

**“Modelo Integrador de Formulación e Implementación de Estrategias para
PyMEs”**

XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa
“El desafío de ser protagonista en el escenario actual”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 y 26 de junio

Mg. Lic. Humberto Carlos Giani

Lic. Agustina Bonnin

Lic. Eliana Polifrone

Índice

1. Objetivo
2. Descripción del modelo
3. Modelo graficado de Formulación e Implementación de Estrategias
4. Bibliografía

Resumen

En el marco del XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa titulado “El desafío de ser protagonista en el escenario actual”, que se llevará a cabo en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires el 25 y 26 de Junio de 2015, se presenta la siguiente ponencia, orientada a brindar un Modelo Integrador de gestión. Dicho modelo pretende ofrecer una mirada integral de diferentes marcos teóricos sobre management, entre ellos, aspectos ligados a la dirección estratégica, las variables del entorno que afectan a las organizaciones, la estructura, el liderazgo y la motivación. El modelo cristaliza no solo las relaciones sino también la interdependencia de los factores clave de cada una de las teorías enunciadas.

El valor agregado de la presente ponencia, radica no solo en su abordaje sistémico, sino además, en el diseño de un modelo gráfico que permite la visualización de las interdependencias mencionadas.

1. Objetivo

Se pretende modelizar la formulación e implementación de estrategias, relacionada con el entorno externo de las organizaciones y las estrategias empresariales, los tipos de motivación, liderazgo y estructura necesarios para la implementación de dichas estrategias. El modelo graficado se presenta al final de la ponencia.

2. Descripción del Modelo

El entorno externo o ambiente exterior de las organizaciones está conformado por un macro entorno y un micro entorno. El macro entorno o entorno general se compone fundamentalmente de variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales que interactúan entre si afectándose unas a otras. El micro entorno o entorno de trabajo está constituido por variables que también se interrelacionan entre sí como los compradores, los proveedores, los competidores actuales, los competidores potenciales y los bienes o servicios sustitutos. ^{(1) (2) (8)}

Las variables del macro entorno interactúan entre si e influyen en las variables del micro entorno, y las variables del micro entorno se interrelacionan entre si y también afectan a las variables del macro entorno, de esta forma se genera una red de variables que da lugar a un sistema del cual surgen oportunidades de negocio y amenazas para las empresas. ^{(1) (2) (8)}

Este sistema de variables tenderá a ser simple o complejo de acuerdo a la cantidad de variables que interactúen en él. Manifestará una tendencia a ser simple cuando el número de variables que constituyen la red y afectan a la empresa sea reducido, y se inclinará a ser complejo cuando esa cantidad de variables se incremente significativamente. También el sistema podrá tener una tendencia hacia el dinamismo o la estabilidad de acuerdo a la frecuencia de los cambios que experimenten esas variables. Será más dinámico cuando se incremente la frecuencia del cambio de esas variables y se inclinará hacia la estabilidad cuando los cambios en esas variables se presenten en forma esporádica o con poca frecuencia. Las empresas formularán e implementarán estrategias para capturar las oportunidades del entorno y convertirlas en ganancias antes de que lo hagan sus competidores, y de esta forma consolidarán su ventaja competitiva. ^{(1) (2) (7) (8)}

La estrategia empresarial de liderazgo en costos y bajos precios es una estrategia que tendrá un mayor grado de efectividad en un entorno simple y con una tendencia hacia la estabilidad. Para implementar esta estrategia, la estandarización del trabajo y las economías de escala serán los instrumentos clave para alcanzar los altos niveles de eficiencia que permitirán minimizar los costos y de esta forma ofrecerle el precio más bajo a los clientes de una forma rentable. ^{(1) (2) (8)}

Para poner en práctica esta estrategia se requerirá trabajadores que tengan fundamentalmente necesidades existenciales, es decir, necesidades fisiológicas y de seguridad, ya que solamente se esperará de ellos que ejecuten instrucciones simples y repetitivas con rapidez en el marco de procesos estandarizados que persiguen la máxima eficiencia. La empresa va a dirigir a los trabajadores para que alcancen objetivos de productividad de corto plazo. Para conseguir esto los jefes utilizarán principalmente factores higiénicos como la remuneración, la estabilidad laboral, la seguridad y condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva es evidente que para conducir a los trabajadores hacia los fines que mencionamos, los líderes tendrán una tendencia a utilizar fundamentalmente la Teoría X de Mc Gregor, partiendo de la base o el supuesto de que los trabajadores son haraganes, inmaduros, dependientes y que no quieren asumir responsabilidades. Por tal motivo los jefes, basándose en la falta de confianza hacia sus trabajadores, tenderán a utilizar el liderazgo autoritario a través de órdenes, reforzamiento negativo y sanciones. La estructura que pondrán en práctica para organizar las tareas será la Burocracia Mecánica, que mediante el mecanismo de coordinación de estandarización del trabajo o de procesos, alcanzará altos niveles de productividad. Cabe destacar que la supervisión directa también será un mecanismo de coordinación adecuado para dar órdenes cuando el tamaño de la organización sea reducido. ^{(3) (4) (5) (6) (7)}

La estrategia empresarial de diferenciación e innovación es una estrategia que será efectiva para entornos dinámicos y complejos. Para implementar esta estrategia se necesitarán trabajadores que tengan un gran peso de necesidades de afiliación y poder en el entorno laboral, como las necesidades sociales, de estima y autorrealización. La empresa utilizará factores motivadores para comprometer y empujar a los trabajadores a alcanzar objetivos de mediano y largo plazo. Los motivarán a través de objetivos desafiantes, del trabajo en sí mismo, de mayores responsabilidades, del reconocimiento, del status, y de la buena relación con sus jefes y pares. Los líderes utilizarán la Teoría Y de Mc Gregor para dirigir a los empleados, partiendo del supuesto de que los trabajadores se auto-motivan, son independientes, proactivos, creativos y que buscan nuevas responsabilidades y desafíos. Por esta razón el estilo de liderazgo será consultivo o participativo, basado en la participación del trabajador en la toma de decisiones, en la delegación de toma de decisiones en manos de los empleados, en la autonomía, en el reforzamiento positivo, los tiempos flexibles y el enriquecimiento del puesto de trabajo. El tipo de estructura de Adhocracia, con el mecanismo de coordinación de ajuste mutuo a través de comunicación informal, será adecuada para la implementación de la estrategia de diferenciación. El estilo de liderazgo participativo, los factores motivadores y la estructura de Adhocracia dirigirán a los trabajadores a generar procesos, productos y servicios innovadores que diferencien eficazmente a la empresa de sus competidores en un entorno complejo y dinámico, consolidando la ventaja competitiva. ^{(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)}

Modelo del Ciclo de Vida (Hersey-Blanchard)

Teorías de Motivación:

- Maslow: Jerarquía de Necesidades del Subordinado:** Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima, Auto-Realización.
- Herzberg: Teoría de la Motivación e Higiene Factores:**
 - Factores Higiénicos:** Remuneraciones Salario, Relaciones con: Supervisores, Pares, Subordinados, Políticas y Adm., Seguridad y Condiciones del Trabajo.
 - Factores Motivadores:** el Trabajo mismo, Logros, Crecimiento, Responsabilidad, Avance, Reconocimiento, Status.
- Mc. Gregor: Teoría X y Teoría Y**
- Likert: Teoría de la Motivación e Higiene**
- Mc. Clendland: Necesidades**
- Argyris: Teoría de la**

Estilos de Liderazgo:

Conducta hacia la Relación	Baja relación	Alta relación
Alta tarea	Simple Dar Órdenes	Participativo Persuadir
Baja tarea	Mecánica Dar Órdenes	Delegar Persuadir

Modelo del Ciclo de Vida (Hersey-Blanchard):

Conducta hacia la Tarea	Baja tarea	Alta tarea
Alta relación	Simple Dar Órdenes	Participativo Persuadir
Baja relación	Mecánica Dar Órdenes	Delegar Persuadir

Jerarquía de OBJETIVOS de la Organización:

Conducta hacia la Relación	Baja relación	Alta relación
Alta tarea	Simple Dar Órdenes	Participativo Persuadir
Baja tarea	Mecánica Dar Órdenes	Delegar Persuadir

Factores Higiénicos y Motivadores:

- Factores Higiénicos:** Remuneraciones Salario, Relaciones con: Supervisores, Pares, Subordinados, Políticas y Adm., Seguridad y Condiciones del Trabajo.
- Factores Motivadores:** el Trabajo mismo, Logros, Crecimiento, Responsabilidad, Avance, Reconocimiento, Status.

Teoría X y Teoría Y:

- Teoría X:** Castigos, Reforzamiento Negativo, Falta de Confianza entre amo y servidor.
- Teoría Y:** Reforzamiento Positivo, Confianza sustancial completa en el subordinado.

Estilos de Liderazgo:

- Simple:** Simple, Estático.
- Complejo:** Complejo, Dinámico.

Modelo del Ciclo de Vida (Hersey-Blanchard):

Jerarquía de OBJETIVOS de la Organización:

Factores Higiénicos y Motivadores:

Teoría X y Teoría Y:

Estilos de Liderazgo:

You created this PDF from an application that is not licensed to print to novaPDF printer (<http://www.novapdf.com>)

4. Bibliografía

- (1) El Proceso Estratégico. Henry Mintzberg, James Brian Quinn. 1993 Prentice Hall.
- (2) Estrategia Competitiva. Michael Porter. 2000 Grupo Patria Cultural.
- (3) Diseño de Organizaciones Eficientes. Henry Mintzberg. 1994 El Ateneo.
- (4) Administración. Una perspectiva global. Harold Koontz y Heinz Weihrich. 1998 McGraw-Hill.
- (5) Administración Contemporánea. Gareth Jones y Jennifer M. George. 2006 McGraw-Hill
- (6) Administración Moderna. Samuel Certo. 2000 Prentice Hall.
- (7) Administración Empresarial. Alejandro Cardozo. 2012 Temas Grupo Editorial.
- (8) Administración Estratégica. Fred David. 2008 Pearson.