

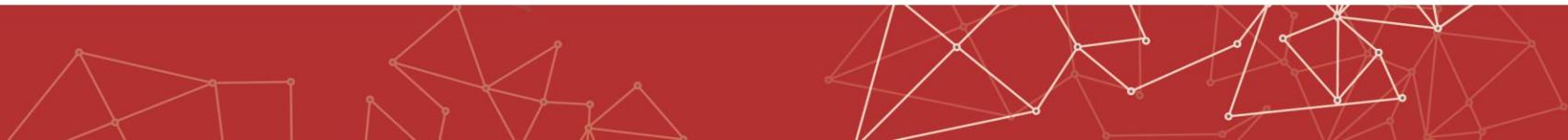
ASOCIACIÓN MEXICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR
(A M E A S)

LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

AMEAS.

Puerto Vallarta, 3 – 5 de mayo 2017

Luis F. Aguilar



LA DIRECCIÓN

La actividad directiva de una organización puede ejecutarse por un dirigente unipersonal o por un cuerpo colegiado o por una combinación de ambos.

Tres son las actividades fundamentales:

1. Establecer, preservar, activar

- Los valores y principios de la organización,
- El sentido de dirección de la organización, su intencionalidad, rumbo, finalidad, la misión y visión, los objetivos que en un determinado tiempo plasman los valores y realizan la misión, la intencionalidad.



Para poder realizar con calidad y efectividad los valores, los principios, la misión / visión, los objetivos,

2. Establecer, reformar, activar

- La estructura de la organización (la distribución de la autoridad, la división del trabajo) y su composición en unidades operativas con funciones específicas y particulares,
- Las acciones que se consideran idóneas para materializar los valores y realizar los objetivos,
- Los recursos necesarios para sustentar las acciones y los criterios de la asignación de recursos entre las unidades operativas,
- Las normas que regularán las relaciones entre los miembros de la organización y regularán su ingreso, promoción y despido,



- Las normas técnicas y estándares que habrán de seguir los gerentes y operadores en sus acciones y los estándares que deberán cumplir los insumos, productos y servicios.
- Las tecnologías productivas y administrativas.
- Los sistemas de seguimiento y control de las acciones, la auditoría del uso de los recursos y la evaluación del desempeño de las unidades particulares de la organización y de ésta en su conjunto.

3. Coordinar

- Coordinar las actividades de los numerosos actores de la organización que llevan a cabo funciones y responsabilidades diferentes en función de la realización de los objetivos y valores.

DIRIGIR = CONDUCIR + COORDINAR



LOS DIRECTIVOS de las ORGANIZACIONES

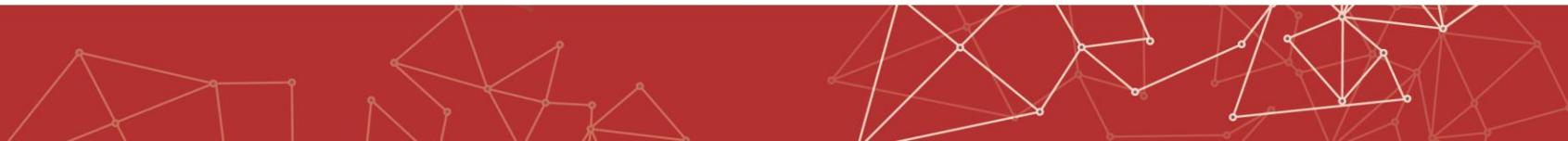
Di-gerentes y Dirigentes

DI-GERENTES

- Aceptan la estructura, los procesos y el desempeño de la organización. Todo está razonablemente bien. Mejorar.
- Se enfocan a la dinámica del Interno de la organización más que a la de su Entorno.
- Se orientan preferentemente a la gestión de los asuntos y procesos administrativos de la organización: finanzas, contabilidad, contraloría, situación del personal, recursos materiales, equipos tecnológicos, relaciones con actores externos, previsión de situaciones desestabilizadoras, reformas de procesos y procedimientos... etc.

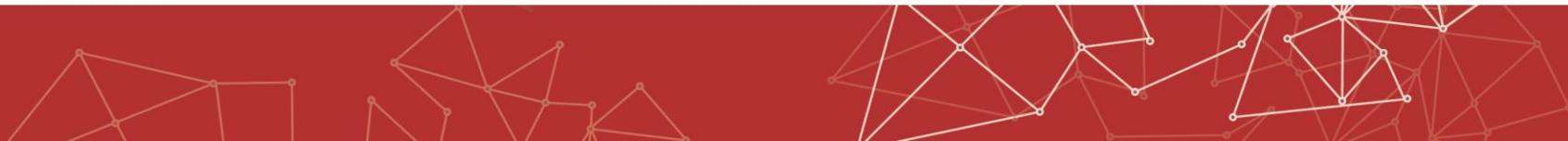


- Su máximo interés y objetivo es la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización y de sus recursos financieros.
- Prefieren la estabilidad de las prácticas implantadas con mejoras progresivas más que las innovaciones, que cambian el modo habitual de entender y hacer las cosas.
- Prefieren las discusiones sobre asuntos administrativos más que sobre asuntos sustantivos.
- Se ajustan reactivamente a las demandas del sector público y del sector privado.
- Dirigen con estilo de “soft power” mediante señalamientos e instrucciones más que mediante órdenes exigentes de resultados. Su staff directivo está integrado por personas cercanas que comparten una visión similar de la organización y su gestión.



DIRIGENTES

- Tienen una visión de excelencia de la organización y registran la brecha que existe entre la exigencia de excelencia y la realidad de la organización.
- Consideran que el valor de la organización (= su relevancia social) consiste en su capacidad de ofrecer respuestas significativas a la dinámica y tendencias del Entorno social. *Interno = (f)Entorno.* La gestión administrativa interna está en función de producir bienes y servicios de valor para los actores del Entorno social.
- Consideran que la organización va reformada en estructura, procesos y productos para alcanzar un posicionamiento de excelencia en el Entorno.



- Se involucran en los asuntos directivos más que en los administrativos, tales como: definición de valores y principios, visión de futuro, planificación estratégica para el logro del posicionamiento de excelencia, reestructuración, reorientación de actividades (con cancelación e innovación), financiamiento, relaciones con el Entorno...
- Dirigen con estilo de Líder: comprometido, proactivo, emprendedor, motivador y movilizador de los recursos humanos. Prescribe acciones con resultados.
- Prefieren un staff directivo de personas con liderazgo en la organización y comprometidas con el posicionamiento de excelencia, aunque haya discrepancias. Reclutan personal experto para los asuntos administrativos, basados en el mérito.



ESQUEMAS DIRECTIVOS

- **N.B. 1.** Superar la idea de que la dirección es una actividad al interior de la organización, como si ésta fuera una entidad autocontenida y el entorno social no significara nada para su existencia e importancia.
- **N.B. 2.** Incorporar la idea de que la organización opera en interdependencia con el entorno social. Para la realización de sus fines, la organización depende de los recursos de otras organizaciones de su entorno (recursos financieros, cognoscitivos, tecnológicos, humanos, materiales) y éstas dependen en un determinado grado de los productos de la organización (conocimientos, investigación, enseñanza, difusión, egresados) para la realización de sus fines.



- **N.B. 3.** Dirigir consiste en construir la Interdependencia = la Vinculación más eficaz y relevante entre el Interno y el Entorno de la organización. Oferta y Demanda. Insumo y Producto.
- **N.B. 4.** La Dirección **no** puede ni debe ser exclusivamente Gestión Operativa, Gestión Administrativa, que se encarga de maximizar las operaciones al interior de la organización sin tomar en consideración sus efectos en el Entorno y si sus efectos son de relevancia y utilidad. Es Dirección Estratégica: dirige las relaciones entre el interno de la organización y el entorno en busca del mejor equilibrio para el “**posicionamiento**” (= posición de excelencia en su campo de actividad). El entorno representa Oportunidades y Amenazas, Aliados y Adversarios.



Modelo Directivo F O D A

- La organización se ubica en un Entorno con el que tiene relaciones de interdependencia.
- El entorno es de competencia y rivalidad bajo el supuesto de que el “posicionamiento” es factible solo mediante pugna y competición con las demás organizaciones que existen en su sector de actividad y a expensas de ellas. *Modelo de Mercado y Modelo Bélico.*
- La Dirección es fundamentalmente estratégica = dirección para potenciamiento de las capacidades y maximización del desempeño + Acciones (“Estrategias”) de contención, superación y derrota de las organizaciones competidoras o rivales y acciones para conseguir aliados y aumentar recursos.
- El entorno ofrece oportunidades positivas para la organización cuando la dinámica del entorno puede ser manejada por las fortalezas internas de la organización: **F. O.**

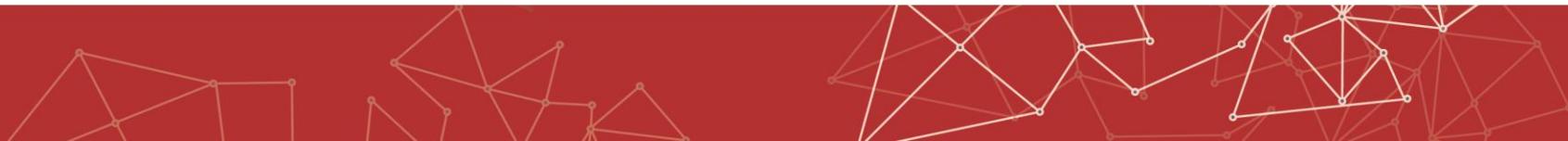


5. El entorno representa riesgos y amenazas peligrosas para la organización cuando la dinámica del entorno no puede ser manejada por causa de las debilidades de la organización: **D. A.**
6. La Dirección consiste en
 - Conocer y anticipar la dinámica del entorno, sus movimientos en curso y sus escenarios futuribles.
 - Estimar los efectos que tienen las tendencias en curso y los escenarios futuribles para el funcionamiento, desarrollo y posicionamiento de la organización.
 - Según la estimación de los efectos, centrarse en preservar y potenciar las Fortalezas de la organización (“Core Competences”) y en remover o disminuir las Debilidades.
 - Buscar aliados en el Entorno y con ellos emprender acciones de defensa y ataque vs. adversarios comunes.
 - Afirmar los productos propios a través de la *Diferenciación*: a) los mismos productos con iguales beneficios, pero menores costos: “diferenciación por precio”, b) Innovación de los componentes de los productos con el resultado de generar mayores beneficios que los productos alternativos: “diferenciación por valor”.



Las preguntas clave son:

- ¿Cuáles son nuestras **debilidades** internas que nos destinan a perder frente a las otras organizaciones de nuestro campo de actividad y ser irrelevantes y costosas?
- ¿Cuáles son nuestras **fortalezas**, nuestras capacidades distintivas y superiores frente a las otras organizaciones de nuestro campo de actividad y que nos destinan a ganarles y superarlas, a ‘posicionarnos’?
- ¿Cuáles son las dinámicas del entorno económico-social-político-tecnológico que son **desafíos** cruciales, **amenazas**, en razón de que nuestras debilidades nos impiden contenerlas, encauzarlas, limitarlas?
- ¿Cuáles son las dinámicas del entorno económico-social-político-tecnológico que representan **oportunidades** de desarrollo y posicionamiento, en razón de que nuestras fortalezas de vario tipo nos permiten anticiparlas, aprovecharlas, hacerlas nuestras?





Modelo Directivo: *Blue Ocean Strategy*

(“La estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado en el que la competencia no tiene relevancia”)

- La organización se ubica en un Entorno con el que tiene relaciones de interdependencia.
- El Entorno entendido como Competencia y Rivalidad es un *“red ocean”*, con el naufragio de numerosos perdedores y víctimas. El supuesto de la competencia – rivalidad no es correcto e idóneo para el posicionamiento de las organizaciones en todos los asuntos, sean de mercado o no.



- La **“Innovación de Valor”** es la base del posicionamiento de la organización, que se logra mediante la disminución de costos + la mejora del valor del producto para el comprador y, sobre todo, “creando y elevando elementos que nunca han sido ofrecidos en la industria / sector”.
- **“La Estructura de las 4 Acciones”** es la propuesta estratégica alternativa para que una organización sea ganadora, alcance su posicionamiento de excelencia en su industria / sector, “cuestionando la lógica estratégica y el modelo de negocio de la industria / sector”.

Lo fundamental es cuestionar y modificar el modelo establecido de negocio más que competir con las organizaciones que reproducen el modelo establecido: innovar procesos y productos.

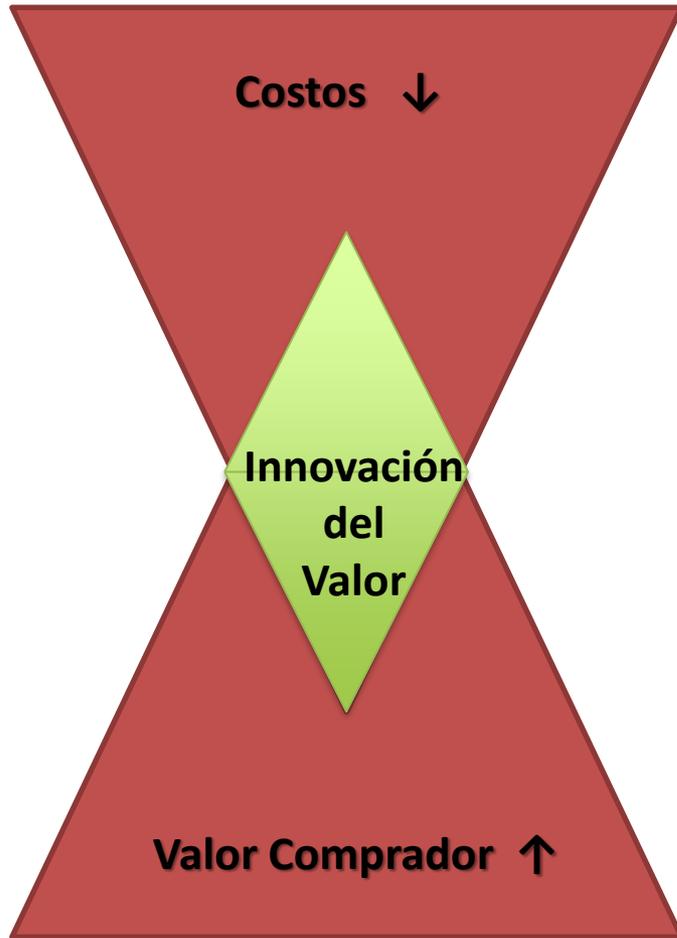


Las Preguntas clave son:

- ¿Cuáles son los factores que la industria/sector da por fundamentales y que deben ser eliminados?
- ¿Cuáles son los factores cuya importancia debe ser reducida por debajo del estándar promedio de la industria/sector?
- ¿Cuáles son los factores cuya importancia debe ser elevada por arriba del estándar promedio de la industria/sector?
- ¿Cuáles factores deben ser creados y que la industria/sector no ofrece y nunca ha ofrecido?

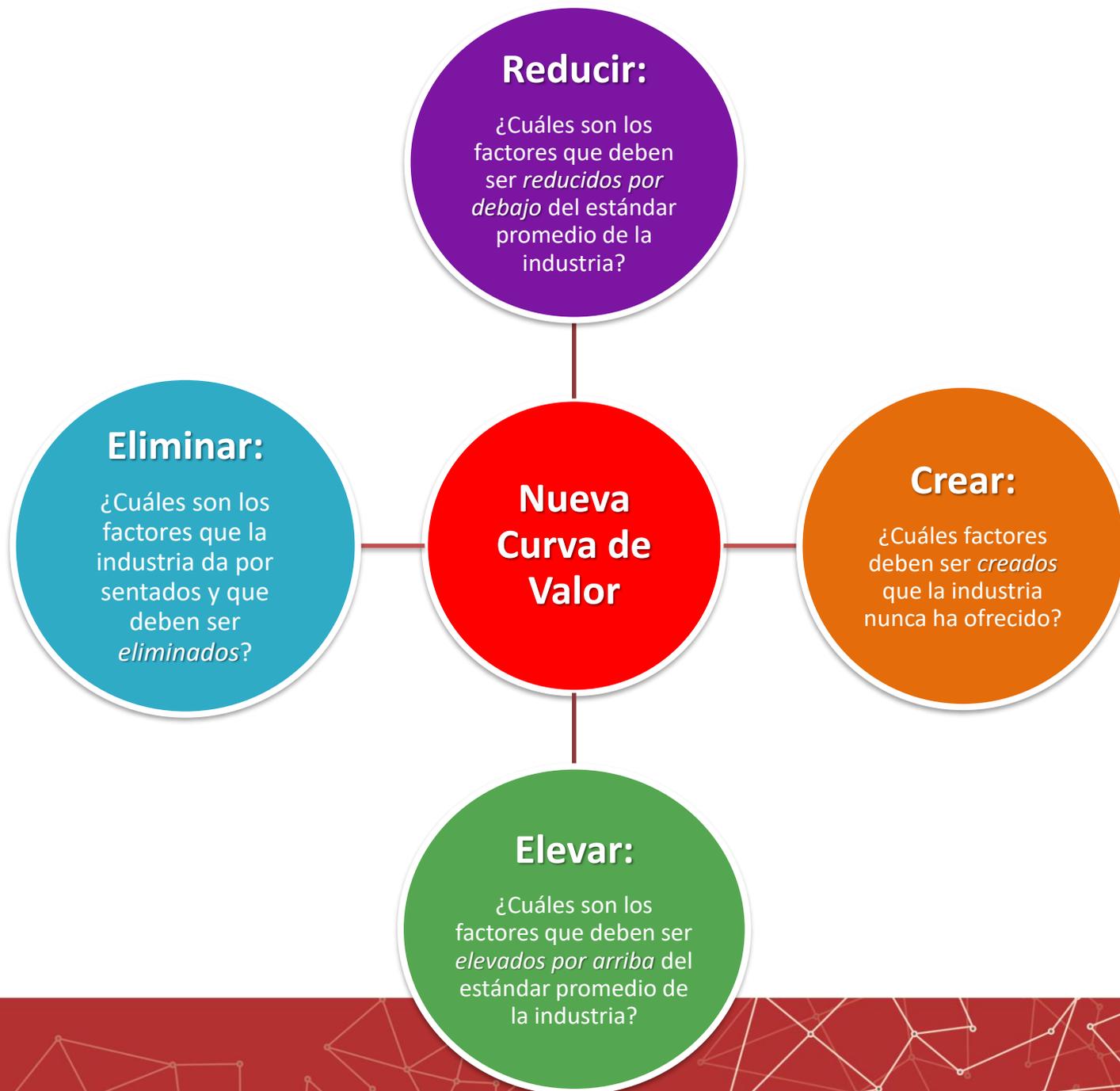


Innovación del Valor: La piedra angular de la estrategia de Océano Azul



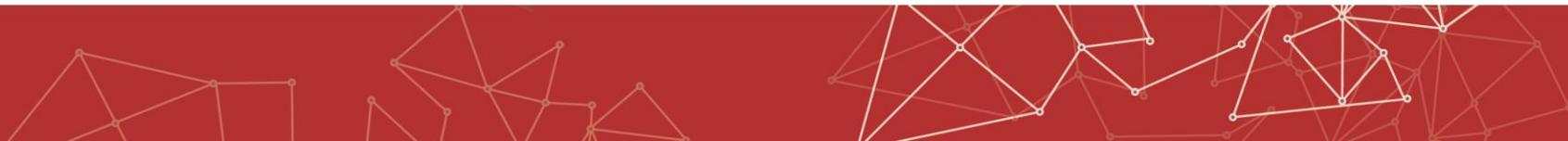
“La innovación de valor se logra cuando las acciones de una organización inciden de manera favorable en su estructura de costos y mejoran la producción de bienes y servicios de valor para los compradores”.

- La disminución de costos se logra eliminando y reduciendo los factores de incompetencia de la organización
- La agregación de valor se logra elevando y creando elementos que nunca han sido ofrecidos en la industria/sector”



En este modelo directivo

- La dirección no toma decisiones para competir y luchar contra otras organizaciones de la industria/sector, en el que opera, estimando sus FO y DA, defendiéndose y atacando. *Competir no es la estrategia ganadora.*
- La dirección se centra más bien en el diagnóstico del estado actual y de las tendencias en curso de la industria/sector y de su modelo de negocio. *Desde este parámetro,*
- La dirección determina *qué cosas eliminar y reducir* en importancia al interior de la organización, para comenzar a diferenciarse del modo de operar de la industria/sector y comenzar a producir bienes y servicios de superior valor para los usuarios y sectores sociales.



- La dirección determina *qué cosas resaltar, potenciar, elevar* en importancia al interior de la organización, para comenzar a diferenciarse del modo de operar de la industria / sector y comenzar a producir bienes y servicios de superior valor para los usuarios y sectores sociales.
- La dirección determina *qué cosas crear, hacer*, que la industria/sector no produce y ofrecer bienes y servicios que nadie ofrece y son de superior valor: **Innovación de Valor**
- La dirección determina *colaborar y asociarse* con otras organizaciones de la industria/sector o de otros ámbitos (políticos, económicos, sociales), que comparten la visión. Crear relaciones de confianza, coordinación y cooperación, y no de enfrentamiento.

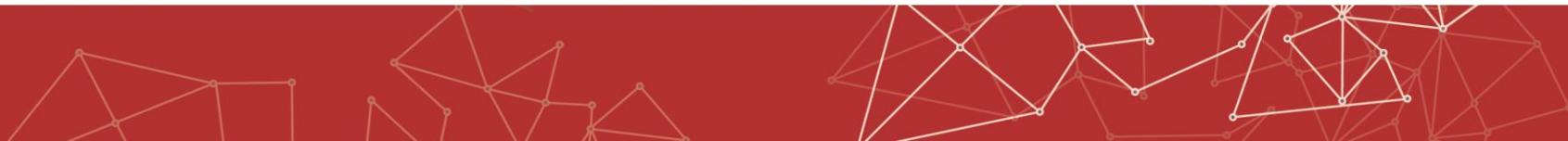


Dinámica de Grupo Nominal

- En la sesión, seguiremos un esquema de interacción llamado “*Grupo Nominal*”. Seremos un grupo de nombre y no nos comportaremos como un grupo, aunque lo seamos. No habrá debate ni réplicas ni manifestaciones de apoyo a una determinada posición.
- La dinámica permite recoger la máxima información posible sobre determinados temas en breve tiempo y conocer nuestra convergencia o divergencia en determinados asuntos.
- Nos hablaremos todos de TU, sin títulos y grados.

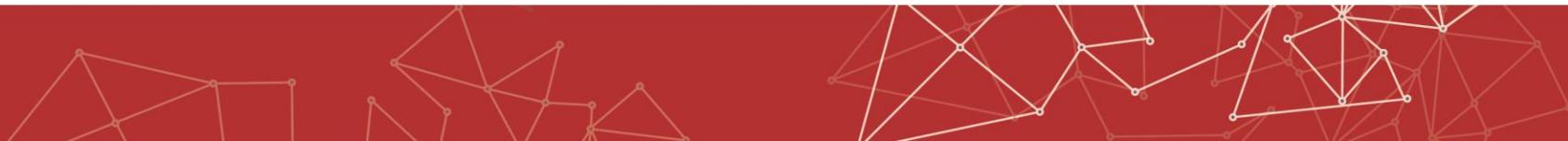


- El ejercicio se ejecuta de la siguiente manera:
 - Plantearé preguntas, que responderán en silencio (por escrito) por cinco minutos.
 - Después cada uno tendrá hasta 3 minutos para manifestar a los demás el sentido de su respuesta. Ir al grano en la respuesta.
 - Al final intentaré hacer un resumen de sus participaciones, destacando sus convergencias de opinión. Se mencionarán las posiciones divergentes, en caso de que merezcan destacarse.
 - Solo en caso de una evidente divergencia del grupo, se procede a una segunda ronda.
 - Las dudas sobre el sentido de la pregunta planteada se aclaran en privado y no en público.



PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el panorama del Entorno Agropecuario (Nacional, TLCAN, global) que enfrentan las Facultades y Escuelas de Educación Superior Agrícola? Lista y jerarquiza hasta cuatro características relevantes del entorno, que pueden ser oportunidades, riesgos o amenazas.

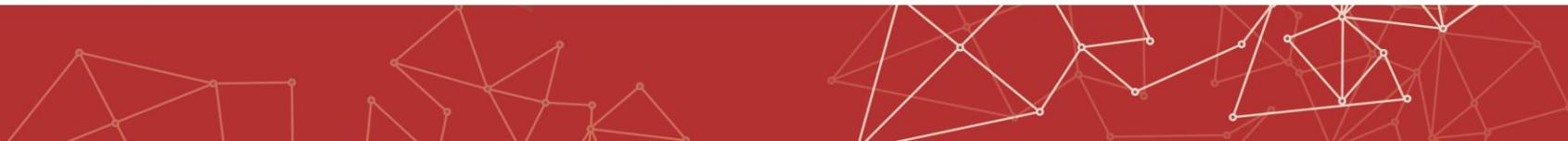


PREGUNTAS

2. Ante este entorno, ¿cómo se encuentran las Facultades y Escuelas de Educación Superior Agrícola? Lista y jerarquiza cuatro Debilidades o cuatro Factores que deben ser **eliminados o disminuidos** en importancia, porque no aportan nada o muy poco para el posicionamiento de la organización y el manejo del entorno.



3. Ante este entorno, ¿cómo se encuentran las Facultades y Escuelas de Educación Superior Agrícola? Lista y prioriza cuatro Fortalezas o cuatro Factores que deben ser **potenciados o elevados** en importancia, en razón de que sus aportes son determinantes para el posicionamiento de la organización y el manejo del entorno.



4. Ante este entorno, ¿cuáles son **los productos o factores nuevos a crear** por las Facultades y Escuelas de Educación Superior Agrícola mediante docencia, investigación, vinculación, que son determinantes para su posicionamiento en el entorno actual, y que ninguna organización universitaria o centro de investigación está trabajando en ellos? Lista cuatro productos nuevos o cuatro iniciativas nuevas para el logro de la excelencia ganadora.



5. ¿Cuáles iniciativas de coordinación, colaboración, asociación pueden decidir las Facultades y Escuelas de Educación Superior Agrícola para potenciar su posicionamiento de excelencia y significación social? Lista y jerarquiza hasta cuatro iniciativas.

