

Indice General

Páginas

Presentación

Primera parte

1.- Fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial	1
1.1.- Introducción	1
1.2.- Estrategia empresarial y planificación estratégica	2
1.3.- La dirección estratégica	4
1.3.1.- Evolución de la dirección estratégica	6
1.3.2.- Fases de la dirección estratégica	8
1.4.- Niveles de estrategia	12
1.5.- Definición e identificación de las unidades estratégicas	15
1.6.- La segmentación estratégica: Grupos estratégicos	20

Segunda parte

2.- El análisis estratégico	23
2.1.- Definición de los objetivos de la empresa	23
2.2.- Análisis externo	25
2.2.1.- Análisis del entorno competitivo	25
2.2.1.1.- Competidores potenciales	27
2.2.1.2.- Rivalidad entre competidores	32
2.2.1.3.- Poder de negociación de los compradores	35
2.2.1.4.- Poder de negociación de los proveedores	37
2.2.1.5.- Productos sustitutivos	39
2.2.2.- Métodos prospectivos en el análisis del entorno	40
2.2.2.1.- El método de los escenarios	42
2.2.2.2.- El método <i>DELPHI</i>	45
2.2.2.3.- El método de los impactos cruzados	46
2.3.- Análisis interno	47
2.3.1.- Análisis funcional	47
2.3.2.- El perfil estratégico de la empresa	48
2.3.2.1.- <i>Benchmarking</i>	50

2.3.2.2.- <i>Outsourcing</i>	59
2.3.3.- La cadena de valor	65
2.3.4.- El ciclo de vida de los productos	67
2.3.5.- Análisis de los recursos y capacidades	70
2.4.- Análisis de la cartera de negocios	72
2.4.1.- Modelo del <i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	73
2.4.2.- Modelo de <i>McKinsey Consulting y General Electric</i>	80
2.4.3.- Modelo de <i>Arthur D. Little (ADL)</i>	82
2.4.4.- Modelo del <i>Strategic Planning Institute (PIMS)</i>	84
 <i>Tercera parte</i>	
3.- Formulación de la estrategia	87
3.1.- Introducción	87
3.2.- Estrategias competitivas	87
3.2.1.- Estrategia de liderazgo en costes	87
3.2.2.- Estrategia de diferenciación	90
3.2.3.- Estrategia de enfoque o “nicho”	92
3.2.4.- Otras estrategias	92
3.2.4.1.- El reloj estratégico	92
3.2.4.2.- Estrategias de respuesta rápida	95
3.2.4.3.- Estrategias defensivas y ofensivas	96
3.3.- Estrategias con base en la industria	98
3.3.1.- Estrategias para industrias nuevas o emergentes	98
3.3.2.- Estrategias para industrias maduras	103
3.3.3.- Estrategias para industrias en declive	108
3.3.4.- Estrategias para sectores industriales fragmentados	114
3.4.- Estrategias de desarrollo	119
3.4.1.- Estrategias de diversificación	119
3.4.2.- Estrategias de internacionalización	127
3.5.- Evaluación y selección de la estrategia	133
 <i>Cuarta parte</i>	
4.- Implementación de la estrategia	145
4.1.- Planificación y asignación de recursos	145

4.1.1.- La planificación de recursos en el nivel societario	145
4.1.2.- La planificación de recursos operacionales (en el nivel de negocio)	149
4.1.3.- La planificación de recursos	150
4.2.- El desarrollo organizacional	155
4.2.1.- Introducción	155
4.2.2.- Estructura organizativa	158
4.2.2.1.- Introducción	158
4.2.2.2.- El modelo de las siete eses	160
4.2.2.3.- Las partes básicas de la organización	161
4.2.2.4.- Los factores situacionales o de contingencia	169
4.2.2.5.- Tipos de organización	173
4.3.- La cultura empresarial	184
4.3.1.- Introducción	184
4.3.2.- El proceso de creación de la cultura	185
4.3.3.- Conocimiento y estructura de la cultura	187
4.3.4.- Modelos teóricos de análisis	188
4.3.5.- Tipos de ideologías organizativas	193
4.4.- El liderazgo	198
4.4.1.- Introducción	198
4.4.2.- Concepto de liderazgo y funciones del líder	198
4.4.3.- Estilos de liderazgo	200
4.4.4.- Teorías sobre el liderazgo	202
4.4.5.- Las cuatro competencias del liderazgo	206
4.5.- El poder y la ética	209
4.5.1.- El juego del poder y sus jugadores	209
4.5.1.1.- Grupos externos de influencia: Tipos básicos de coalición	211
4.5.1.2.- Agentes internos con influencia: Tipos de sistemas de influencia	225
4.5.1.3.- Configuraciones del poder a partir de los tipos de coalición	233
4.5.2.- Principios esenciales de la toma de decisiones éticas	238

Quinta parte

5.- Control estratégico	243
5.1.- Fundamentos de control	243
5.1.1.- Introducción	243
5.1.2.- Origen del control y su concepto	243
5.1.3.- Requisitos de control	246
5.1.4.- Tipos de control	248
5.1.5.- Sistemas de información para el control	253
5.1.5.1.- <i>Feed back control</i>	253
5.1.5.2.- <i>Feed forward control</i>	254
5.2.- Sistemas de control	256
5.2.1.- La vinculación del sistema de control con la estrategia y con la estructura organizativa	259
5.2.2.- El proceso de control	262
5.2.2.1.- El proceso de planificación	263
5.2.2.2.- El proceso de evaluación	266
5.3.- Estrategias de control	267
5.3.1.- Control por centros de responsabilidad	269
5.3.2.- Control por actividades	274
5.4.- Características del control estratégico	276
5.4.1.- Modelos formales e informales en los sistemas de control Estratégico	278
5.5.- Importancia de los sistemas de control en los Recursos Humanos	279
5.6.- Importancia de los sistemas de control en la cultura organizativa	281
Indice de figuras	283
Bibliografía	284

Presentación

Tal como indicaba en la presentación del manual “La gestión de los recursos humanos” en septiembre de 1997, pensamos que es conveniente que los estudiantes dispongan de un texto que les permita repasar y ampliar las explicaciones que se imparten en clase sobre los diferentes aspectos que constituyen el contenido de las asignaturas.

Los autores de esta obra, que desarrollamos nuestra actividad docente en el Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona, impartiendo docencia en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, hemos seleccionado su contenido para facilitar el estudio de la asignatura de Organización y Administración de Empresas III de la Diplomatura en Ciencias Empresariales y también a partir del curso 98/99 en la asignatura de Recursos Humanos de la Graduación en Empresa Internacional, titulación propia de la Universidad de Barcelona.

Tal como su título indica “La dirección y el control estratégico. Su aplicación en los recursos humanos”, hemos tratado de destacar la cada día mayor vinculación existente entre las personas y el logro de la misión u objetivo supremo de la empresa. En la década de los años noventa, y aún más en el siglo XXI, es imposible pensar que la empresa alcanzará su misión sin una adecuada coordinación entre las personas y la estructura organizativa, que se alcanzará a través de una determinada estrategia. De este razonamiento se desprende la necesidad de aplicar una buena dirección estratégica y su correspondiente control.

En la obra, hemos tratado en su primera parte de explicar la dirección estratégica; la segunda se dedica al análisis estratégico con especial énfasis en el entorno y los diferentes métodos y modelos empleados. En la tercera se trata la formulación de la estrategia, analizándose su implementación en la cuarta parte, en la que se incluyen temas de desarrollo organizacional, cultura empresarial, liderazgo, poder y ética. Finalmente, la quinta parte se dedica al control estratégico.

Para poder sintetizar al máximo, en una obra que no tiene más pretensión que ser un manual útil al estudiante, se ha acudido a una selección de aquellos textos que entendemos son fundamentales para dar una visión completa del temario. En las notas a pie de página se indica la fuente en que nos hemos basado para que el lector que desee ampliar algún contenido tenga la máxima facilidad de acudir a la fuente original.

Confiamos que el contenido de la obra sea de utilidad como visión global de la estrategia de empresa y su control en el marco de la gestión de los recursos humanos.

Dr. Rafael Redondo Durán

Barcelona, Abril de 1999