasos, puede ayudar a todos los administradores a organizar su pensamiento estratégico.

- Definir un marco conceptual que sirva de guía.
- Identificar las opciones estratégicas.
- Evaluar las opciones.
- Escoger las opciones.
- Transformar las estrategias en acciones

¹⁶ <http://infolac.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>

¹⁷ <http://es.shvoong.com/social-sciences/1646030-pensamiento-estrat%C3%A9gico/>



CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.



*“El hombre más poderoso es el que es
dueño de sí mismo”*

Séneca

CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se muestra en la figura 2.1 el resumen del contenido del capítulo 2.

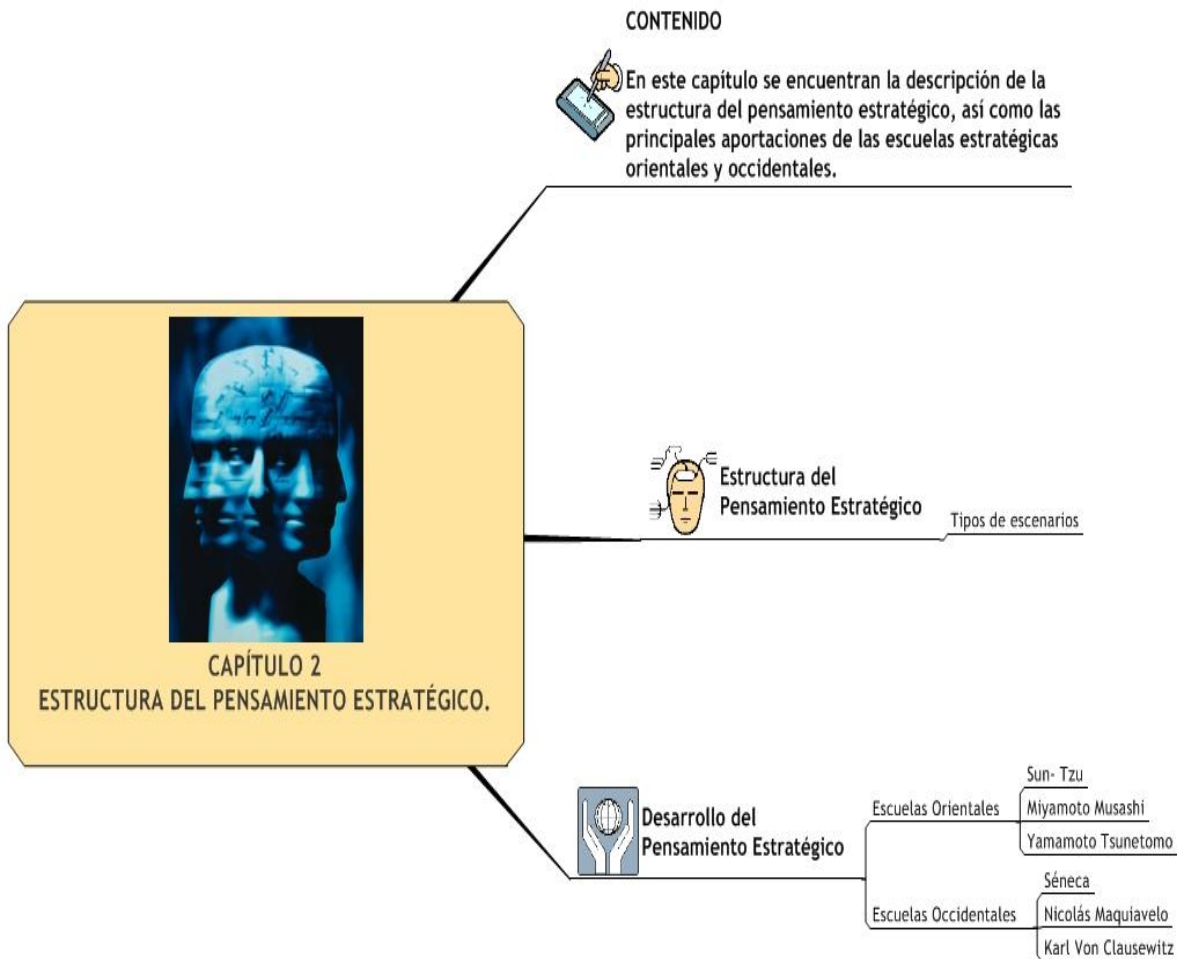


Figura 2.1 Descripción del capítulo 2



CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 ESTRUCTURA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?

Opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra. Es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado.

El estratega y el planificador. En esto radica la diferencia del Estratega con el Planificador, porque éste no conoce los resultados y no cuenta con instrumentos para prevenir los desvíos. El estratega debe lograr un pensamiento estratégico en el cual la Acción garantice que la Reflexión se cumpla, y que la reflexión incorpore la lógica de la Acción. Ninguna Estrategia debe transitar ese camino sin tener claros sus objetivos.

Porque como dijo Séneca no existen vientos favorables para el que no sabe a qué puerto quiere llegar.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.¹

Trata los valores y las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección

¹ <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/124/26/>

en que debe avanzar su empresa. A continuación en la figura 2.2 se explica el pensamiento estratégico.

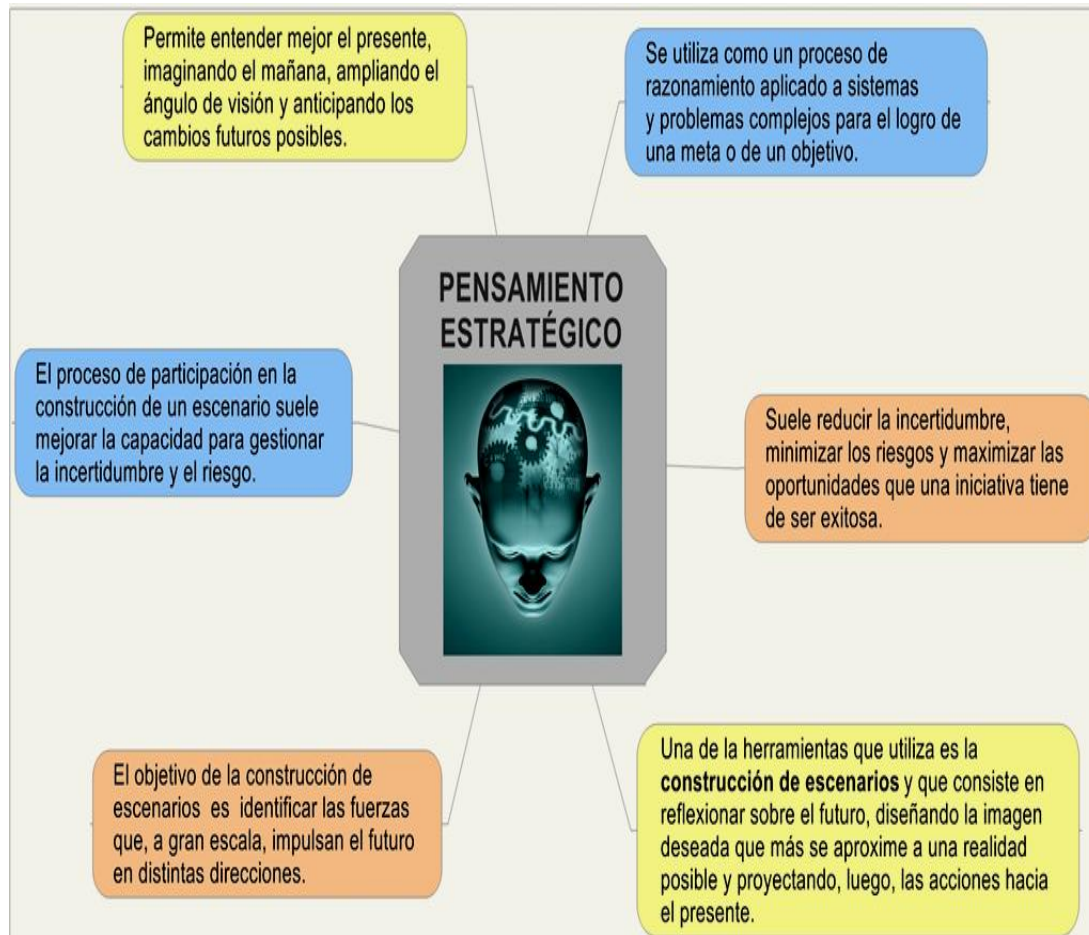


Figura 2.2 Pensamiento Estratégico

2.1.1 TIPOS DE ESCENARIOS

Escenario Optimista: Hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de “hoy” sea “mejor mañana”.

Escenario Tendencial: Corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que “lo que está pasando hoy se perpetúa”.



Escenario Pesimista: Un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado el peor de los mundos.

Escenario de Ruptura: Se plantea con el objetivo de tener en cuenta las posibles rupturas que pueden presentarse respecto al escenario deseado. Se construye a partir de las situaciones, que a pesar de considerarse poco probables, podrían darse causando fuertes cambios en las tendencias.

2.2 EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En el siguiente diagrama se muestra la cronología de las principales escuelas más renombradas de estrategia occidentales a las orientales. Séneca, la escuela occidental más antigua, junto con Sun- Tzun pertenecen a las escuelas de la antigüedad, mientras que Maquiavelo y Clausewitz son, a la par que Hagakure y el Libro de los cinco anillos, obras de la primera edad moderna.

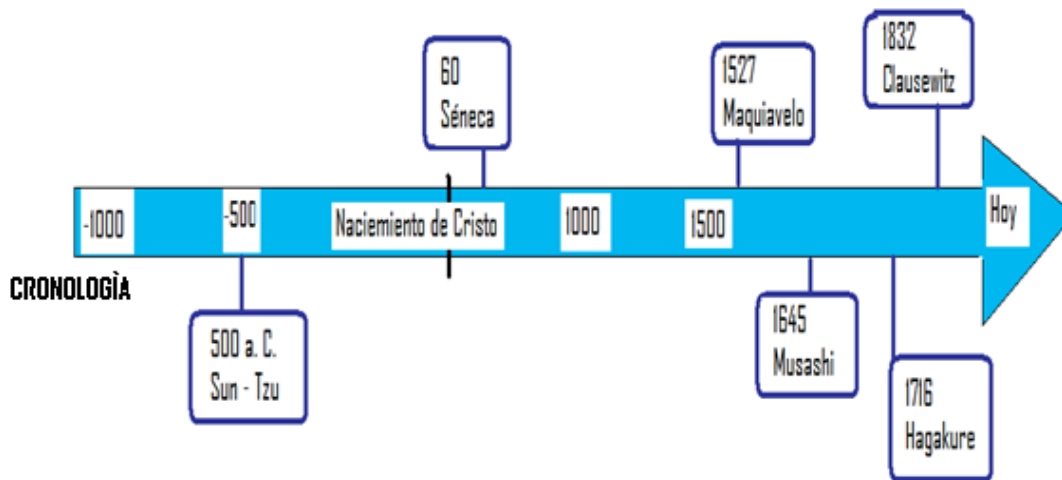


Figura 2.3 Cronología de las principales escuelas de estrategia

En la tabla se muestra las principales aportaciones de las escuelas estratégicas, dependiendo de la doctrina estratégica básica empleada.



Doctrina Estratégica Básica	Sun- Tzu	Musashi	Tsunemoto	Séneca	Maquiavelo	Clausewitz
Definición de las metas			X	X		
Reunir información	X	X				
Planes	x	x				X
Decisiones			X	x		X
Liderazgo y Carrera	x		X		X	
Mercado y Competencia					x	x
Comunicación			x			

Tabla 2.1 Principales aportaciones de las escuelas estratégicas

El caso de estudio de las escuelas estratégicas, se dividirá en orientales y occidentales para su mejor estudio.

2.2.1 LAS ESCUELAS ESTRATÉGICAS ORIENTALES

A) SUN-TZU



Figura 2.4 Pintura del General Sun Tzu

Sun Tzu fue un General chino que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo. La colección de ensayos sobre el arte de la guerra atribuida a Sun Tzu es el tratado más antiguo que se conoce sobre el tema. A pesar de su antigüedad los libros de Sun Tzu siguen manteniendo vigencia.²

“Todo el Arte de la Guerra se basa en el engaño. El supremo Arte de la Guerra es someter al enemigo sin luchar”

“Lo más importante en una operación militar es la victoria y no la persistencia”

En la figura 2.5 se analiza “El arte de la guerra” de Sun Tzu.

² <http://www.scribd.com/doc/937603/El-arte-de-la-guerra-Sun-Tzu>



Doctrinas estratégicas básicas³

Reunir información y análisis:

- ↳ Autoconocimiento/ Análisis FODA, actitud sigilosa, espionaje, disimulo.
- ↳ Fortalezas / debilidades y análisis FODA del contrincante.
- ↳ Conocimiento y valoración de las personas participantes (no solo de los enemigos).
- ↳ Matriz 9E.

Planeación:

- ↳ Establecer planes de escenarios.
- ↳ Recursos, relevancia, eficiencia, efectividad, disponibilidad.
- ↳ Sopesar los recursos del enemigo y la fuente de los mismos.
- ↳ Tomar en cuenta los efectos secundarios adversos de un plan.
- ↳ Buscar asesoramiento externo.
- ↳ Evitar las planeaciones emocionales, mantenerse racional.

Liderazgo y carrera:

- ↳ El contenido de las metas se ha de poder cumplir.
- ↳ Adecuar el estilo de liderazgo a la situación y a los empleados.
- ↳ No dirigir a más de 10 empleados al mismo tiempo; y si se trata de más número es necesario jerarquizar.
- ↳ Liderazgo implantando estándares.
- ↳ Las siete dimensiones de un buen liderazgo: liderar con confianza, reforzar la autoconfianza mediante una acción segura, posturas claras, tolerancia frente a pequeñas transgresiones, proceder resuelto, evitar severidad excesiva, no temer las confrontaciones.
- ↳ Establecer una presión de éxito.
- ↳ Seis principios de liderazgo: saber, adjudicación de recursos, racionalidad, competitividad, disciplina, autoridad.

³ Ingmar P. Bruken. Los seis maestros de la estrategia. Editorial Diana. México.2008.

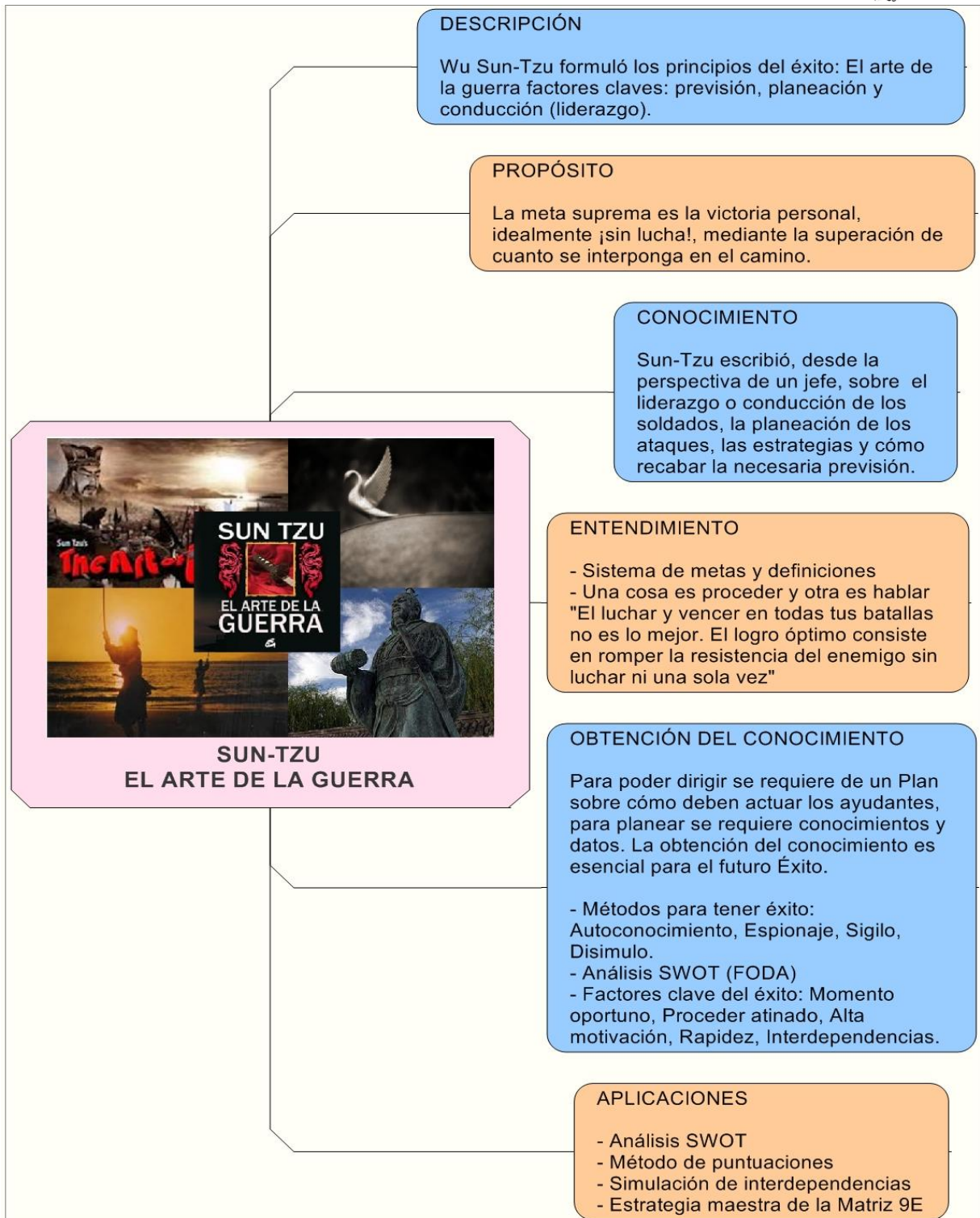


Figura 2.5 Sun- Tzu “El arte de la guerra

B) MIYAMOTO MUSASHI



Figura 2.6 Miyamoto Musashi

Miyamoto Musashi, nació en 1584, en la población de Miyamoto, en la provincia de Mimasaka, Japón. ⁴ De acuerdo con sus propios escritos, Musashi comenzó a comprender el Camino de la Estrategia cuando alcanzó los 50 años de edad. En 1643 se retiró para llevar una vida de ermitaño en la cueva de Reigendo, lugar donde escribió el "Libro de los Cinco Anillos", Terminó de escribir el libro unas semanas antes de su muerte, el 19 de mayo de 1645.

Musashi es conocido en Japón como "Kinsei", que significa "Sacerdote de la Espada". El Libro de los Cinco Anillos encabeza cualquier bibliografía sobre Kendo, y resulta único entre todos los libros sobre artes marciales, en el sentido de que trata la estrategia de guerra a gran escala exactamente de la misma forma que el combate individual.

El libro no es una tesis sobre estrategia, sino, usando las palabras del propio Musashi: *"una guía para aquellos que desean aprender acerca de la estrategia"*. Escribió que *"cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender"*, y *"puedes ver el Camino en todas las cosas"*.

⁴ <http://www.gorinkai.com/textos/musashi2.htm>



De hecho, se convirtió en un maestro en casi todas las artes y artesanías. Sus obras estaban firmadas habitualmente con su sello "Musashi", y también con el sobrenombre de "Niten". Que significa "dos cielos" y es el nombre que dió a su "escuela" de estrategia. Tal y como escribió: *"estudia los Caminos de todas las profesiones"*.

Los hombres de negocios japoneses usan el "Libro de los Cinco Anillos" como un manual de gestión empresarial, desarrollando campañas de ventas tal y como si fuesen operaciones militares. Y que funcione bien o no, depende simplemente de lo bien que se hayan comprendido los Principios de la Estrategia.⁵

Doctrinas estratégicas básicas⁶

Reunir información y análisis:

- ↪ Objetivación del juicio sobre la situación: ¿metas y motivos del adversario?
- ↪ Comprobar, mediante provocación, cómo se manejará el concurrente.

Planeación:

- ↪ Tomar en cuenta la pérdida del tiempo y el momento oportuno.
 - ↪ El ataque es mejor que la defensa.
 - ↪ Aprovechar las ventajas frente al enemigo como fundamentos para el plan.
 - ↪ La retirada es preferible a la derrota
- Comunicación: tres métodos para la comunicación exitosa; exageración, fundamento aparente, argumentos inatacables.

En la figura 2.7 se muestra la descripción, propósito, entendimiento y aplicaciones del libro de los cinco anillos, de Miyamoto Musashi.

⁵ <http://www.gorinkai.com/textos/musashi2.htm>

⁶ Ingmar P. Bruken. Los seis maestros de la estrategia. Editorial Diana. México.2008.

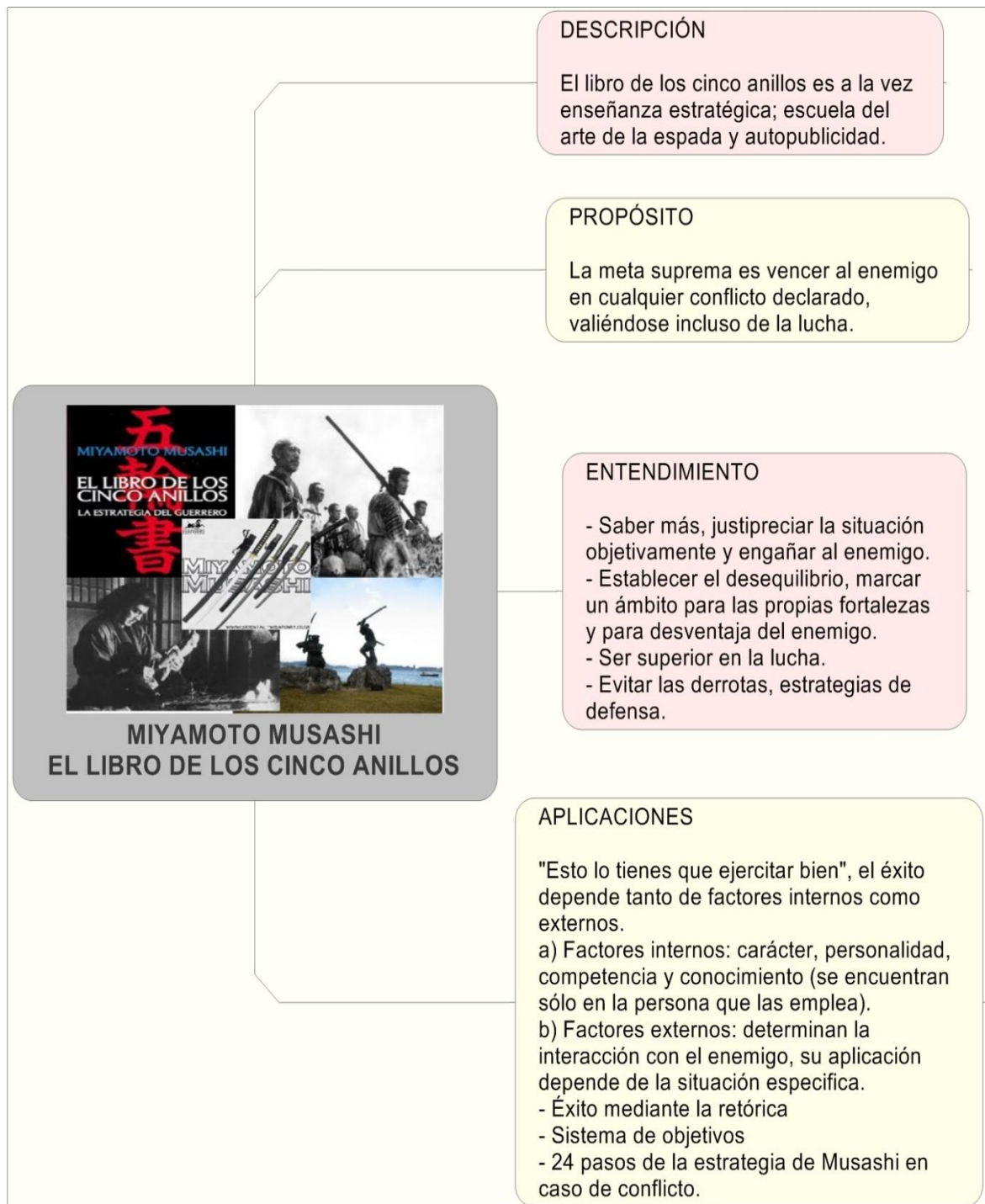


Figura 2.7 Miyamoto Musashi “El libro de los cinco anillos”

C) YAMAMOTO TSUNETOMO



Figura 2.8 Yamamoto Tsunetomo

El **Hagakure** es una obra literaria japonesa dictada por Yamamoto Tsunetomo a uno de sus aprendices entre 1710 y 1717, inspirada en el célebre código Bushidō. El término *Hagakure* significa "hojas ocultas".

Se trata de un compendio de los ideales de los *bushi* tradicionalistas. En los años de Tsunetomo muchos bushi despreciaban las viejas usanzas de los de su clase y se enriquecían con ardidés considerados innobles por las personas civilizadas del Japón de la era Tokugawa, como el comercio (en aquella época los comerciantes eran el último eslabón de la pirámide social en Japón). Esto le movió a escribir este libro en el que se describe por primera vez el bushidō.⁷

Doctrinas estratégicas básicas⁸

Definición de las metas:

- Querer – poder – atreverse- poder.
- Desgloce de las metas en submetas (serie de metas) y metas principales.
- Priorizar las metas.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Hagakure>

⁸ Ingmar P. Bruken. Los seis maestros de la estrategia. Editorial Diana. México.2008.



- Perseguir metas de reconocimiento y apariencia externa cuando resultan provechosas.

Decisión:

- “Perspectiva de helicóptero” y consultar las decisiones con la almohada.

Liderazgo y carrera:

- Adecuar el estilo de liderazgo a la situación y a los empleados.
- Premiar las fallas.
- Aceptar esfuerzos cuando son controlables.
- El líder funciona de arriba abajo, pero también de abajo para arriba.
- Aprovechar el efecto multiplicativo.
- Llevar la ropa propia del grupo.
- Escoger con esmero contactos y relaciones.
- Ser auténtico, tener vida propia mientras no sea perjudicial para las metas del grupo.
- Tener una afición fuera de lo común.

Comunicación:

- Credibilidad a través del convencimiento.
- Actitud comunicativa, mantenerse objetivo, no expresar confidencias, estar bien preparado y colocarse en los zapatos del socio, expresar siempre críticas constructivas no insistir en la debilidad del interlocutor.
- Adecuar la ropa a la ocasión y a la meta.
- Buscar contacto con los grupos metas, evitar contacto con las fuentes de conflicto.
- No hablar más de lo necesario.
- Ofrecer una impresión interesante.
- Conservar la credibilidad y mantener convicciones impopulares, incluso contra la moda, no ceder al oportunismo

En la figura 2.9 se muestra una descripción, el conocimiento y aplicaciones del libro del Hagakure de Yamamoto Tsunetomo.

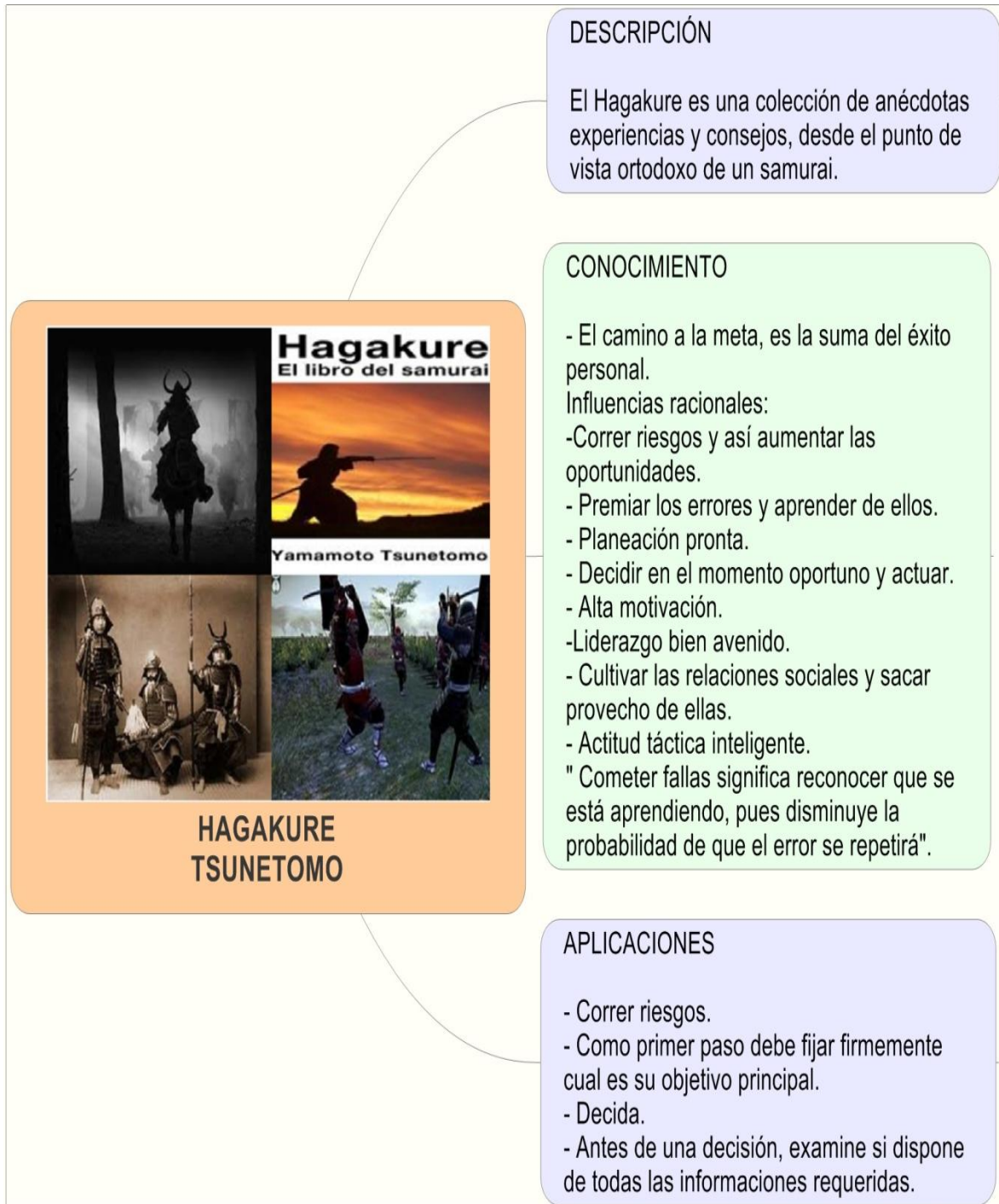


Figura 2.9 Yamamoto Tsunemoto “Hagakure”

2.2.2 LAS ESCUELAS ESTRATÉGICAS OCCIDENTALES

A) SÈNECA



Figura 2.10 Estatua de Séneca en su ciudad natal

El Filósofo nació en España entre el año 4 (a.C.) y el 1 (d.C). Las obras que nos quedan de Séneca se pueden dividir en cuatro apartados: los diálogos morales, las cartas, las tragedias y los epigramas. La filosofía de Séneca se diluye en estas obras. No escribió una obra sistemática de filosofía; su pensamiento filosófico, sus ideas estoicas, se expresan a lo largo de toda su obra y llenan el comentario de todas las situaciones⁹. En la figura 2.11 se observa el ciclo estratégico de Séneca con criterios sobre tiempo y decisiones.

Algunas de sus citas:

"No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas."

"Importa mucho más lo que tú piensas de ti mismo que lo que los otros opinen de ti".

⁹ <http://www.pensamientos.com.mx/seneca.htm>



"El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo".

Doctrinas estratégicas básicas

Definición de las metas:

- ↪ Perseguir metas de reconocimiento y apariencia externa cuando resultan provechosas.
- ↪ Derivar nuevas metas de la consecución o fracaso de las metas anteriores (control de los avances).

Planeación:

- ↪ Preferir las estrategias que se pueden repetir
- ↪ Buscar caminos propios e individuales a través de nueve métodos

Comunicación:

- ↪ Evitar el desperdicio de tiempo mediante comunicaciones sin objeto ni utilidad.

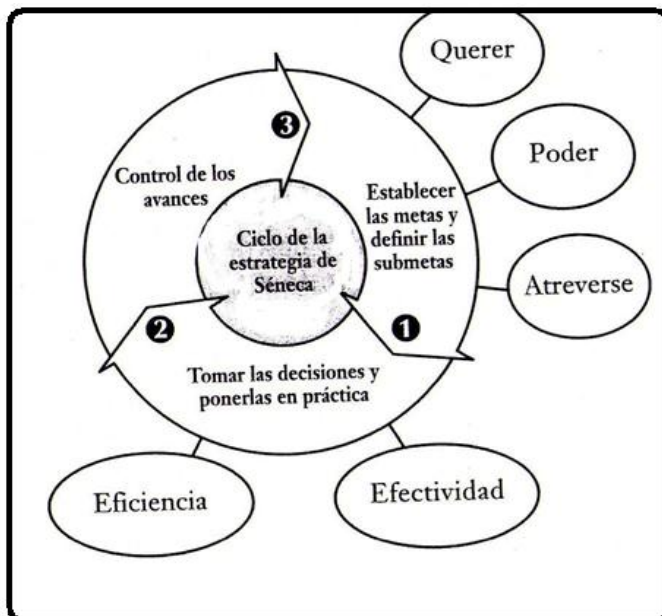


Figura 2.11 El ciclo estratégico de Séneca con criterios sobre tiempo y decisiones



Fig. 2.12 Séneca “Sobre la vida feliz”

B) NICOLÀS MAQUIAVELO



Figura 2.13 Nicolás Maquiavelo

Florenia, (1469-1527) Escritor y estadista florentino. Nacido en el seno de una familia noble empobrecida. Su actividad diplomática desempeñó un papel decisivo en la formación de su pensamiento político, centrado en el funcionamiento del Estado y en la psicología de sus gobernantes. Su principal objetivo político fue preservar la soberanía de Florenia, siempre amenazada por las grandes potencias europeas, y para conseguirlo creó la milicia nacional en 1505.

Como consecuencia de este giro político, Maquiavelo cayó en desgracia, fue acusado de traición, encarcelado y levemente torturado (1513). Tras recuperar la libertad se retiró a una casa de su propiedad en las afueras de Florenia, donde emprendió la redacción de sus obras, entre ellas su obra maestra, *El príncipe* (Il príncipe), que Maquiavelo terminó en 1513 y dedicó a Lorenzo de Médicis (a pesar de ello, sólo sería publicada después de su muerte).

La obra de Nicolás Maquiavelo se adentra por igual en los terrenos de la política y la literatura. Sus textos políticos e históricos son deudores de su experiencia diplomática al servicio de Florenia, caso de *Descripción de las cosas de Alemania* (Ritrato delle cose della Alemagna, 1532). En *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* (Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio, 1512-1519) esbozó, anticipándose a Vico, la teoría cíclica de la historia: la monarquía tiende a la tiranía, la aristocracia se transforma en oligarquía y la democracia en anarquía, lo que lleva de nuevo a la monarquía.



En *El príncipe*, obra inspirada en la figura de César Borgia, Maquiavelo describe distintos modelos de Estado según cuál sea su origen (la fuerza, la perversión, el azar) y deduce las políticas más adecuadas para su pervivencia.

Desde esa perspectiva se analiza el perfil psicológico que debe tener el príncipe y se dilucida cuáles son las virtudes humanas que deben primar en su tarea de gobierno. Maquiavelo concluye que el príncipe debe aparentar poseer ciertas cualidades, ser capaz de fingir y disimular bien y subordinar todos los valores morales a la razón de Estado, encarnada en su persona.¹⁰

Doctrinas estratégicas básicas¹¹

Liderazgo y carrera:

- ↪ Las siete dimensiones de un buen liderazgo: liderar con confianza, reforzar la autoconfianza mediante una evaluación segura, posturas claras, tolerancia frente a pequeñas transgresiones, proceder resuelto, evitar severidad excesiva, no temer las confrontaciones.
- ↪ Premiar el trabajo bien hecho.
- ↪ No castigar el trabajo mal hecho, sino que, en caso necesario, se ha de proceder a un cambio de los empleados.
- ↪ Plantear a los empleados metas más altas de lo que son estas en realidad.
- ↪ Es mejor caminar a menudo con pasos pequeños y más raramente a grandes zancadas.
- ↪ Mejor premiar cuando no se espera que cuando es previsible.
- ↪ Considerar a los compañeros codiciosos o ambiciosos como peligro para el avance personal de usted.
- ↪ Buscar buenos empleados y atenderlos como importante fuente de éxito.

Mercado y competencia:

- ↪ Adquisición de empresas: cuando sea posible, continuar el estilo de trabajar de la empresa adquirida, si es necesario, discontinuarlo.
- ↪ La cooperación es mejor que la confrontación.
- ↪ Ingreso en el mercado: hay un solo líder en precios pero puede haber varios líderes en calidad, emplear la estrategia de precios sólo cuando se

¹⁰ <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maquiavelo.htm>

¹¹ Ingmar P. Bruken. Los seis maestros de la estrategia. Editorial Diana. México.2008.



tiene el liderazgo en el manejo de costos; sólo la calidad superior facilita la permanencia y la inmutabilidad.

En la figura 2.14 se muestra el esquema de los ámbitos de aplicación de Maquiavelo; en la figura 2.15 se muestra una descripción de la obra “El príncipe”.



Figura 2.14 Ámbitos de aplicación de Maquiavelo

**MAQUIAVELO
EL PRÍNCIPE**

DESCRIPCIÓN
El príncipe formula sistemáticamente consejos para conquistar y mantener el poder absoluto.

PROPÓSITO
La máxima meta es obtener y retener el poder (poder absoluto)

MÉRITOS DE LA OBRA
Desde la perspectiva del poder, se pueden transferir a los siguientes ámbitos, acciones y participaciones, administración y liderazgo, competencia y mercado.
- Estructuración sistemática
- Expresión franca de su pensamiento

Figura 2.15 Nicolás Maquiavelo “El Príncipe”

C) CLAUSEWITZ



Figura 2.16 Karl Von Clausewitz

El general prusiano Karl von Clausewitz, historiador especializado en temas bélicos y destacado profundizador del fenómeno de la guerra, nació en 1780 en Burg, cerca de Magdeburgo (Alemania). Hijo de un miembro del ejército de Federico el Grande, ingresó muy joven en la carrera de soldado.

En 1812 decidió formar parte del ejército ruso. Tan dramática iniciativa permite captar a las claras el concepto de la ética militar que Clausewitz poseía, pues la confrontación con su propio país no constituía para él más que el recurso de valerse de la guerra para liberar a aquél del dominio francés.

Federico Guillermo III se había visto obligado a someterse a la presión de Napoleón, y Prusia se había convertido en aliada forzosa de Francia. Clausewitz alimentaba la esperanza de que el zar Alejandro I redimiera a su nación de la atadura napoleónica, y esa expectativa fue la que le impulsó a ocupar el bando contrario a sus mismos compatriotas, con el fin de conseguir la anhelada liberación.



En efecto, la batalla de Leipzig significó la extinción de la influencia francesa sobre Alemania, y él, tras escribir, por encargo de otra gran personalidad militar prusiana, el mariscal de campo August von Gneisenau, el libro La campaña de 1813 hasta el armisticio, se incorporó de nuevo, en 1814, al ejército prusiano, con el que pudo asistir a la batalla triunfal de Waterloo.¹²

Clausewitz fue leído con provecho no sólo por militares. Lo demuestra su influencia sobre la concepción de la guerra que no sólo constituyó la base del pensamiento militar alemán, sino que fue tenida en cuenta por un pensador marxista como Engels, y luego por gerifaltes de la misma tendencia, como Lenin o Mao Zedong, en la delineación de su estrategia revolucionaria.

Clausewitz concebía la guerra como una empresa política de alto vuelo, sin desconocer la sangre y la brutalidad que implica. Por eso, consideraba que todos los recursos de una nación deben ponerse al servicio de la guerra cuando se decide su ejecución. Y pensaba que la guerra, una vez iniciada, no debe detenerse hasta desarmar y abatir al enemigo. Su definición de la guerra es: "Constituye un acto de fuerza que se lleva a cabo para obligar al adversario a acatar nuestra voluntad".¹³

Doctrinas estratégicas básicas:¹⁴

Planeación:

- Tomar en cuenta la pérdida de tiempo y el momento oportuno.
- Recursos: relevancia, eficiencia, efectividad, disponibilidad.
- Tomar en cuenta los efectos secundarios adversos de un plan.
- Preferir planes con soluciones sorprendentes y rápidas.
- Considerar las posibilidades como realidades.
- Cuatro dimensiones de la planeación: ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién/con qué?, ¿Cómo?
- Planear un colchón de seguridad y las lagunas en el conocimiento de la situación.
- Averiguar la probabilidad del éxito.

¹² http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Clausewitz/DeLaGuerra_01.htm

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Carl_von_Clausewitz

¹⁴ Ingmar P. Bruken. Los seis maestros de la estrategia. Editorial Diana. México.2008.



Decisiones:

- Hacer depender las decisiones de la verosimilitud del éxito.
- Cada decisión se ha de tomar completa o hay que desestimarla.
- Mercado y competencia:
- Contacto regular con los clientes, incluso de parte de la dirección general.
- Los seis factores clave del éxito en estrategia competitiva: alta competencia en algo fundamental y cercanía, oportunidad, control del ámbito competido, suficientes medios financieros, buena demanda, alta motivación.
- Control del ámbito competido: proveedores rivales existentes, clientes, productos sustitutos, nuevos competidores.

En la siguiente figura se describe el propósito, los mayores meritos y entendimiento del libro “De la guerra” de Karl Von Clausewitz.

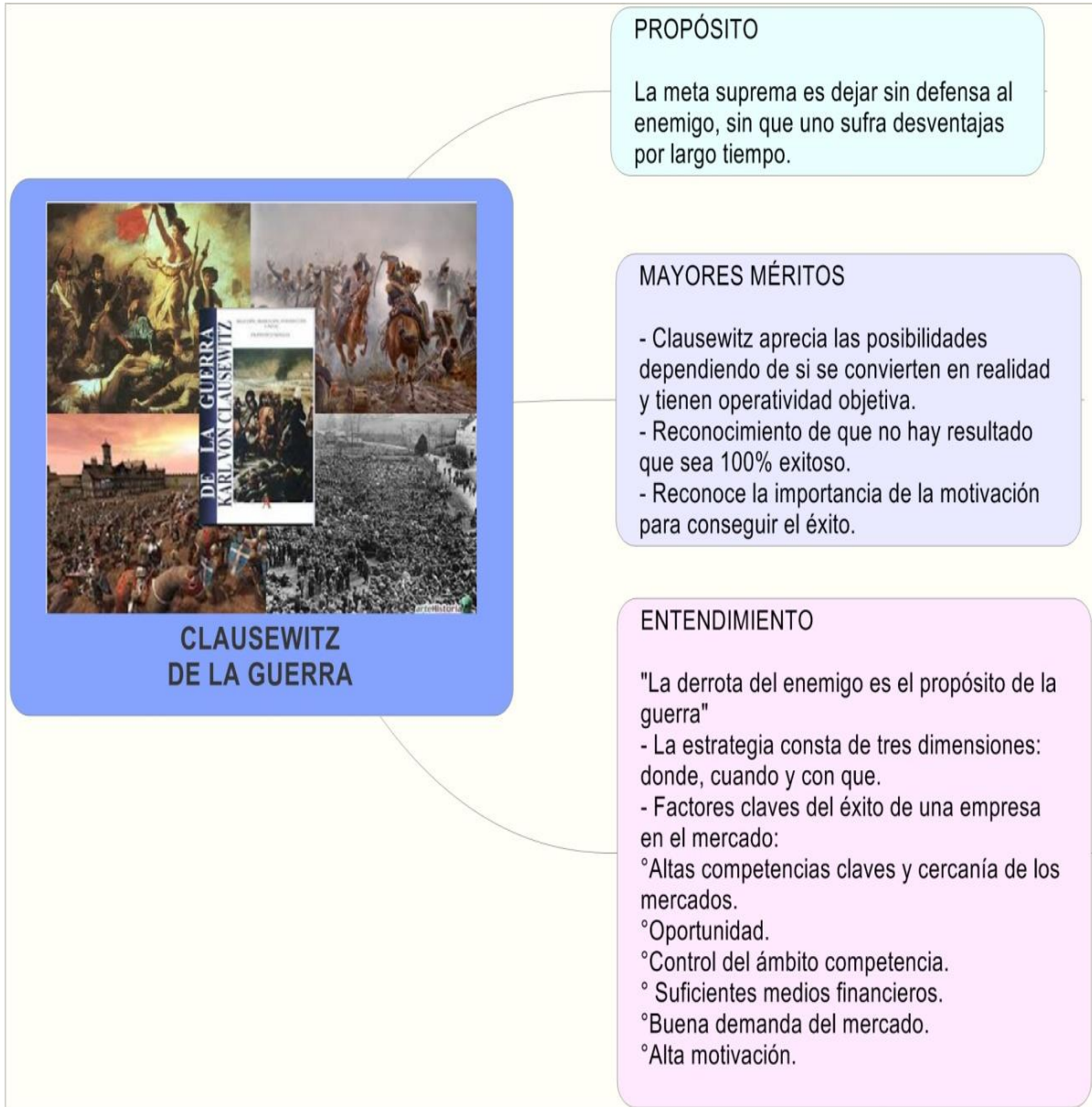


Figura 2.17 Clausewitz “De la Guerra”



CAPÍTULO 3

COMPONENTES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.



Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?



--Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar --dijo el Gato.

--No me importa mucho el sitio... --dijo Alicia.

--Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes --dijo el Gato.

--... siempre que llegue a alguna parte --añadió Alicia como explicación.

--¡Oh, siempre llegarás a alguna parte --aseguró el Gato--, si caminas lo suficiente!

Es decir que para concretar lo que queremos, debemos tener muy claro a dónde queremos ir, es decir: "cuáles son nuestros objetivos". De lo contrario podemos llegar a cualquier parte

Lewis Carroll, "Alicia en el país de las maravillas"

CAPÍTULO 3 COMPONENTES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En la figura 3.1 se muestra la descripción del Capítulo 3



Figura 3.1 Descripción del Capítulo 3



3.1 PROPÓSITOS:

El pensamiento estratégico tiene como propósito implementar el ejercicio de planeación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión del futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de pre configuración de alternativas viables.¹

El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

3.2 VISIÓN

La clave para registrar su visión es dejarse fluir y no limitar el flujo de sus pensamientos. ¿Cómo visualiza a su negocio?; la declaración de la visión debe describir sus ideas, es como se retrata el futuro:²

- Clara
- Fácil de recordar
- Motivadora
- General
- Alcanzable
- Concisa
- Reflejo de la esencia de la organización

La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.³

Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión.⁴

¹ <http://www.auiip.org/archivos/HERRAMIENTAS.pdf>

² Mota Solórzano Andrés. Apuntes de Evaluación de proyectos de inversión. Semestre 2009-1.

³ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.htm>

⁴ <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/124/44/>



La declaración de una visión tiene que ver con la explotación, la creación de posibilidades y con preguntarse ¿Qué pasaría si...? Y ¿Por qué no? No depure su declaración de visión, manténgala llena de pasión.

3.3 MISIÓN

La misión es la razón de ser de las empresas, que es lo que debe hacer para alcanzar el estado deseado.

¿Por qué existe este negocio? Las declaraciones de misión siempre responden a una pregunta: ¿Por qué los clientes van a comprar este producto o servicio?

La misión describe el propósito por el cual su producto, servicio o negocio existe. Las buenas declaraciones de misión son breves y fáciles de recordar. Comunican en unas cuantas palabras, el enfoque de la compañía y lo que está ofreciendo a los clientes. Siempre responde a esta pregunta ¿por que los clientes van a adquirir este producto o servicio?

Existe una tendencia a hacer declaraciones de misión muy claras y enfocadas, sólo unas cuantas palabras describen la esencia de la empresa; por ejemplo, el *Just Do It* de Nike ó *El Mundo a Tiempo* de FEDEX, son poderosas declaraciones sobre su misión.⁵

Las características de la misión son:

- ☺ Trascendente
- ☺ General y amplia
- ☺ Más estratégica que operativa
- ☺ Corta y clara
- ☺ Poderosa
- ☺ Orientada al cliente

No existe un consenso acerca de lo que debe de incluir las premisas de la misión.⁶ Se podría decir que es el fin último. Los grandes hombres han sido ello porque han encontrado primero su misión y después realizado todos los pasos para cumplirla.

⁵ Jim Horan. "El Plan de Negocios en una Página". Panorama Editorial.

⁶ Steiner, George. "Planeación estratégica". Compañía Ed. Continental. México. 1986.pág. 160



Es de vital importancia el saber cuál es la misión de las empresas, pueden tener programas excelentes, personal adecuado para cada área, un sistema perfecto pero si su misión es la errónea no se podrá alcanzar los objetivos deseados.

Preguntas clave: ¿Qué necesidad del mercado va a cubrir el producto o servicio de su empresa?, ¿Por qué está usted en este negocio?, ¿Cuál es su pasión?

3.4 ESTRATEGIAS

La palabra estrategia surgió en la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción de un competidor.

Estrategia: es todo el camino que debemos seguir para conseguir el objetivo, es el punto clave para después poder implantar todo el plan. El desarrollo de las estrategias son todos los pasos que deben de dar para llegar a cumplir con el objetivo. Pueden existir una o varias estrategias para alcanzar un solo objetivo.

Marcan la dirección, la filosofía, los valores y la metodología para crear y manejar una empresa. Seguir una serie de estrategias previamente definidas es de vital importancia para mantener un negocio en el camino.⁷

Las estrategias no son secretas. De hecho son bien conocidas y compartidas abiertas en todas las industrias. Por lo general son breves, concisas y están escritas por expertos en la industria. Describen los problemas y oportunidades que la industria está enfrentando, así como las soluciones que las empresas están implementando.

Se utiliza para:

- Desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna
- Respuesta o anticipación a los cambios en el medio ambiente
- Competir en el mercado
- Visión a largo plazo
- Vínculo entre objetivos

⁷ Jim Horan. "El Plan de Negocios en una Página". Panorama Editorial.



Ciclo de la estrategia

- Búsqueda de una meta
- Compilación y análisis de la información
- Planear
- Decisión
- Se inicia otro ciclo

3.5 OBJETIVOS Y METAS

“Sólo si sabe cuál es su objetivo podrá alcanzarlo, realizará sus mejores sueños; podrá llegar a donde quiera”

Norman Vicent Peale

Establecimiento de objetivos

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico.

Los estados o consecuencias deseadas son los objetivos. Los objetivos son de dos tipos, estilísticos y de rendimiento.

Se puede formular los objetivos estilísticos por medio del uso de guiones, que son descripciones cualitativas de lo que pudiera ser la empresa en algún momento específico en el futuro. Los objetivos de rendimiento requieren una definición operacional; esto es, la especificación de los medios por los cuales se pueda medir el progreso hacia el logro de dichos objetivos.⁸

Características de los objetivos⁹

- a) Claros
- b) Mensurables a través del tiempo
- c) Alcanzables
- d) Retadores
- e) Motivadores
- f) Flexibles
- g) Compresibles

⁸ Acroff, Rusell. “Un concepto de Planeación de Empresas”. Ed. Limusa.

⁹ Steiner, George. “Planeación estratégica”. Compañía Ed. Continental. México. 1986.pág. 160



- h) Obligatorios
- i) Que hagan participar a las personas
- j) Alineados con la misión

Métodos utilizados para establecer objetivos

- Basado en el desempeño pasado
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
- Tendencias de la industria y participación en el mercado
- Utilización de los recursos
- Negociación
- Dictaminado por la alta dirección
- Reiteración con estrategia
- Resultados del análisis de la situación
- Estrategias
- Medios analíticos para la formulación de objetivos

Metas

“Si nuestras metas son claras y buenas, es probable que vivamos bien; pero si son deficientes, malas o confusas, es probable que también la vida nos parezca así”

Dan Benson

Las metas han sido programadas para alcanzarse durante el período que se está planeando. Son claras, concretas, creíbles, puestas por escrito, deben proporcionar beneficios, analizan la posición dónde estamos y a donde queremos llegar y que hay que hacer para lograrlo, tiene fechas límite, establece obstáculos por escrito, define recursos humanos, materiales, económicos, de información y energía, identifican personas relacionadas. En la figura 3.2 se muestra la principal estructuración de las metas.

La fase de formular objetivos y metas en el pensamiento estratégico debe cumplir los siguientes requisitos:¹⁰

- Especificar los objetivos y metas de la empresa y traducirlos en metas. Esa traducción constituye un programa para llegar a las metas.
- Proporcionar una definición operacional de cada meta y especificar los pasos a seguir para evaluar el progreso realizado con respecto a cada uno de los mismos.

¹⁰ Acroff, Rusell. “Un concepto de Planeación de Empresas”. Ed. Limusa

- Eliminar los conflictos entre las metas, es decir, lo que se debe hacer cuando el progreso hacia una meta implica sacrificar el progreso hacia otra.

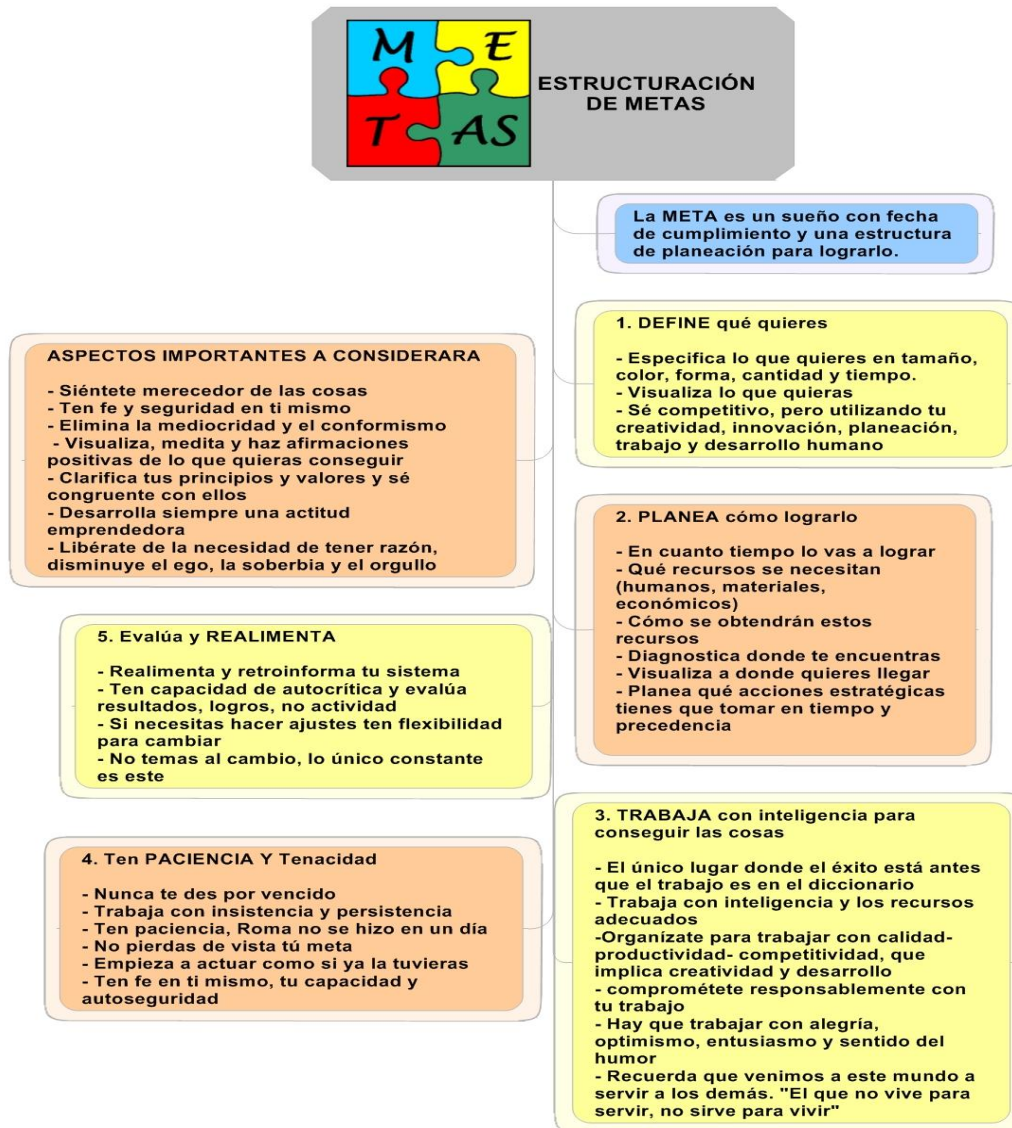


Figura 3.2 Estructuración de Metas¹¹

¹¹ Fuente: Ing. Carlos Sánchez Mejía



3.6 PLANES

Los planes las acciones específicas que el negocio debe implementar para lograr los objetivos. Los planes deben estar orientados a la acción y tener fechas límite.

Los planes son documentos que contemplan en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.¹²

3.7 PROGRAMAS

La programación es el proceso de planear, organizar y administrar tareas y recursos para alcanzar un objetivo concreto, generalmente con delimitaciones de tiempo, recursos y costos.

Los resultados que se deben esperar con la programación de un proyecto son:¹³

- ✍ El tiempo mínimo para la finalización del proyecto
- ✍ Las actividades críticas
- ✍ El tiempo más próximo y más lejano para iniciar y terminar una actividad
- ✍ El tiempo de holgura de una actividad
- ✍ Las mejores alternativas
- ✍ Si la marcha de un proyecto está acorde a la programación o el presupuesto
- ✍ Una programación que ofrece un nivel constante de utilización de recursos
- ✍ Una programación que completa el proyecto en un tiempo mínimo bajo recursos limitados.

La programación de la producción consiste en asignar las órdenes de producción o las operaciones en que se descomponen a centros de trabajo específicos dentro de los intervalos temporales concretos, en otras palabras, un programa es una asignación más un calendario. Calendarización de metas, planes y proyectos en una frecuencia diaria, semanal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual.

¹² <http://www.definicion.org/plan>

¹³ Mota Solórzano Andrés. Apuntes de Evaluación de proyectos de inversión. Semestre 2009-1.



Las subfunciones que podemos distinguir dentro de la función programación son las siguientes:

- Subfunción de carga (loading)
- Subfunción de secuenciación (sequencing)
- Subfunción de temporización (scheduling)

Los objetivos perseguidos (dentro de las consideraciones generales establecidas por la planificación) suelen ser:

- Terminar en plazo un alto porcentaje de órdenes
- Obtener una alta utilización del equipo o del personal
- Reducir al mínimo las horas extras
- Reducir al mínimo la obra en curso, etc.

La programación de las operaciones consiste en establecer detalladamente dónde y cuándo va a realizarse cada orden; un programa indica qué orden específica se va a realizar en un medio específico durante un intervalo de tiempo concreto.

Teóricamente el problema de la programación es de una gran complejidad, que suele ser manejada en la práctica a través de dos procedimientos: el sobre equipamiento, con lo que desaparecen muchas de las incompatibilidades que complican la determinación de un programa; y la jerarquización, estableciendo el programa definitivo por etapas, cada una de las cuales se encuentra con una problemática que exige más concreción pero en un ámbito más reducido. En la figura 3.3 se muestran las etapas, clasificación y técnicas para la programación.

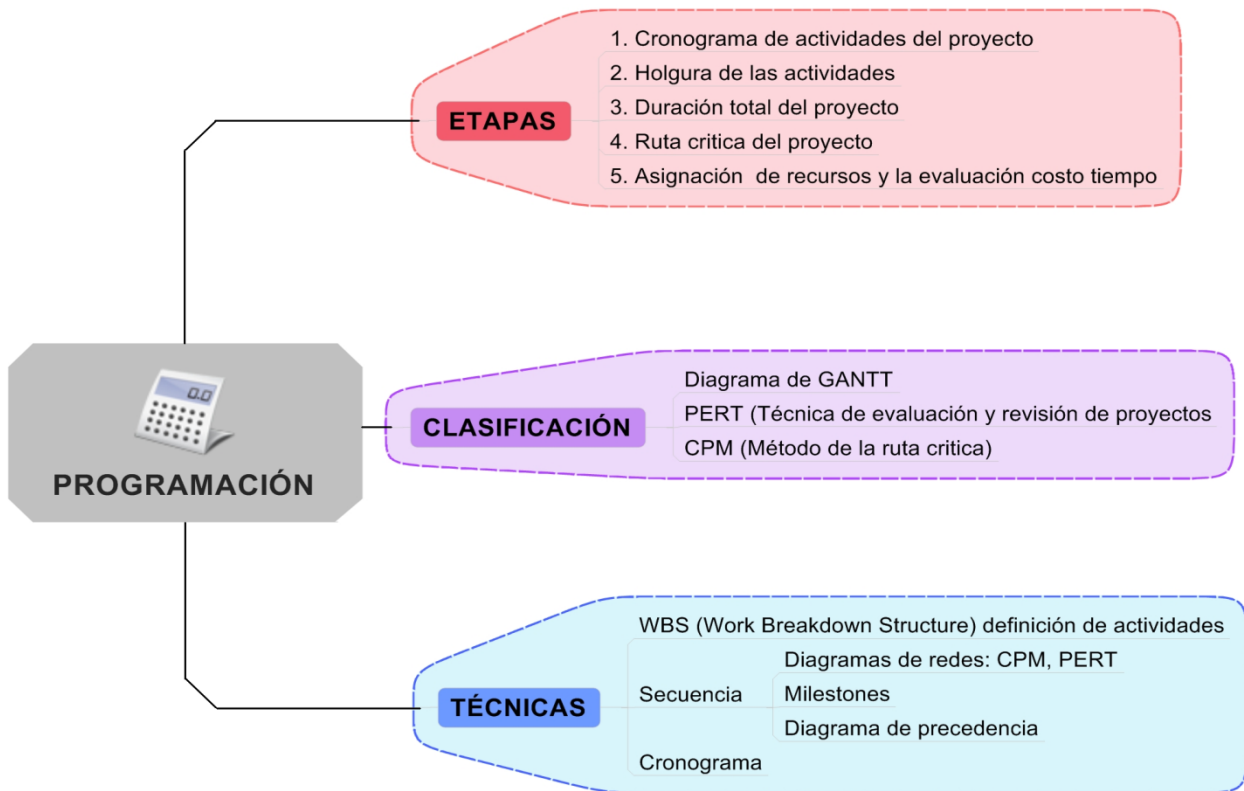


Figura 3.3 Programación

3.8 PROYECTOS

Un proyecto, es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver entre tantas, una necesidad.

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que responden a una necesidad humana. Los recursos con que se dispone para la satisfacción de las necesidades del hombre son escasos y de uso operativo. Por lo tanto un proyecto debe ser una solución inteligente al problema de la resolución de las necesidades, que puede ser de diversa índole: alimentación, salud, vivienda, recreación, comunicación, infraestructura, etc., y su evaluación debe determinar si la utilización de los recursos se hace en forma eficiente.¹⁴

¹⁴ Mota Solórzano Andrés. Apuntes de Evaluación de proyectos de inversión. Semestre 2009-1.



La mayoría de los proyectos comparten actividades comunes como la división de proyectos en tareas de fácil manejo, la programación de tareas, la comunicación entre los miembros del equipo y seguimiento de las tareas a medida que progresa el trabajo.

Causas que generen un proyecto:

- Competitividad
- Generación de recursos
- Creación de nuevos productos y servicios
- Mejora continua
- Calidad
- Sociales

Características de un proyecto

Un proyecto integra información de mercado, técnica, financiera, económica, ambiental, legal e institucional que proporciona los fundamentos requeridos para la toma de decisiones respecto a la conveniencia de llevar a cabo una información.

Tienen:

- ☞ Temporalidad (inicio- fin)
- ☞ Son únicos
- ☞ Son continuos
- ☞ Emplean recursos

Los Proyectos, concretan las metas y objetivos de los Programas en un conjunto de acciones específicas en el tiempo, que permiten el logro de los resultados propuestos. ¹⁵ En la figura 3.4 se muestra esquematizado lo que es un proyecto.

¹⁵ Acroff, Rusell. “Un concepto de Planeación de Empresas”. Ed. Limusa

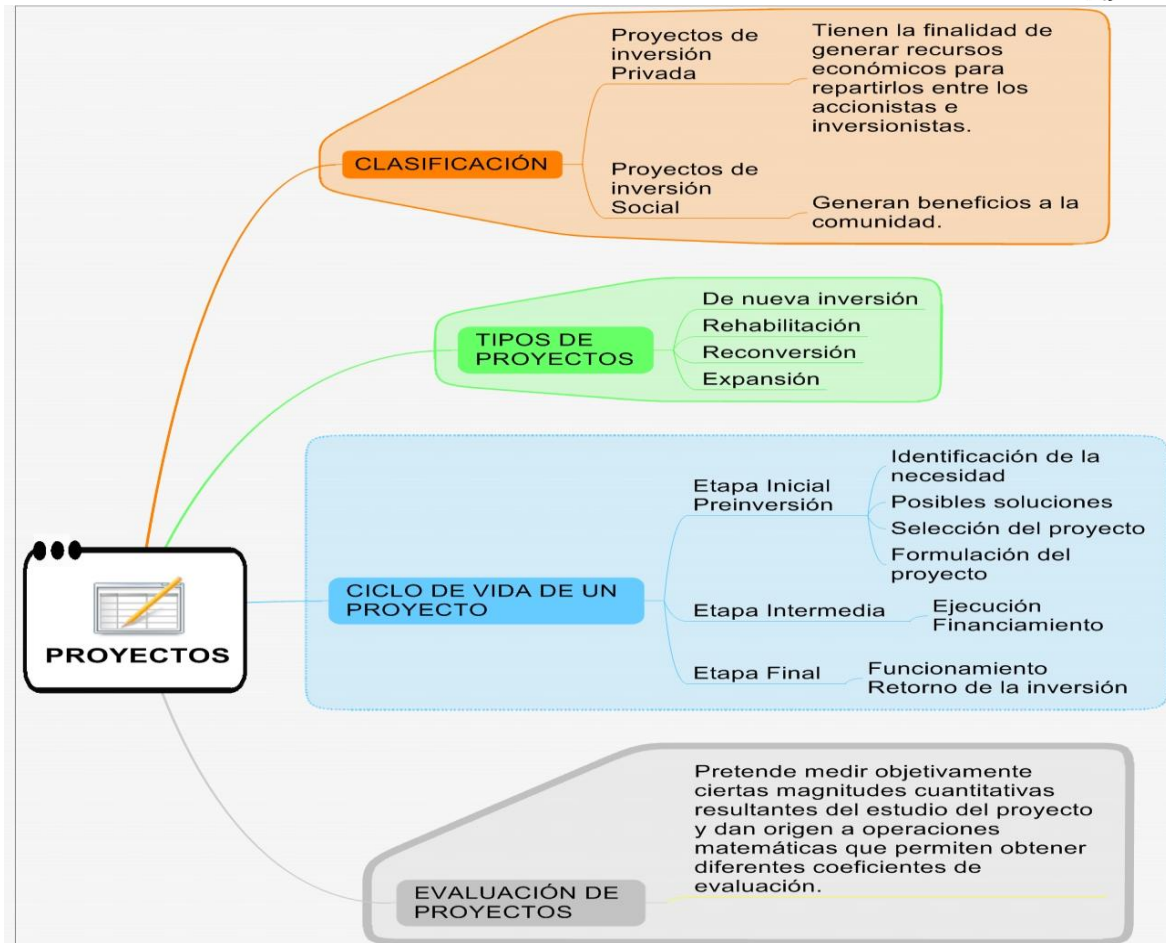


Figura 3.4 Proyectos

Los **Planes y Programas** permiten reunir en un solo instrumento lógico y coherente, todos los elementos que soportan la Planeación Estratégica.

3.9 EVALUACIÓN Y REALIMENTACIÓN

En esta fase se lleva a cabo la evaluación de la ejecución de todo el modelo, lo que permite corregir posibles errores o desviaciones, y da a todo el proceso un carácter de sistema.



CASO PRÁCTICO: PLAN DE TRABAJO 2009, DE LA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA, UNAM



“Las cosas son más claras cuando se escriben”

Jim Horan



Descripción del Capítulo

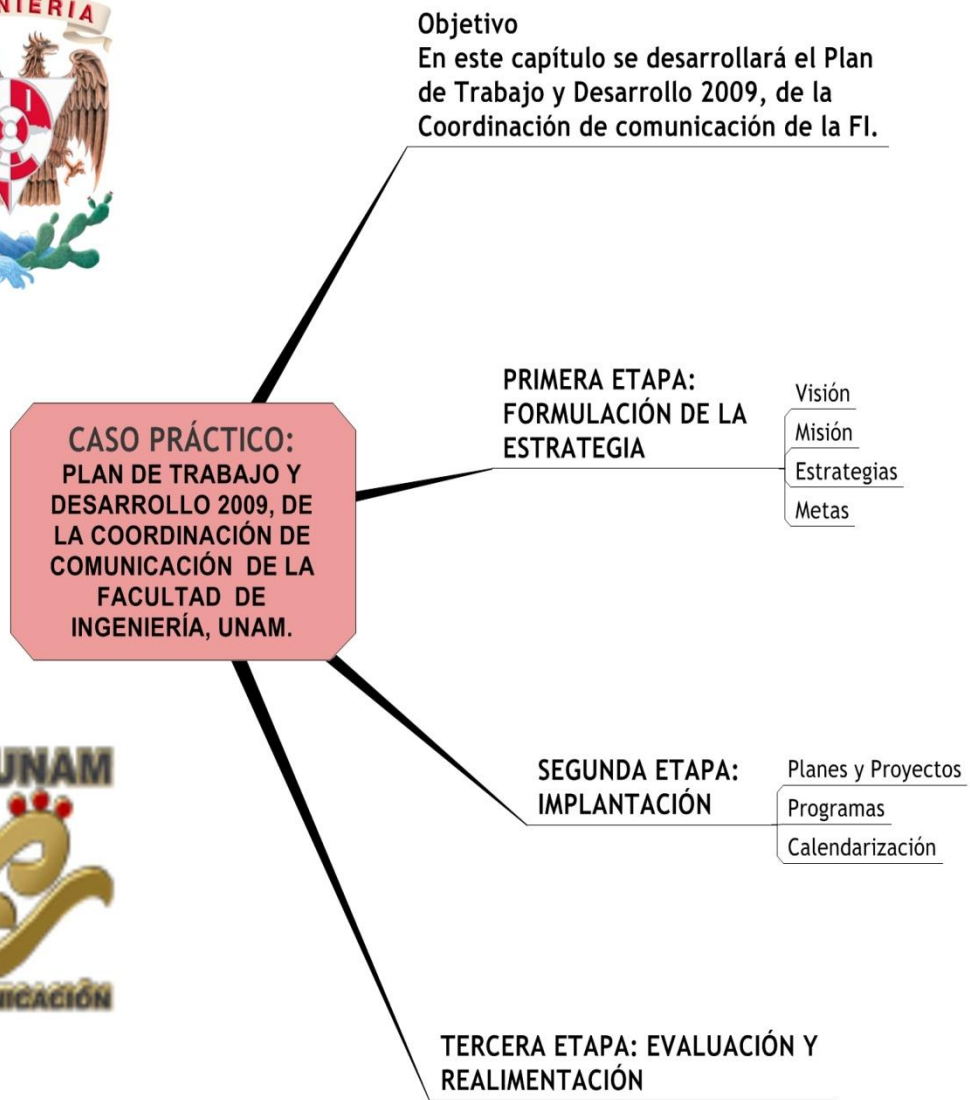


Figura 4.1 Descripción del Capítulo



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLO 2009, DE LA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA, UNAM.

COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN, FACULTAD DE INGENIERÍA, UNAM.

En el presente caso se aplicarán todos los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores, para la creación del Plan de Trabajo y Desarrollo 2009 de la Coordinación de Comunicación de la Facultad de Ingeniería, de la UNAM.

4.1 COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN

Realiza la planeación, el diseño y la producción de los materiales impresos y audiovisuales necesarios para difundir las actividades académicas, científicas, culturales y de extensión que desarrolla la Facultad de Ingeniería a favor de su comunidad, así como del público interesado.



Figura 4.2 Portadas de gacetas de la Facultad de Ingeniería, UNAM



Visión¹

Ser la estructura de comunicación de la Facultad de Ingeniería de la UNAM que va a la vanguardia, con la modernidad, dinamismo, personal multidisciplinario altamente capacitado con espíritu de servicio y calidad humana, coadyuvando con la visión institucional de ser líder en la formación de profesionales de ingeniería en el país.

Misión²

Servir a la comunidad de la Facultad de Ingeniería en sus requerimientos de comunicación y difusión en la docencia, la investigación, la vinculación; así como de cultura nacional y universal en forma veraz, atractiva, oportuna, con calidad y productividad.

Política de comunicación

- En concordancia con la política de comunicación de la UNAM.
- Veraz y oportuna.
- Con cobertura relevante y equitativa.
- Sobria, elegante, atractiva y dinámica.
- Que dé orgullo y autoestima a la comunidad de la FI.
- Realizada con calidad y productividad.

El trabajo de la Coordinación de Comunicación se ve reflejado en los siguientes productos:

- 📄 GACETA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA: memoria de cuanto sucede con los integrantes de la comunidad.
- 📄 Enlace con la Dirección General de Información y con la GACETA de la UNAM.
- 📄 Coordinación del Programa radiofónico "**INGENIERÍA EN MARCHA**". Emisión a través de la red, de un resumen diario de noticias.
- 📄 Diseño: programas, carteles, portadas, stands de exposiciones, folleto general, folleto de cada una de las carreras.
- 📄 Video: levantamiento de imagen de los actos académicos, sociales y deportivos.
- 📄 Circuito cerrado: programación, mantenimiento y emisión, de lunes a viernes.

¹ http://www.ingenieria.unam.mx/organismos/coord_comunica.php

² http://www.ingenieria.unam.mx/organismos/coord_comunica.php

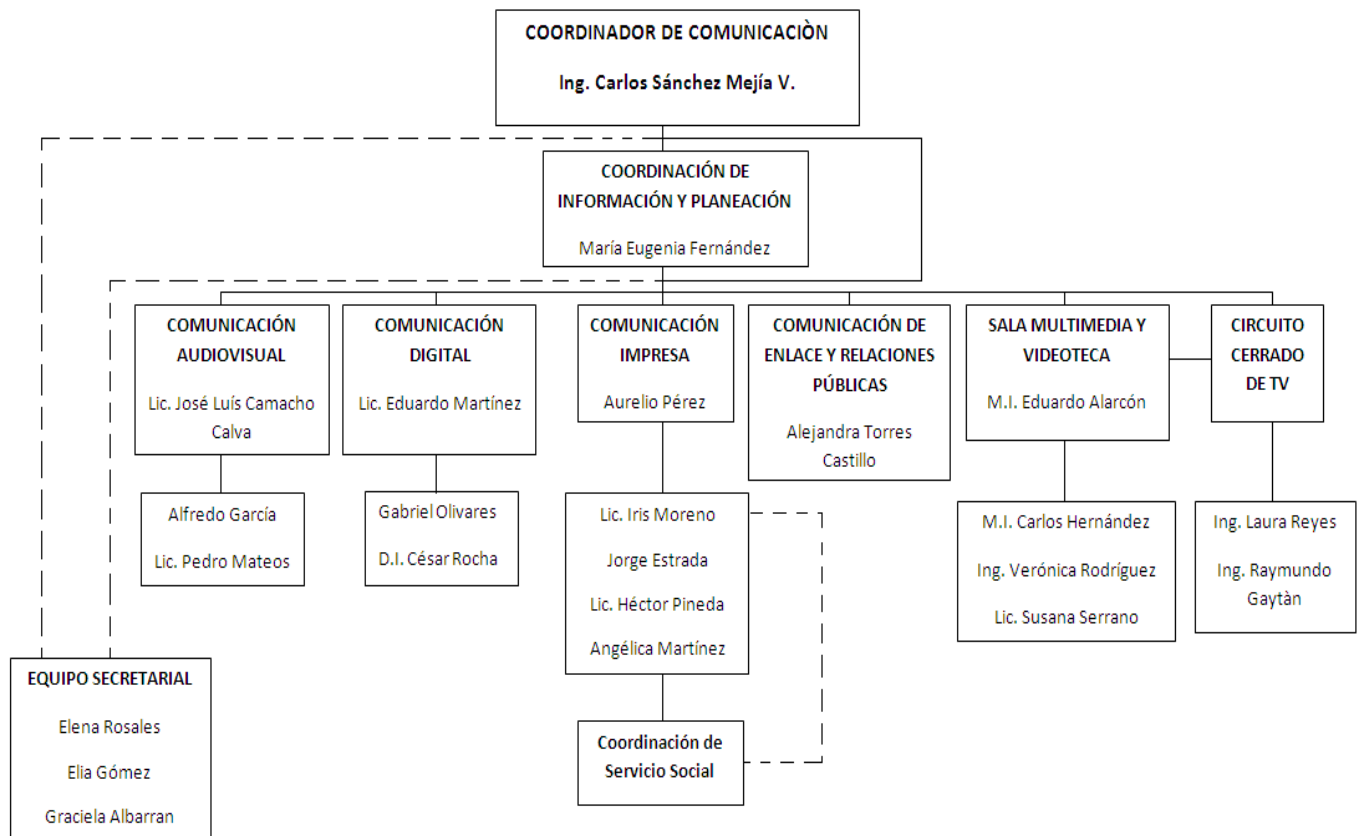


🖨 Operación de sistema SISCO y Coordinación de información.

La Coordinación de Comunicación se divide en 7 departamentos:

1. Coordinación de información y planeación
2. Comunicación de Enlace y Relaciones Públicas
3. Comunicación Audiovisual
4. Comunicación Impresa
5. Portal de Comunicación
6. Comunicación Circuito Cerrado de TV
7. Operación de salas multimedia y Videoteca

Figura 4.3 Organigrama de la Coordinación de Comunicación de la Facultad de Ingeniería, UNAM





4.2 PRIMERA ETAPA: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como primera etapa se realizará la formulación de la estrategia, esto consiste en la elaboración de la visión y la misión de la coordinación de comunicación, definir sus metas, generar estrategias concretas que se seguirán a lo largo del 2009.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevas actividades se participará, cuales se abandonarán, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a otras actividades. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Para implantar la estrategia la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Los elementos fundamentales que se utilizaran para la evaluación de las estrategias son:

- a. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- b. Medición del desempeño.
- c. Aplicación de acciones correctivas.

Nuestra planeación final contendrá los siguientes elementos y funciones: nos servirá como herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo integral, un enfoque de negocios.

Como sistema de administración contribuye a hacer más eficaz la relación que se establece entre:

- Las personas que laboran en la empresa.
- Las áreas o departamentos que la conforman.



- La alta dirección y los diferentes niveles operativos.
- La empresa con la comunidad a la que pertenece.

Como proceso de Desarrollo empresarial es sumamente útil para:

- Producir y difundir información estratégica orientada hacia la optimización de los procesos de toma de decisiones en los niveles directivo, gerencial y operativo.
- Agilizar la comunicación corporativa y mejorar el entendimiento de los procesos de cambio entre los diferentes grupos de interés que rodean a la organización.

Como enfoque de Negocio ayuda a:

- Comprender la evolución de la empresa y su entorno a futuro.
- Enfrentar los problemas cotidianos con una visión integral y de largo plazo.
- Definir el rumbo que guiará a la organización durante amplios periodos.
- Orientar las decisiones y acciones que desarrollen dentro de la empresa con una visión estratégica.

A) DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Como ya se había mencionado, la Visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Por lo que la visión para la Coordinación de Comunicación queda definida de la siguiente forma:

VISIÓN

Ser la estructura de comunicación de la FI de la UNAM que va a la vanguardia, con modernidad, dinamismo y personal multidisciplinario altamente capacitado, coadyuvando con la visión institucional.



B) DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

La misión es la razón de ser de las empresas, que es lo que se debe hacer para alcanzar el estado deseado.

MISIÓN

Servir a la comunidad de la FI en sus requerimientos de comunicación y difusión en la docencia, la investigación, la vinculación de la ingeniería, así como de la cultura nacional y universal en forma veraz, atractiva, oportuna, con calidad y productividad.

C) PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias se utilizan para:

- ☒ Desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna.
- ☒ Respuesta o anticipación a los cambios en el medio ambiente.
- ☒ Competir en el mercado.
- ☒ Visión de largo plazo.
- ☒ Vinculo entre objetivos.



ESTRATEGIAS

3.1 Fomentar Valores estratégicos de:

3.1a Amor al trabajo realizando inteligentemente con responsabilidad, honradez, honestidad, integridad, veracidad, confiabilidad y congruencia con nuestros pensamientos, palabras y acciones con optimismo, actitud positiva, entusiasmo, creatividad, flexibilidad y sentido del humor.

3.1b Fomentar la capacitación y desarrollo del personal de la CC técnica y humanamente en un proceso de aprendizaje continuo.

3.1c Respeto a la persona y a su dignidad reconociendo y celebrando sus esfuerzos y logros en el trabajo y en su desarrollo personal.

3.1d Generar un compromiso con la FI para el cumplimiento de su visión, misión y metas del plan de desarrollo, en un clima de automotivación, escuchando y comunicándonos exitosamente.

3.1e Cumplir lo acordado con nuestros usuarios y público en cantidad, tiempo y costo tratando de superar lo acordado en calidad, servicio, calidez y rapidez.

3.1f Buscar la excelencia y mejora continua en nuestras acciones de comunicación con calidad, productividad y competitividad a nivel internacional controlando los gastos y optimando el uso de los recursos humanos, materiales, económicos, de información y energía con efectividad, eficacia y eficiencia.

3.1g Generar recursos económicos que den prosperidad, abundancia, riqueza y dinero y que coadyuven al desarrollo de la CC de la FI y al de sus integrantes, ahorrando y haciendo un uso racional de los recursos y generando recursos económicos extraordinarios por servicios donde sea posible, de acuerdo a los estatutos, reglamentos, legislación y las políticas establecidas en la FI y en la UNAM.



3.2 Dirigir la CC por medio del sistema de administración por metas, que deberán de ser determinadas entre colaborador y coordinador correspondiente en forma clara, concisa, realista y factible, cuantificables, en intervalos para cantidades y tiempo con el objeto de minimizar el estrés.

3.3 Mantener un sistema de comunicación y realimentación con: los integrantes de la CC, el Consejo de Comunicación, la Dirección y la Comunidad de la FI sistematizándola en el SISSCO (Sistema de Solicitud de Servicios de la Coordinación de Comunicación) y en las reuniones de trabajo semanales

3.4 Realizar del Plan de Desarrollo de la FI lo correspondiente a la Coordinación de Comunicación estableciendo los enlaces y la coordinación con las áreas involucradas en los procesos de comunicación indicados en el Plan.

3.5 Realizar la comunicación, propaganda, promoción, difusión y divulgación de las actividades de la FI y de la Coordinación de Vinculación Productiva y Social en los medios impresos, audiovisuales, digitales, radiofónicos y de enlace internos y externos.

D) METAS

Anteriormente se había mencionado que la Coordinación de Comunicación se divide en 7 áreas, en el organigrama de la figura 4.3 se puede observar el responsable de cada una de ellas; por lo que las metas establecidas para el “Plan de Trabajo y Desarrollo 2009, de la Coordinación de Comunicación” son las siguientes:



4 METAS (Fechas y responsable)

Coordinación de Información y Planeación

4.1 Planeación de la CC

- 4.1.1 Coordinar reuniones del Consejo de Comunicación --- [9 reuniones 2° miércoles de mes]
- 4.1.2 Coordinar la parte correspondiente a la CC del plan de desarrollo de la FI con otras instancias relacionadas con la comunicación --- [informe cuatrimestral y programa anual]
- 4.1.3 Coordinación del sistema de administración por metas --- [revisión semanal]
- 4.1.4 Operación del SISSCO permanente --- [en cuanto se tenga el servidor]
- 4.1.5 Preparación de informe anual --- [una vez al año]
- 4.1.6 Memoria de productos realizados en la CC y del SISSCO --- [una vez al año]
- 4.1.7 Operación de caja chica --- [Reembolso mensual]
- 4.1.8 Coadyuvar en el control del presupuesto y las adquisiciones --- [mensualmente]
- 4.1.9 Ser enlaces con la Dirección para el conocimiento de las actividades de esta --- [semanalmente]

4.2 Comunicación de Enlace y Relaciones Públicas

- 4.2.1 Memoria de inserciones periodísticas de la FI --- [por solicitud, revisión mensual, reporte anual]
- 4.2.2 Realización de programa de radio "Ingeniería en Marcha" --- [52 emisiones anuales, reporte semanal, memoria anual]
- 4.2.3 Coordinación de publicaciones en prensa externa --- [por solicitud, revisión mensual, reporte anual]
- 4.2.4 Coordinación de publicaciones en Gaceta UNAM --- [por solicitud, revisión mensual, reporte anual]
- 4.2.5 Maestra de ceremonias en actos de la FI --- [por solicitud, revisión mensual, reporte anual]
- 4.2.6 Comunicación de enlace entre la Dirección de Comunicación Social y la comunidad de la FI --- [por solicitud, revisión mensual, reporte anual]



4.3 Comunicación Audiovisual

- 4.3.1 Elaboración de presupuesto y gestión de adquisiciones --- [enero 09]
- 4.3.2 Cápsulas por carrera --- [DIE Realidad Virtual febrero 09; Ing. Civil 2 marzo y abril 09; C. Tierra 3 agosto, septiembre, octubre 09]
- 4.3.3 Videos por División --- [DIE abril 09; DICyG septiembre 09; C. Tierra noviembre 09]
- 4.3.4 CD mensual de programas radiofónicos. **Se deja de realizar esta meta por no tener utilización**
- 4.3.5 Videos por carrera --- [Industrial, Mecánica y Mecatrónica febrero 09; Computación, Eléctrica y Telecomunicaciones marzo, abril y mayo 09; Civil y Geomática agosto y septiembre; Petrolera octubre, Minas noviembre, Geológica diciembre, Geofísica enero 10]
- 4.3.6 Video de bienvenida --- [junio 09]
- 4.3.7 Memoria audiovisual anual --- [se realiza mensualmente para llegar a un índice anual]

4.4 Comunicación Escrita

- 4.4.1 Gaceta --- [mínimo 18 anuales sale quincenalmente]
- 4.4.2 Folleto general de vinculación en español e inglés --- [mayo 09]
- 4.4.3 Folleto general de la FI --- [mayo 09]
- 4.4.4 Folletos de carreras --- [agosto 09]
- 4.4.5 Folletos de vinculación por divisiones en español e inglés --- [abril 09]
- 4.4.6 Flyers de la FI --- [marzo 09]
- 4.4.7 Memoria anual de comunicación escrita --- [La de 2008 sale en marzo 09]

4.5 Comunicación Digital

- 4.5.1 Memoria fotográfica digital --- [una anualmente revisión e integración mensualmente]
- 4.5.2 Página web de la CC --- [para agosto de 2009]
- 4.5.3 Gaceta digital --- [para agosto de 2009]
- 4.5.4 Diseño de stand de la FI --- [febrero de 2009]
- 4.5.5 Diseño y realización de portada de Gaceta --- [quincenalmente]
- 4.5.6 Diseño y realización de libreta de bienvenida a los alumnos --- [diseño enero 2009, libretas con disco mayo 2009]

4.6 Comunicación por Circuito Cerrado de TV y operación de salas multimedia.

- 4.6.1 Difusión en circuito cerrado de TV de actividades diarias de la FI y noticias mundial, nacional, UNAM y de la FI --- [en periodos de clase diario]
- 4.6.2 Registro de ocupación de salas multimedia --- [control mensual, reporte anual]
- 4.6.3 Registro de utilización de videoteca --- [control mensual, reporte anual]
- 4.6.4 Registro y memoria digital de la publicidad presentada en circuito cerrado de TV --- [control mensual, reporte anual]



SEGUNDA ETAPA: IMPLANTACIÓN

E) PLANES Y PROYECTOS

5 PLANES Y PROYECTOS (Fechas y responsable)

5.1 Planeación de la CC

5.1.1 Programa de búsqueda de la excelencia y la mejora continua en calidad, productividad y competitividad --- [una acción de mejora por área mensual]

5.1.2 Programa de capacitación, desarrollo del personal de la CC. --- [Dos cursos anuales, Méritos cada seis meses]

5.1.3 Proyecto de generación de ingresos extraordinarios de acuerdo a estatutos, reglamentos, legislación y políticas de la FI y la UNAM. --- [Logros bimestrales]

5.1.4 Proyecto de control presupuestal de la CC. --- [Mensual]

5.1.5 Proyecto de reconocimiento de méritos de personal de la CC --- [revisión semestral caso 5.4.4]

5.1.6 Proyecto de cobertura de próximas visitas a la FI

5.2 Comunicación de enlace y relaciones públicas

5.2.1 Estructurar Manual de Imagen e Identidad Institucional de la FI --- [noviembre 09]

5.2.2 Presentar proyecto costeadado de realización del stand de la FI --- [abril 09]

5.3 Comunicación audiovisual

5.3.1 Proyecto de determinación de necesidades de equipo de cómputo y elementos audiovisuales, control de gastos y recursos de la CC, realización de presupuesto y adquisiciones --- [enero]

5.3.2 Proyectos de tarjetas en Cd cards --- [marzo]

5.3.3 Proyectos de colaboración con las Divisiones de la FI



5.4 Comunicación escrita

5.4.1 Benchmarking de elaboración de revistas (gaceta) y realizar las acciones de mejora --- [mayo]

5.4.2 Mantenimiento correctivo y preventivo de la CC --- [permanente revisión mensual]

5.4.3 Control y seguimiento de actividades de prestadores de Servicio Social --- [revisión trimestral]

5.4.4 Proyecto de reconocimiento de méritos de personal de la CC (caso Gabriel) --- [revisión semestral]

5.4.5 Proyecto de instalación de Kool Kat

5.5 Comunicación Digital

5.5.1 Proyecto de pagina web y revista digital --- [febrero 2009]

5.5.2 Proyecto de realización de libreta de bienvenida --- [enero 2009]

5.5.3 Proyecto colaboraciones fotográficas y diseños para la comunidad de la FI (ej. Tienda Virtual, carteles, logotipos etc.) --- [realizados sobre pedido]

5.6 Comunicación por Circuito Cerrado de TV y salas multimedia

5.6.1 Proyecto Aula Multimedia 21.5 --- [costeado, dividido en paquetes y presentación en 3D marzo 09]

5.6.2 Proyecto de Videoteca Digital --- [costeado, dividido en paquetes y presentación en 3D abril 09]

5.6.3 Proyecto de Circuito Cerrado de TV de la FI --- [costeado, dividido en paquetes y presentación en 3D febrero 09]

F) PROGRAMAS

La calendarización de metas, planes y proyectos en frecuencia diaria, semanal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral anual.

A continuación se presenta la programación calendarización de la coordinación de comunicación, del 2009.



En la tabla 4.1 Se encuentran calendarizadas las actividades a realizar, en la parte superior la numeración es de 1 al 6 (ya que en el 2008-2009 existían solo 6 áreas), y estas representan el área de trabajo; y la serie de 3 números son: el primero corresponde al área que pertenece la actividad, el segundo numero corresponde a la persona responsable, y el tercer digito es el numero de actividad a realizar.

Tabla 4.1:

Facultad de Ingeniería UNAM Coordinación de Comunicación Plan de Trabajo y Desarrollo 2009																		
Tablero de Control																		
Area	ENERO						FEBRERO						MARZO					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Frecuencia																		
Diario						461						461						461
Semanal	413 419	422					413 419	422					413 419	422				
Quincenal				441	455					441	455					441	455	
Mensual	411 417 418 511 512 514	421 423 424 425 426	434 437 531	542	431 436 551	462 463 464	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	432 434 435 437	542	451 454 551	462 463 464 563	411 417 418 511 519	421 423 424 425 426	432 434 435 437	446 447 542	451	462 463 464 561
Trimestral				543														
Cuatrimstral	412																	
Anual																		
Segun requerimientos					553						553						553	
Permanente	414						414						414					

Area	ABRIL						MAYO						JUNIO					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Frecuencia																		
Diario						461			435			461						461
Semanal	413 419	422					413 419	422					413 419	422				
Quincenal				441	455					441	455					441	455	
Mensual	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	432 433 434 435 437	542	451 463 464 562	462 463 464	411 417 418 511 514	421 423 424 425 426	434 435 437	442 443 541 542	443 445 451 456	462 463 464	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	434 436 437	542	451	462 463 464
Trimestral				543														
Cuatrimstral	412																	
Anual																		
Segun requerimientos					553						553						553	
Permanente	414												414					



Frecuencia \ Area	JULIO						AGOSTO						SEPTIEMBRE					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Diario						461	411					461						461
Semanal	413 419	422					413 419	422					413 419	422				
Quincenal				441	455					441	455					441	455	
Mensual	411 417 418 511 512 514	421 423 424 425 426	434 437	542	451	462 463 464	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	432 434 435 437	443 444 542	451 452 453	462 463 464	411 417 418 511 519	421 423 424 425 426	432 433 434 435	542	451	462 463 464
Trimestral				543														
Cuatrimestral	412																	
Según requerimientos					553						553						553	
Permanente	414						414						414					

Frecuencia \ Area	OCTUBRE						NOVIEMBRE						DICIEMBRE					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Diario						461	411				435	461						461
Semanal	413 419	422					413 419	422					413 419	422				
Quincenal				441	455					441	455					441	455	
Mensual	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	432 434 435 437	542	451	462 463 464	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	433 434 435 437	542	451	462 463 464	411 417 418 511 513 514	421 423 424 425 426	434 435 437	542	451	462 463 464
Trimestral				543														
Cuatrimestral	412																	
Según requerimientos					553						553						553	
Permanente	414						414						414					



4.4 TERCERA ETAPA: EVALUACIÓN Y REALIMENTACIÓN

En esta etapa se busca evitar la realización de proyectos que no cumplan los objetivos para los que fueron concebidos (eliminar los malos proyectos).

Concretar:

- Condensar
- Decidir las prioridades
- Corregir
- Sintetizar
- Tomar decisiones
- Retroalimentación

La evaluación permite conocer cuando no están funcionando bien determinadas estrategias.



CONCLUSIONES



"¡Estudia! No para saber una cosa más, sino para saberla mejor. "

Séneca



CONCLUSIONES

A) GENERALES

Uno de los principales propósitos en el desarrollo de este tema de tesis, es describir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la aplicación del Pensamiento Estratégico para la creación de planes de trabajo.

La creación del Plan de Trabajo y Desarrollo 2009, proporciona una estructura en donde se siguen las pautas de las actividades que se deben desarrollar a lo largo del año en la Coordinación de Comunicación.

En este Plan de Trabajo y Desarrollo, se formuló, implantó y evaluaron las decisiones interfuncionales que permitieron a la Coordinación alcanzar sus objetivos. Esta herramienta la considero adecuada para poder darle dirección y sentido a las actividades que se realizan; es sencillo poner por escrito la visión, misión, metas, estrategias; y observar al equipo que trabaja en la Coordinación, como cuentan con el optimismo, compañerismo, actitud emprendedora, compromiso del trabajo que realizan para el cumplimiento del Plan de Trabajo y Desarrollo 2009; otros factores que tienen que ver con la evaluación del plan, son la eliminación de tareas que después de la implantación eran obsoletas y la reestructuración del programa para el cumplimiento de metas, en cuanto a las fechas de entrega.

La planeación como sabemos fue diseñada para satisfacer las características únicas de la Coordinación de Comunicación, de igual manera sirvió para medir el desempeño de la Coordinación y sus principales partes integrantes, esto ocasiono mejores resultados que la han llevado a tener un mejor control de sus áreas, provocando que la Coordinación crezca de una forma más ordenada.

Un plan es el camino abierto hacia el éxito. Si no sabe a dónde ir, ¿Cómo espera poder llegar?



B) PERSONALES

El haber participado en la creación del Plan de Trabajo y Desarrollo 2009, resultó muy beneficioso para mí, observé como se aplicaban los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y como profundizaba el conocimiento adquirido.

La planeación que se desarrollo, me permitió conocer la aplicación real de las actividades que se generan dentro de una empresa. Conocer cuales son sus estrategias para la creación, desarrollo e implementación del programa y así que se cumplan las metas previstas para este año. Como proyectar un futuro deseado y los medios para conseguirlo.

Aprendí que el pensamiento estratégico es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción.

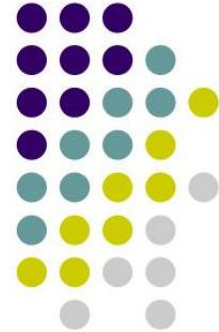
También observe y aprendí que toda meta se cumple con el trabajo en equipo y con valores de los integrantes del equipo como: honestidad, integridad, veracidad, honradez, responsabilidad, confiabilidad, decisión, optimismo, flexibilidad, actitud positiva, flexibilidad, ser emprendedor, trabajador, servicial, creativo y diligente, perseverante pero especialmente puntual, ya que es en definitiva importante para el cumplimiento de la programación y para alcanzar las metas propuestas.

Aprendí acerca de los grandes estrategias sus doctrinas, en especial me gusto la filosofía de Séneca, y Musashi para el logro de nuestros objetivos, del éxito y el poder.

Aprendí acerca de lo que es un buen líder y como poder influenciar a los demás, ya que en esta profesión es elemental para poder ser exitoso; además como manejar la información, lo importante de su estructuración y ordenación, ya que esto nos permitirá crear buenos Planes que incluyan todo lo importante para alcanzar nuestras metas: definir que queremos, planear como lograrlo, trabajar con inteligencia para conseguirlo, evaluar y realimentar.



BIBLIOGRAFÍA



- *LIBROS*
- *PÁGINAS WEB*
- *OTRAS FUENTES*



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS









- 📖 Ackoff, Russell L. “Un concepto de Planeación de Empresas”. Ed. Limusa. México.1986.
- 📖 De Abate, Jhon. “Tus semillas de grandeza”. Editorial Plaza & Janés (P&J). España.1996.
- 📖 Greene, Robert. “Las 48 leyes del poder”. Ed. Hiperlibro, México. 2010.
- 📖 Ingmar, Brunken. “Los seis maestros de la estrategia y cómo puede usted beneficiarse de ellos en su profesión y en su vida privada”. Editorial Diana. México. 2008.
- 📖 Horan, Jim. “El Plan de Negocios en una Página”. Panorama Editorial.
- 📖 Martínez Villegas, Fabián. “Manual de la Planeación Estratégica Personal 1987-1992”. Alta Dirección (Grupo Sue). México. 1993.
- 📖 Steiner, George. “Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber”. Compañía Editorial. Continental. México. 1986.
- 📖 Urbina Baca, Gabriel. “Evaluación de Proyectos”. Editorial Mc Graw Hill. Korea. 2006.
- 📖 Zandin, Kjell. “Maynard Manual del ingeniero industrial”. 2 tomos. Ed. McGraw-Hill. 4ta. Edición. México. 1996.

ARTÍCULOS





- ✍ Folleto FI-UNAM. Comunicación. Coordinación de la carrera de Ingeniería Industrial. 2005.
- ✍ Folletos de la Facultad de Ingeniería, UNAM. Departamento de Administración Escolar. Departamento de Ingeniería Industrial.2005.



PÁGINAS WEB

-  <http://www.soyentrepreneur.com/>
-  <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>
-  <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/124/26/>
-  <http://www.pensamientos.com.mx/seneca.htm>
-  <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maquiavelo.htm>
-  <http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/carl-von-clausewitz.html>
-  <http://www.definicion.org/plan>
-  http://www.ingenieria.unam.mx/organismos/coord_comunica.php

OTRAS FUENTES

-  Sánchez Mejía Valenzuela, Carlos. Apuntes de Desarrollo Empresarial.2008.
-  Mota Solórzano, Andrés. Apuntes de Evaluación de Proyectos de Inversión. Semestre 2009-1.
-  Aldayturriaga Morales, Antonio. Tesis profesional. “Reestructuración de una Microempresa familiar a través de la Planeación Estratégica”. Facultad de Ingeniería, UNAM.2005.
-  Marcial Amaro, José Luis. “Planeación estratégica en organizaciones”. Tesis profesional. Facultad de Ingeniería.UNAM.1987.