



Universidad Autónoma del Estado de México  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

*“La filosofía administrativa como estrategia empresarial: un enfoque interno de la administración para generar una ventaja competitiva”*

# TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

PEDRO ENRIQUE AGUILAR RAMÍREZ

DIRECTOR:

L. en M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO

REVISORES:

M.B.A. ANA NOELIA PÉREZ DÁVALOS

M. en Proc. Ed. SONIA DE JESÚS HERNÁNDEZ KERBER

Texcoco, México a 7 de octubre de 2014

COPIA

**M. EN C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO**  
**SIBDIRECTOR ACADÉMICO DEL CENTRO**  
**UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

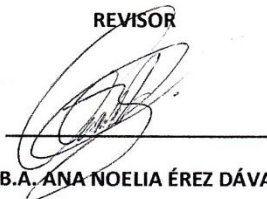
PRESENTE:

**AT'N M. EN P. P. ANTONIO INOUE CERVANTES**  
**RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "*La filosofía administrativa como estrategia empresarial: un enfoque interno de la administración para generar una ventaja competitiva*" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el sustentante **Pedro Enrique Aguilar Ramírez** con número de cuenta **0741968** respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

REVISOR



M.B.A. ANA NOELIA ÉREZ DÁVALOS

REVISOR



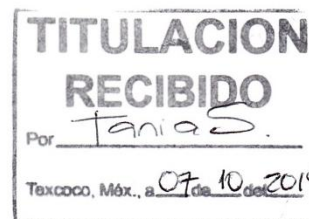
M. EN PROC. ED. SONIA DE JESÚS  
HERNÁNDEZ KERBER

DIRECTOR



L. EN M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO

ccp Interesado. C. Pedro Enrique Aguilar Ramírez  
ccp Director. L. en. M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo  
ccp Titulación M en P.P. Antonio Inoue Cervantes



## Índice

Introducción.....	viii
Hipótesis de la Investigación .....	xi
Diseño Metodológico y Técnicas de Investigación .....	xi
Metodología .....	xi
Tipo de Estudio.....	xi
Método.....	xiii
Técnica .....	xiii
1. La estrategia empresarial: Un entorno multifactorial .....	1
1.1 Marco Histórico de la Estrategia en la Administración .....	5
1.1.1 La Especialización de la Administración: TGA.....	7
1.1.2 Marco Teórico de la Administración Estratégica.....	12
1.1.3 Los tipos de Estrategias: Descriptivas - Prescriptivas .....	16
1.1.4 La ventaja competitiva .....	17
1.2 El desarrollo y formulación de la estrategia.....	18
1.2.1 El modelo de negocio para el desarrollo y formulación estratégica ...	21
1.2.2 La integración organizativa: plinto de la estrategia empresarial .....	26
2 La Filosofía Organizacional: Integración en la Estrategia .....	32
2.1 Elementos de la Filosofía Organizacional .....	33
2.1.1 La Filosofía Organizacional en el Contexto Práctico y Académico ....	34
2.2 La Cultura, El Clima y la Filosofía Organizacional .....	37
2.2.1 La Cultura Organizacional .....	37
2.2.2 El clima Organizacional .....	39
2.2.3 Factores de Éxito de la Filosofía Organizacional.....	39
3 La Filosofía Administrativa .....	47
3.1 Construcción de la Filosofía Administrativa.....	51

3.1.1	La construcción de la realidad social .....	52
3.1.2	Los constructos sociales.....	53
3.1.3	Prácticas sociales .....	54
3.1.4	Fábricas de constructos.....	59
3.1.5	Filosofía administrativa. De artefactos, constructos y arquetipos administrativos .....	60
3.2	La Filosofía Administrativa como optimizador para el desarrollo estratégico de una organización y la generación de ventaja competitiva mediante la integración y optimización de la realidad organizacional .....	68
3.2.1	Silicon Valley y la Filosofía Administrativa.....	69
	Conclusiones.....	75
	Bibliografía .....	85

## *Agradecimientos*

*"Viajar es muy útil, hace trabajar la imaginación.*

*El resto no son sino decepciones y fatigas. Nuestro viaje es por entero imaginario.*

*A eso debe su fuerza.*

*Va de la vida a la muerte. Hombres, animales, ciudades y cosas, todo es imaginado. Es una novela, una simple historia ficticia.*

*Y, además, que todo el mundo puede hacer igual. Basta con cerrar los ojos. Está del otro lado de la vida"*

Louis-Ferdinand Céline

A todos y cada uno de aquellos que han tenido presencia en este corto viaje que llevo por vida ya que en menor o mayor grado la influencia de todos me ha brindado más que decepciones y fatiga, satisfacción y aprendizaje.

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de México por acogerme y permear con humanismo mi formación como profesional y profesionista, cosa que no sería posible sin el trabajo dedicado y comprometido de personas que hacen caminar nuestra institución y tienen esa vocación por el servicio; entre esas personas las dos revisores de este trabajo la M. en Proc. Ed. Sonia de Jesús Hernández Kerber y la M.B.A. Ana Noelia Pérez Dávalos, así como mi director de tesis y profesor L. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo; a quienes de igual forma estuvieron pendientes de mi crecimiento profesional dentro de nuestra universidad y me brindaron su apoyo incondicional: L. en E. Elisa Rodríguez Romero, M. en G.A.P. Salvador Castro García, Dra. en C. Rebeca Teja Gutiérrez y M. en A. Antonio Hinojosa Esquivel, al departamento de desarrollo empresarial de nuestra institución por abrir opciones de participación y aprendizaje que fueron cruciales para el desarrollo de este trabajo, en especial a su directora M. en A. Ethel González Domínguez y D.I. Luisa Coral Sánchez López encargada del departamento de fomento empresarial.

Agradezco a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE), por organizar, hacer tangible y brindarme la oportunidad de participar en el "Verano Internacional para Jóvenes Emprendedores: Silicon Valley" con lo cual adquirí un panorama para poder aterrizar y definir de manera más óptima las conclusiones de este trabajo.

Gracias a mis compañeros, amigos y hermanos que han confiado y tolerado no sólo para ser amigos sino para crecer juntos y planear juntos, Roxana, Magda, Jacob, Roemi, Josué, Elizabeth, Erick, Gisel, Gerardo, Candelario, Kelvin, Johnny, Violeta.

## *Dedicatoria*

*A mis padres quienes en gran medida son los principales responsables de mi ser, pensar y sentir, mi gratitud es indescriptible y la expreso humildemente dedicando mi trabajo día con día como una persona consciente de su raíz y con ímpetu de seguir aprendiendo sin aprehensión.*

## **Introducción**

Este trabajo realiza una investigación normativa, es decir prescriptiva, en su primer capítulo aborda la formulación de la estrategia dentro del discurso administrativo y el estado del arte de la materia, en el segundo capítulo aborda el alcance prescriptivo que la Filosofía Organizacional tiene dentro de la primer materia y en su tercer capítulo conceptualiza la optimización de estas prácticas prescriptivas por medio del constructo denominado Filosofía Administrativa y desarrollado por (Galicia Osuna, 2013).

Se determina en acuerdo con (Guerras Martín, 2004) que la falta de integración organizacional repercute directamente en el impacto esperado por la estrategia e inclusive en su fracaso y de la misma organización, la integración organizacional es propuesta y función intrínseca de la Filosofía Organizacional, dentro del discurso administrativo; la cual de acuerdo con (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) cuenta con múltiples y variados factores para su éxito en cada organización, tanto de manera práctica como teórica, esto ya que todas y cada una de las organizaciones son únicas y variadas, he de ahí que la administración dentro del discurso positivista sea una técnica; la filosofía organizacional encuentra como principal óbice en la práctica empírica, como lo describen (Guerras Martín, 2004), (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) la idiosincrasia; en este estudio es conceptualizada como el conjunto de sofismos sociales compartidos, prejuicios o predisposiciones psicológicas en un segmento psicográfico y de acuerdo al segmento reflejaran su particularidad; todas aquellas prácticas, creencias y conducir humano que supone una predisposición hacia tradiciones humanas y mentales con arraigo, lo cual recae en condicionamientos reactivos, que a su vez generan una serie de diferentes consecuencias en la vida humana, este estudio se enfoca en su función como obstáculo de la integración, lo cual no permite el completo compromiso y práctica laboral, trunca el desarrollo eficiente de la organización y el desarrollo del ser dentro y fuera de la organización.



Todas las organizaciones son diversas y variadas, creando entes únicos constituidos y construidos por humanos con idiosincrasia, es por ello que la administración de negocios no es una ciencia, no existe modelo aplicable para asegurar el correcto funcionamiento de una organización construida por seres de alta volatilidad como es el humano. Se concluye de manera prescriptiva que con la aplicación de la Filosofía Administrativa (FA) en la práctica administrativa y estratégica para el manejo y supervivencia de organizaciones formales sin distinguir su tamaño puede generar un impacto positivo en su funcionamiento y alcance de estrategias, esto ya que la FA tiene el objetivo de construir mejores organizaciones a través de herramientas administrativas y la crítica normativa, con enfoques y perspectivas innovadoras siempre en miras de la trascendencia común y la tradición pragmática que debe acompañar el desempeño de toda articulación administrativa, objetiva y rentable (Galicia Osuna, 2013). La FA exhorta a crear nuevos diseños de organizaciones a través de construcciones prescriptivas, es decir de la articulación premeditada y estructurada, siempre en miras de un mejor estado de las cosas; esto permite que los modelos organizacionales puedan ir guiados a afrontar y satisfacer la idiosincrasia de sus integrantes, conocerla, entenderla y atenderla, en vez de funcionar como un óbice debido a la indiferencia de la planeación y articulación empresarial, esto permitiría que este obstáculo, trabaje como aliado para la integración y el desarrollo humano como se observó sin participar en las prácticas e instalaciones de centros de trabajo de Google y Facebook en Silicon Valley, CA (ANUIES, 2014).

Las Competencias Centrales o Core Competences en los negocios, es la labor intrínseca del funcionar interno, creado mediante un previo diseño del funcionamiento y prácticas de los colaboradores, para conseguir así generar las acciones que identifiquen a la organización de las demás y así llevar a la organización a una posición de ventaja frente a sus competidores y entorno en el que se desarrolla (Álvarez Medina, 2003), la posición de ventaja o ventaja competitiva es el principal objetivo de la administración estratégica, que a su vez la administración estratégica quien se encarga de diseñar las acciones necesarias para conseguir los objetivos a futuro mediante una planeación y formulación,

tomando en cuenta los cambios del entorno y la realidad organizacional interna, necesita antes de planear o desarrollar las competencias centrales de una integración organizacional tanto de principios como prácticas para poder seguir de manera eficiente todo el diseño estratégico, el uso de la FA como una herramienta en miras de la integración haciendo hincapié en el conocimiento y atención de la idiosincrasia colectiva de los colaboradores puede conllevar a que esto funcione como una competencia central, que se prevea así y tenga un impacto positivo dentro del entorno competitivo de cualquier organización.

Las organizaciones al ser únicas tienen la posibilidad y privilegio de diseñar y emprender modelos de organizaciones únicos, en función de la FA. Se ha observado a lo largo de la historia como se han diseñado constructos o modelos de lo que debiera ser, por ejemplo el modelo de Democracia, de República, inclusive el de ir a la luna y colocar satélites, todo empieza por un deber ser que se estructura en teorías, modelos, arquetipos y constructos, se emprenden las prácticas sociales o impulsos de acción necesarios para llegar a ese deber ser en la realidad tangible, por ejemplo para los primeros dos modelos pudo haber sido una Guerras Civil, una Revolución y para los dos últimos articulaciones de ingeniería y física, construyendo los artefactos adecuados para lograr el objetivo, para llegar a ese deber ser, de igual forma, las organizaciones autocrean su realidad interna: procesos, productos, marcas, ideologías, sistemas, filosofías, climas y todo aquello que se fabrica en la cotidianidad de una organización por pequeña o grande que sea, esta realidad puede ser creada en función de una FA que proponga una integración, crear más y mejores organizaciones que concienticen en la integración organizacional y así generar entes de gran fuerza competitiva según sea su negocio medular y que este desempeño que coadyuven de manera positiva al desarrollo social y económico haciendo un emprendedurismo integral tangible.

## **Hipótesis de la Investigación**

Si el cimiento principal de toda organización es su estructura interna; cómo se desarrolle ésta y cómo se formulan las estrategias pertinentes para su funcionamiento determinará el grado de éxito de la misma. Se puede lograr la ventaja competitiva exponencial mediante la solidez interna en función de la filosofía organizacional y administrativa, desarrollando el pensamiento y planeación estratégica en toda la organización guiados por una dirección integradora.

## **Diseño Metodológico y Técnicas de Investigación**

### **Metodología**

La metodología utilizada es de carácter cualitativo, tomando en cuenta que el estudio que se desea realizar es prescriptivo, esto en función de los estudios normativos de las tres variables involucradas dentro del marco del discurso administrativo; los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

### **Tipo de Estudio**

El tipo de estudio que se desarrolla es descriptivo, exploratorio y correlacional en conjunto, esto ya que, una de las metas principales es describir los elementos normativos que se integran en la organización formal así como la injerencia prescriptiva de las tres variables con cada una y el constructo que forman para el funcionamiento dentro de una organización (Garza Mercado, 2007) y (Galicia Osuna, 2013), las dos primeras variables: la Administración Estratégica y la Filosofía Organizacional son temas con abundante literatura prescriptiva y descriptiva, por lo cual se describirán sus elementos normativos estudiados hasta

la fecha y la relación que existe entre ambas; la Filosofía Administrativa a la que se centra esta investigación es al término acuñado, investigado y desarrollado por (Galicia Osuna, 2013), del cual no existen abundantes estudios y se explorará el mismo describiendo su base normativa dentro del estado del arte, su raíz y discusión metodológica así como su relación e injerencia con las dos variables anteriores, esto con base a las recomendaciones metodológicas de (Arias Galicia, 2007) & (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La administración, provee herramientas que coadyuvan a que las organizaciones tengan un mejor funcionamiento, entendimiento y culminación de sus fines superiores; dentro del marco científico se ubica como una técnica ya que no existe método o modelo para llegar al correcto funcionamiento o éxito administrativo, sólo existen herramientas que lo posibilitan, esto debido a que las organizaciones, al ser una construcción humana depende mayormente de las personas y las personas no son elementos predecibles o controlables desde el punto de vista nomológico, todos son diferentes y por ende todas las organizaciones y sus ambientes son diferentes, por ello no hay un modelo que posibilite la administración metódica de un ente para asegurar su funcionamiento y éxito de acuerdo a sus objetivos (Galicia Osuna, 2013).

El discurso administrativo comprende dos divisiones la técnico-prescriptiva y la teórico-descriptiva, la primera crea herramientas normativas, es decir que no son observables en la práctica empírica, son propuestas sobre prácticas para mejorar la realidad administrativa, por ejemplo en un inicio F. Taylor y la "Administración Científica" y el segundo es el campo que se encarga de describir la práctica empírica y su contraste con el primer campo, observar y anotar sus similitudes con la realidad y como es que esto interactúa en una organización, así como la propuesta de herramientas sistemáticas que son practicadas en las grandes corporaciones como sistemas de control, estos sistemas los podemos observar en tiendas departamentales como Wal-Mart (Ríos Szalay, 1997).

## **Método**

El método que se utilizó fue deductivo analítico ya que se caracteriza por la interpretación de la materia que se investiga y el análisis de éste por medio de la evidencia descrita (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), para este estudio: se deducirá con base al marco normativo del discurso administrativo y la observación y descripción dentro diferentes organizaciones, así como la relación y similitudes de sus elementos normativos. Se describen y asocian los elementos prescriptivos en función de una técnica documental, se deducirán las conclusiones apropiadas con el sustento necesario a través de una técnica bibliográfica de formato APA.

## **Técnica**

La técnica que se utilizará será de carácter documental, la cual consiste en elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y por la clasificación del tipo de fuentes que en la investigación se utilizarán; las fuentes primarias, que son libros, revistas, artículos y las secundarias que son enciclopedias, anuarios, almanaques, periódicos, conferencias, pláticas y videos (Arias Galicia, 2007).

También se realizó una observación no participante de 10 días en Silicon Valley donde se observó el funcionamiento e instalaciones de empresas como Google y Facebook, se participó en ponencias y retroalimentación con colaboradores de alto nivel en organizaciones como Hewlett-Packard, Prezi, Ooyala, Wizeline, Sanmina, TechBA, Plug and Play Tech Center, 3DMX Inc., Electronic Arts, Skype, Stanford entre otras (ANUIES, 2014).



## 1. La estrategia empresarial: Un entorno multifactorial

"A menudo se puede ganar en forma decisiva con la ventaja de saber cómo infiltrarse...".

Miyamoto Musashi (1584-1645)

Después de la segunda guerra mundial, la evolución social se tornó exponencial, el avance tecnológico y de pensamiento ha sido notorio, muchos de los instrumentos militares fueron implementados dentro de la sociedad, esto se ha podido observar en las telecomunicaciones, negocios, computación y la microelectrónica; en la década de 1980 se comenzó a presionar en la apertura de las economías, que encontró una respuesta a los problemas generados en el pasado por los estados intervencionistas y reguladores (Suárez Suárez, 2001) esto, inauguró dentro de las compañías una etapa de creciente competencia y cambios vertiginosos por este afán de mantener y acrecentar la participación en los mercados (Thurow, 1992). En el lapso de tiempo entre estas dos etapas (1950 / 1980), en las décadas de 1960 y 1970, tiene lugar la evolución de las *marcas*, la *publicidad*, la manera de ver y hacer negocios, se ha dejando a un lado la producción (por parte de transnacionales) y se ha hecho un enfoque particular en el "*branding*"<sup>1</sup>, llevando la producción a países en desarrollo donde los costos se minimizan y las utilidades se maximizan (Klein, 2002), ejemplos de esto se observa en los artículos deportivos Nike y los desarrolladores de tecnología computacional: Apple, cuyos productos son ensamblados en China.

Posteriormente en los años noventa, los cambios se aceleraron con el ascenso de las industrias de alta tecnología, las telecomunicaciones, la nueva economía de red y el internet. Ejemplo de estas industrias de alta tecnología, se encuentra en el *cluster*<sup>2</sup> tecnológico que se desarrolla en la zona de California

---

<sup>1</sup> Branding: Es el valor que tiene el nombre e imagen de una compañía así como todas sus marcas (Espejo & Fischer, 2011).

<sup>2</sup> Cluster: Agrupamientos industriales en un espacio geográfico determinado (Corrales, 2007).

denominada Silicon Valley que comprende la bahía de San Francisco, se extiende de San José hasta Menlo Park, ahí, se desarrolla el 12% de las patentes de Estados Unidos, según estadísticas de TechBA. En esta zona ha tenido lugar grandes proyectos de emprendimiento empresarial con enfoque en las evoluciones tecnológicas como es la creación de empresas como HP, IBM, Google.

Todos estos factores de avance y cambio, han resultado en una evolución social y teniendo impacto directo en la economía y las demás materias que se encargan de hacer entendible y "controlable" el mundo social; el cómo se desarrolla y se controla, en la actualidad se demandan más explicaciones y desarrollo para satisfacer la vida actual. Las barreras que antes impedían la interacción e intercambio global hoy son obsoletas (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

El avance tecnológico que existe en la actualidad permite el *contacto* a miles de kilómetros en tiempo real con solo oprimir unos cuantos botones de un aparato electrónico, la interpersonalidad de las urbes hoy se ha transportado a las plataformas de software, la preservación y crecimiento de la economía ha hecho que cualquier persona sin tener conocimiento o estudio en alguna ciencia económico-administrativa, haga uso de diversos términos que hoy son cotidianos para cualquier humano, como son: calidad, crisis, competencia, rentabilidad, y otros que en la actualidad son variables con las que vive toda persona dentro de una economía y que rigen su vida económica; hoy el mundo es una economía global (Corona Jiménez, 2012).

Todo aquello ha contribuido a crear un entorno que funciona como una vorágine multifactorial, donde la única *constante*<sup>3</sup> es el cambio y los humanos que integran y desarrollan los sistemas, tecnologías organizaciones y sociedades. Hoy las recomendaciones económicas que se basan en la racionalidad de las decisiones y la predicción lineal son obsoletas en un ambiente vorágine construido en su mayoría por seres humanos que antes de ser racionales son emocionales (Ruiz

---

<sup>3</sup> Se hace referencia a constante como el único elemento que aparece, pero no refiriéndose a una constante nomológica.



Healy, 2013), cuestión que el marketing entendió hace ya algunas décadas y hoy ha imbuido una cantidad de sofismos sociales que se basan en el consumismo. La confianza plena en estas recomendaciones lineales han traído grandes consecuencias para empresas como GM, Ford y demás transnacionales que algún día fueron gigantes corporativos y no hace mucho se pudo observar su fracaso económico en distintos medios de comunicación, corroborando el aforismo de la administración estratégica "la victoria pasada no asegura el éxito futuro" (Quinn, 1978).

A este breve recuento es a lo que toda organización y ser humano se tiene que afrontar para sobrevivir dentro de una sociedad humana capitalista y a su vez a llevado a que las exigencias del mercado sean más complejas y diversas (Bourne, Wilson, & Lester, 2009).

El entorno social, que es construido por todos y cada uno de los seres humanos, da lugar a un mundo social que funciona como una gran organización (Giddens, 1993); la organización mundial es construida por otras organizaciones que dan forma a una organización superior y así sucesivamente, un ejemplo sencillo es un individuo que crea una familia, otras familias crean una población, un conjunto de poblaciones un municipio y los municipios un estado; así mismo el entorno económico se compone de varias y diversas organizaciones económicas construidas por seres humanos, de ahí los efectos dominó de las economías y las sociedades, las crisis que no sólo afectan a un solo país, al día de hoy todos tienen injerencia e impacto directo e indirecto con todas las organizaciones que componen el mundo, esto claro y en nuestra perspectiva si se consumen productos y servicios con un precio monetario.

Hoy las organizaciones construyen al mundo, se distinguen dos tipos de organizaciones: las formales y las informales, un ejemplo de una organización informal es una familia y un ejemplo de una organización formal es una empresa (Chiavenato, 2002).

Este estudio se enfoca en las **organizaciones formales** que son definidas como el **conjunto de personas que trabajan mediante una estructura definida para lograr un fin objetivo y tienen una dirección establecida** (Mintzberg & Quinn, 1993), todas las organizaciones con fines de lucro sin importar su tamaño tienen una estructura definida, implícita o explícita, es decir una gran corporación tiene un esquema funcional (organigrama) de cómo se maneja la organización, jerarquías, mismas que asignan funciones y procesos para que toda la organización funcione; en una microempresa no se tiene un esquema plasmado, pero se tiene una delegación de responsabilidades, se hace una diversificación para la funcionalidad y cada integrante tenga responsabilidades acordes a su nivel de colaboración, es decir existen jerarquías implícitas, estas se respetan y hacen funcionar el micro negocio.

Entonces, se puede decir que vivimos en un entorno construido por diferentes variables resultado de la evolución social y humana; que toda organización formal, por pequeña o grande que sea vive en este entorno y que la manera en afrontar este entorno determinará el fracaso o éxito de toda organización (Domínguez Hernández, Hernández Girón, & Guzmán Cruz, 2008).

El principal objetivo de una organización, es la culminación de sus objetivos superiores, eso es la razón de ser de toda organización, por ejemplo un micro negocio su objetivo es crear una rentabilidad que sostenga su funcionamiento, pero no hay que subestimar la complejidad de los mismos y las adversidades que estos presentan sobre todo con el entorno y su evolución previa; la administración realiza una tarea constante y prescindible en todos los procesos de una organización, tanto normativamente como empíricamente se encarga de diseñar códigos y ejecutar acciones viables para que la organización funcione y alcance sus fines, esto, de la manera más óptima dentro de un entorno multifactorial, en esta función, la estrategia se ha imbuido de manera simbiótica en la práctica y prescripción administrativa, es decir tanto la teoría como la práctica administrativa toman en cuenta y se ayudan de la estrategia para coadyuvar en la labor administrativa (Wheelen & Hunger, 2007), la estrategia se ha desarrollado desde tiempos remotos al igual que la administración y

hoy son materias tratadas y estudiadas que se han abierto espacio dentro del conocimiento humano, la estrategia funciona dentro de la administración como una herramienta, pero es un campo del conocimiento con diferentes prácticas sociales (Silva Camarena, 2003).

La estrategia dentro de los negocios se encarga de funcionar como herramienta de ayuda dentro de la labor directiva de toda organización para poder afrontar adversidades del entorno, el entorno organizacional es construido por todos aquellos que tienen un impacto directo o indirecto con la organización y la organización con ellos (Guerras Martín, 2004).

### **1.1 Marco Histórico de la Estrategia en la Administración**

La estrategia, militar y diplomática ha existido desde los tiempos prehistóricos; una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar y recopilar conocimientos acumulados, relativos a la vida y la muerte, tanto de las estrategias exitosas, como de las fallidas y transformarlas en sabiduría que sirviera de guía para el futuro (Mintzberg & Quinn, 1993).

La estrategia nace del acto militar y diplomático, tanto en definición como en concepto y cientos de años después se extrapola al mundo de los negocios y a al discurso administrativo (Álvarez Medina, 2003), esto como respuesta a los cambios y evoluciones del entorno, los cuales exigen mayor precisión y competitividad en las actividades empresariales para asegurar la permanencia en el mercado (Valdés Hernández, 1999).

El crecimiento de las ciudades, la población y la sociedad, trajo consigo la complejidad de los conflictos sociales y hoy en día a los organizacionales (Thurow, 1992) en la antigüedad los hombres que aspiraban y operaban en las altas esferas sociales y políticas, tomaban como medida de supervivencia estudiar, codificar, probar y recopilar los conceptos estratégicos esenciales, hasta lograr una estructura coherente de principios que coadyuven a la subsistencia y al alcance de sus objetivos así como aspiraciones superiores, actualmente es una práctica que hoy realizan o debieran las empresas con la misma finalidad. La esencia de esa

descripción de la antigüedad la podemos observar en los principios de personajes como Sun Tzu, Maquiavelo y Napoleón (Quinn, 1978).

*“El vocablo estrategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global”.*

Roger Everard<sup>4</sup>

El concepto y definición de la “estrategia” ha sido acuñado, desde tiempos de las antiguas civilizaciones y en su mayoría se refería al **arte de alcanzar objetivos superiores mediante acciones premeditadas y precisas, en un entorno dado** (Mintzberg & Quinn, 1993), lo cual ha evolucionado en paralelo a las civilizaciones, pero que siempre dará las mismas variables fundamentales: objetivos, medios y un entorno que tiene estrecha relación con el funcionamiento; que hoy (los objetivos y el entorno) han ido tomando una forma demasiado compleja, así como todos y cada uno de los elementos que lo constituyen.

La evolución del cambio en la sociedad es cada día más acelerada, la invención de nuevas tecnologías, la diversidad cultural, la comunicación y demás factores han construido una sociedad moderna que cada día es más exigente tanto económica como social y emocionalmente. Ese es el entorno al que hoy cualquier organización formal debe anteponerse y la estrategia ayuda a hacerlo de una manera aterrizada y premeditada.

---

<sup>4</sup> Extracto de: Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

### 1.1.1 La Especialización de la Administración: TGA

La administración ha evolucionado para posicionarse como una técnica dentro del campo normativo positivista. El nivel de especialización teórica y práctica de la administración ha venido evolucionando con los años, siendo respuesta a la especialización del trabajo, ya que las acciones de la administración son tan antiguas como el trabajo; el trabajo tiene la misma antigüedad que el hombre. Desde que el ser humano trabaja hay administración implícita, empírica y descriptiva (Silva Camarena, 2003), el trabajo por sencillo que sea, exige la culminación de un objetivo particular y esta culminación debe de ir con guías de planeación, organización, dirección y control, lo que se ha mal entendido como el proceso básico de la administración bajo el postulado a principios del Siglo XX por H. Fayol, el cual sólo describe su observación en distintas empresas de la industria y él percibía estas fases en su proceso, más no que debiera ser el proceso de la administración (Galicia, 2009) y que hasta hoy se considera imprescindible en el discurso administrativo (Chiavenato, 2002), complementandolo con la integración como lo apuntan (Krontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La administración evoluciona empíricamente al igual que la estrategia en la antigüedad, uno de los primeros principios de comunión entre la estrategia y administración, se observan en cultura griega, con Aristóteles en una de sus obras, la cual lleva por nombre: “Economía doméstica en obras”, materializa la idea básica de *administrar* las *propiedades* que le pertenecen a cada hombre con cuatro principios fundamentales: adquirir, conservar, **mejorar la propiedad** y como hacer uso de ella (Cerutti Guldberg, 1998), se tiene la idea de preservar y trascender mediante acciones premeditadas en función del subsistir y un entorno. Pero años atrás ya se hacía uso de las herramientas administrativas para conseguir de manera eficaz y eficiente los objetivos que se disponían las antiguas civilizaciones.

El siguiente cuadro, expone de manera ordenada y clara los antecedentes históricos de la administración; con la finalidad de identificar la inserción de la acción estratégica en la administración y de igual forma identificar cómo evolucionó la acción del discurso administrativo a través del tiempo y poder entender mejor el

deber ser del mismo y la estrategia dentro de la evolución del conocimiento administrativo, demostrando como lo expone (Silva Camarena, 2003) que la administración es tan antigua como el trabajo y el trabajo es tan antiguo como el hombre y hoy el trabajo ha venido a ser parte clave del vivir y sobrevivir de un ser humano en cualquier económica, la administración se encuentra de manera implícita en todas estas actividades y la estrategia entra de manera simbiótica a ellas, al buscar mejores alternativas para la acción administrativa.

### ***Cronología de los principales eventos de los orígenes de la Administración***

<b>Años</b>	<b>Autores</b>	<b>Eventos</b>
<b>4000 a.c.</b>	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar
<b>2600 a.c.</b>	Egipcios	Descentralización en la organización
<b>2000 a.c.</b>	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de Staff
<b>1800 a.c.</b>	Hammurabi	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de la responsabilidad intransferible
<b>1491 a.c.</b>	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar; principio de excepción.
<b>600 a.c.</b>	Nabucodonosor	Control de la producción e incentivos salariales
<b>500 a.c.</b>	Mencio (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares
<b>400 a.c.</b>	Sócrates Ciro (Persia)  Platón	Enunciado de la universalidad de la Administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; empleo del estudio de movimientos, distribución física y manejo de materiales. Enunciado del principio de la especialización.

<b>175 a.c.</b>	Catón (Roma)	Uso de las descripciones de funciones
<b>284</b>	Diocleciano (Roma)	Delegación de Autoridad
<b>1436</b>	Arsenal de Venecia	Control contable y verificable
<b>1525</b>	Nicolás Maquiavelo	Principio de consenso, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, liderazgo, estrategia, tácticas.
<b>1767</b>	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la ente de autoridad; impacto de la automatización; diferenciación jerárquica, basada en la especialización de funciones
<b>1776</b>	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de la especialización de trabajadores
<b>1799</b>	Eli Withney (Estados Unidos)	Método científico: empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad; reconocimiento de la amplitud administrativa
<b>1800</b>	James Watt & Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones; métodos de trabajo; planeación; incentivo salarial.
<b>1810</b>	Robert Owen (Inglaterra)	Aplicación de prácticas de personal; entrenamiento de los obreros.
<b>1832</b>	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico y en la especialización; división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos
<b>1856</b>	Daniel McCallum (Estados Unidos)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistémica en los ferrocarriles.
<b>1886</b>	Henru Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la administración

Fuente: Adaptación de Pradip N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977, pp 170,172 por (Chiavenato, 2002).

Empíricamente desde tiempos remotos se utilizaban técnicas administrativas para ejecutar acciones en la vida antigua y no es hasta finales del Siglo XVIII cuando se empieza a teorizar, conceptualizar y hacer campo de estudio para las mejoras dentro del trabajo y las primeras organizaciones lucrativas a gran escala (Chiavenato, 2002).

A lo largo de los años hasta la actualidad se han mostrado avances teóricos dentro de la administración para el manejo y estructuración funcional de todo constructo organizacional, donde la cooperación del esfuerzo sea un medio para conseguir ciertos objetivos superiores. Postulados publicados a principios de 1900, en Europa por Henry Fayol; y en América por Frederick W. Taylor, dieron pié al avance teórico administrativo formal, enunciando principios básicos como son: *la racionalización y especialización del trabajo, los tiempos y el hombre, así como sus funciones dentro de la organización*, como lo denota (Taylor, 1961); y por otro lado la sistematización de la estructura orgánica funcional a través de procesos definidos con (Fayol, 1963).

Principalmente se han desarrollado 5 enfoques o constructos<sup>5</sup> normativos que han dado como resultado la Teoría General de la Administración (TGA) como la denomina (Chiavenato, 2002) dentro de los cuales se aglomera el discurso administrativo, por otro lado (Galicia Osuna, 2013) difiere del término "*Teoría*" ya que los estudios y enfoques que a continuación se desarrollan no cumplen con un modelo metodológico para llegar a un resultado específico, por eso la administración es una técnica y no una ciencia, se coincide con lo mismo y se reafirma pero para términos prácticos del desarrollo se tomará el concepto TGA y sus enfoques o constructos para explicar el marco teórico que aborda este estudio.

Los cinco enfoques que son desarrollados por diferentes autores y corrientes hacen énfasis en los distintos y particulares elementos y variables con los que tiene injerencia una organización<sup>6</sup>, cómo son: En las tareas, en la estructura, en las

---

<sup>5</sup> Constructo: Conceptualización de ideales de lo que debería ser, por ejemplo, la democracia (Galicia Osuna, 2013).

<sup>6</sup> Lo que en la corriente integradora de la estrategia empresarial es considerado como el ambiente: lo interno y lo externo que tiene injerencia con una organización producto de su quehacer y funciones.



personas, en el ambiente y en la tecnología, así mismo han surgido nuevos enfoques en dónde se encuentra la estrategia empresarial.

A continuación se muestran los diferentes constructos del discurso administrativo que se han desarrollado:

<b>Año</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Constructo Administrativo</b>	<b>Enfoques Principales</b>
<b>1903</b>	En las tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
<b>1909</b>	En la estructura	Teoría Burocrática	Organización formal burocrática; Racionalidad Organizacional
<b>1916</b>	En la estructura	Teoría Clásica	Organización Formal
<b>1932</b>	En las Personas	Teoría de las Relaciones Humanas	Organización informal; Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo
<b>1947</b>	En la Estructura	Teoría Estructuralista	Enfoque múltiple; Organización formal e informal; Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
<b>1951</b>	En la Estructura	Teoría de los Sistemas	Desarrollo de control y procesos.
<b>1953</b>	Tecnología y Personas	Enfoque Sociotécnico	Herramientas técnicas y su relación con los colaboradores y

			viceversa
<b>1954</b>	En la estructura	Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración; funciones del administrador
<b>1957</b>	En las personas	Teoría Conductual	Estilos de administración; Teoría de las decisiones; Integración de los objetivos organizacionales e individuales
<b>1962</b>	En las personas	Desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto
<b>1972</b>	En el ambiente	Teoría de la Contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental); Enfoque de sistema abierto
<b>1990</b>	En la competitividad	Nuevos Enfoques (Administración Estratégica)	Caos y complejidad; aprendizaje organizacional; Capital Intelectual

Fuente: Adaptación de (Chiavenato, 2002, págs. 12,13)

### 1.1.2 Marco Teórico de la Administración Estratégica

El avance teórico ha proporcionado una especialización, una administración moderna que asegura mejores guías para conducir una organización, tomando en cuenta que la especialización no es el enfoque o hincapié hacia una sola rama del conocimiento, sino el contacto con varias de ellas y la evocación práctica y funcional hacia la que se desea (Arias Galicia, 2007); la administración funciona como una técnica multidisciplinaria. Dentro del marco normativo del discurso administrativo la estrategia se unifica dentro de los nuevos enfoques haciendo un énfasis en la competitividad.

La estrategia se introdujo en el campo normativo del discurso administrativo como resultado de una evolución económica y social, anteriormente las organizaciones generaban decisiones a raíz de su comportamiento histórico, éste funcionó mientras la competencia era baja, después como señala Mintzberg se dieron cuenta que *"las victorias pasadas no aseguran el éxito futuro"* y se adopta una estructuración sistémica, identificando y cuantificando las relaciones de la organización su entorno y como esto construye un sistema, orientándose a las líneas genéricas de acción, lo cual facilita su aplicación y es el modelo que aún más se utiliza, observable en tiendas departamentales; actualmente las empresas líderes en mercados y plataformas emergentes frente a un entorno turbulento han tomado una corriente que ha tomado fuerza en el discurso administrativo y en la práctica empresarial, dónde se hace énfasis en el futuro, la prospectiva y donde el porvenir organizacional es considerado a partir de la situación deseada (Valdés Hernández, 1999), es ahí donde entra la estrategia dentro de la administración, una herramienta, que si bien se observa la evolución y la aparición de técnicas administrativas a través del tiempo, la estrategia es relativamente nueva dentro de la técnica pero antigua en el mundo, la estrategia aparece por primera vez dentro de la administración de negocios a finales de la década de los años cincuentas y a partir de entonces han surgido diferentes corrientes dentro de la misma y discusión entre los exponentes de las mismas y consolidando una escuela formal a principios de los años noventa (Mintzberg & Quinn, 1993).

El término administración estratégica es acuñado de la traducción de "strategic management", es necesario aclarar que existe un debate sobre el significado de la palabra management, ya que se argumenta que no puede ser traducido únicamente como administración (Álvarez Medina, 2003). Pero esto quizá debido al mismo desconocimiento del concepto y práctica del discurso administrativo que hace que la administración más que una labor independiente un proceso implícito y constante dentro de toda organización, así que esta investigación acuña completamente el término Administración Estratégica.

La administración no es sólo una actividad o un método, es una técnica multi e interdisciplinar que aborda no sólo la gestión y la dirección, sino todas las actividades y procesos pertinentes para percibir siempre la prosperidad y la culminación de objetivos superiores.

La administración es la técnica que se encarga del manejo objetivo de una organización formal y sus recursos (tangibles e intangibles) en su totalidad para conseguir sus fines superiores de la manera más óptima, eficaz y eficiente en función de sus objetivos y la prosperidad integral y se ayuda de varias ciencias y técnicas para lograrlo.

Y entonces en lo que concierne a la administración, una estrategia, y en acuerdo con (Quinn, 1978): “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes”. Es decir la administración estratégica formula planes y acciones, para conseguir los fines superiores de una organización frente a las adversidades de un **ambiente** que comprende las variables internas (recursos, personal, equipo, infraestructura, etc.) y externas (políticas económicas, políticas sociales, situación financiera, proveedores, etc.) de la organización.

La administración estratégica utiliza herramientas de diferentes corrientes y trata de tener una visión integral de todos los diferentes enfoques que tienen impacto directo e indirecto dentro de la organización. (Lengnick-Hall, 2011).

Los modelos de estrategia empresarial nacieron a partir de 1930 cuando la industria comenzó a estandarizar la producción en masa y las empresas se hicieron cada vez más grandes y demandaban más controles, pero no fue hasta principios de los años cincuentas cuando se evoca el término "estratégico" y se desarrollan principios que se fueron adaptando a las situaciones económicas, políticas,

tecnológicas y entre otras variables que se han descrito a lo largo de la investigación y que conforman el ambiente al que se enfrenta una organización. En el transcurso del Siglo XX se observó la aparición de diversos modelos del cual hoy sólo sobrevive uno: la dirección o administración estratégica, la cual, aparece a inicios de 1980 y subsiste hasta hoy.

Este modelo como toda la administración y la ciencia en general es basado sobre constructos y conocimientos multidisciplinarios siempre en miras de la subsistencia y la competencia, este constructo que es el que actualmente se desarrolla empíricamente en las organizaciones y en el discurso administrativo centra su labor en el estudio de la empresa con un enfoque sistémico (tomar en cuenta el entorno y su impacto con la organización) pero poniendo énfasis en una formulación y la forma de llevarla a cabo, en dicho constructo se desarrollan dos perspectivas normativas: 1) Producto-mercado y 2) Basada en recursos. La primera hace un énfasis en las determinantes contextuales empíricas de la competitividad (hasta ese entonces, ya que actualmente están cambiando): industria, función económica, estrategias económicas, entre otras, mientras que la segunda "*Basada en los recursos*" enfatiza la habilidad de la empresa para influir en el mercado mediante el desarrollo y optimización interna de la organización, esto a deducción de que el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de una empresa dentro de un medio ambiente, sino de ciertas características intrínsecas y únicas de la organización (Álvarez Medina, 2003).

Dentro de la administración estratégica han surgido tres corrientes o escuelas a partir del desarrollo de la administración estratégica, se hace referencia a estas tres corrientes y este estudio se guiará sobre la corriente "integradora" a continuación se explica el por qué: por un lado existe la corriente *racional*, donde entra la perspectiva "basada en recursos", tiene sus raíces en la economía y el problema central que aborda es la búsqueda de las estrategias más adecuadas bajo unas condiciones dadas del entorno, la situación interna de la organización y los objetivos económicos planteados normalmente en creación de valor. Por otro lado se encuentra la corriente *organizativa*, donde entra la perspectiva "producto-mercado",

que se ocupa más de cómo se toman las decisiones estratégicas en la organización. También se encuentra la escuela “integradora”, que **trata de unir ambos planteamientos a partir de la idea fundamental de que ambos son válidos en la medida en que forman parte de una misma realidad** y construcción humana (Navas López & Guerras Martín, 2002).

### **1.1.3 Los tipos de Estrategias: Descriptivas - Prescriptivas**

Dentro de la administración estratégica se han desarrollado diferentes tipos de estrategias desde Igor Ansoff (1965) hasta Michael Porter (1980) todo en función del propósito de la misma y la industria o segmento en la que se encuentra el negocio o fines de la organización, pero independientemente de su tipo tienen el mismo principio prescriptivo y descriptivo para su formulación como se comprueba con (Guerras Martín, 2004), dentro de los diferentes tipos de estrategias se encuentran:

- Ubicación del Negocio Medular: Se refiere a la conexión entre industrias para fabricar productos y servicios, como estas conexiones de producción pueden ser aprovechadas de mejor forma de acuerdo a la cadena de producción donde se encuentre.
- Estrategias de Diferenciación: Son aquellas destinadas a crear características que identifiquen a la organización de las otras competidoras dentro de su entorno.
  - Estrategias de Alcance: Es la extensión de los productos y servicios que crea una organización y se marca como una ramificación de las estrategias de diferenciación.
- Estrategias de Industria: Son las referentes a entornos de industrias específicas como los son los mismos clústers, se dedica a crear una simbiosis entre organizaciones que crean y/o distribuyen productos o servicios del mismo ramo, genéricos y/o complementarios a la vez.

Esos son los tipos básicos que aborda la escuela de la administración estratégica en su corriente integradora como lo menciona (Mintzberg & Quinn, 1993) pero el trabajo se centra en la base de formulación que independientemente de su

tipo toda estrategia toma dos clasificaciones: la descriptiva y la prescriptiva, por un lado la prescriptiva es aquella que se formula, planea y ejecuta; mientras que la descriptiva es una estrategia prescriptiva que toma una forma diferente debido a los cambios del entorno, no cambia de fin solo adquiere una forma que se adapta a los cambios del entorno y además que la efectividad de toda estrategia es medida por la ventaja competitiva que esta asegura en un entorno de competencia (Mintzberg & Quinn, 1993).

#### **1.1.4 La ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se marca como el resultado normativo por excelencia de la estrategia, la ventaja competitiva es conseguir una posición que asegure prosperidad organizacional y económica frente a las distintas adversidades a las que se presenta la organización en su entorno, es el espacio dentro del *ambiente* que proporciona ventaja frente a *competidores directos e indirectos*<sup>7</sup> (Álvarez Medina, 2003). Diversos autores señalan la ventaja competitiva como el propósito principal de la dirección estratégica, tal es el caso de Hamel & Prahalad “La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del mañana con mayor rapidez de la que los competidores imitan las que usted posee el día de hoy”.

O en el caso de Michael Porter, que nos indica que “La estrategia competitiva significa ser diferente. Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades diferentes de las de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores.”

Las estrategias exitosas se basan en la ventaja competitiva sostenible. Una organización tiene por ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. Para tener éxito en la creación de una ventaja competitiva, la estrategia de una compañía debe de estar orientada a proporcionar la perspectiva de un valor superior (Wheelen & Hunger, 2007).

---

<sup>7</sup> Competidor directo: aquel que funciona dentro de la misma industria, segmento. Competidor indirecto: Aquel que corresponde a otra industria, segmento pero que el nivel del producto o servicio es similar al que se ofrece y la percepción del mismo podría generar la pérdida de demanda en el propio (Espejo & Fischer, 2011).

La competencia no debe confundirse con el grupo de competidores, la competencia es integrada por la habilidad, capacidad, aptitudes y actitud que una organización tiene para enfrentar, anteponerse y aprovechar las múltiples variables y oportunidades que tienen impacto negativo y positivo con la misma (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

La competitividad ha evolucionado, ya no es sólo una producción de calidad y precios que justifiquen el valor y satisfacción cliente, ésto fue en un principio el centro de la competitividad y la causa de la ventaja competitiva, hoy la competitividad se centra en las capacidades intrínsecas de la organización (Corona Jiménez, 2012).

#### **1.1.4.1 Competencias Centrales**

Dentro del marco normativo de la administración estratégica se ha conceptualizado a las capacidades intrínsecas de la organización como **Competencias Centrales**, término que nace de la traducción del concepto desarrollado en inglés por (Prahalad & Hamel, 1990), los cuales prescriben de manera normativa que las competencias centrales de la organización para enfrentar al entorno y competidores, y así desarrollar una ventaja competitiva, se encuentran en las actividades que realiza la organización para ser y operar, es decir su desarrollo interno y funcionamiento, son cualidades intrínsecas y se expresan a través del aprendizaje colectivo de la organización.

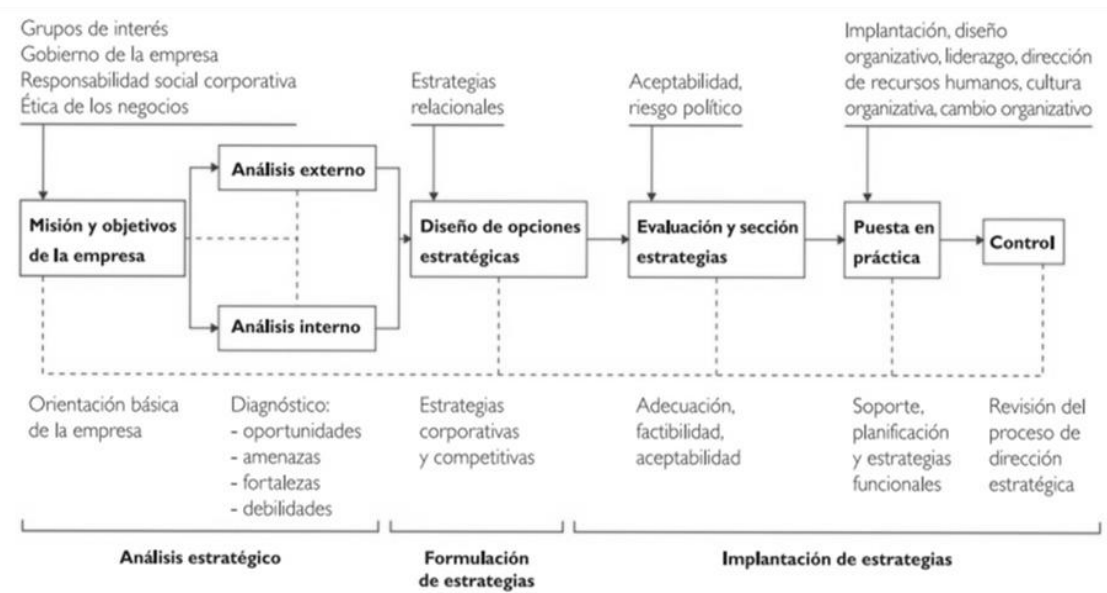
El aprendizaje colectivo es el resultado del funcionamiento histórico de la organización y su interacción con el ambiente y la estructura interna de la organización, así como las aplicaciones de programas tecnologías, sistemas y demás prácticas y acciones administrativas (Álvarez Medina, 2003).

## **1.2 El desarrollo y formulación de la estrategia**

A continuación se presenta como se desarrolla la formulación de manera normativa una estrategia dentro de una organización, haciendo enfoque en la formulación, las cualidades intrínsecas y el desarrollo de la estrategia a nivel prescriptivo.



## Desarrollo Organizativo de la Estrategia



Fuente: Extracto de (Guerras Martín, 2004) adaptación de (Navas López & Guerras Martín, 2002)

Como se puede observar en el cuadro del "Desarrollo Organizativo de la Estrategia" el inicio es la estructura que tiene la organización, el gobierno, ideales, filosofía, grupos que la integran; subsecuente de las variables internas y externas para formular y desarrollar las estrategias, son la premeditación de las cualidades intrínsecas de la organización para iniciar el desarrollo estratégico en la organización, las competencias centrales.

La competitividad es resultado de las cualidades intrínsecas de la organización. Para que una estrategia sea planeada, ejecutada, controlada y tenga éxito<sup>8</sup>, se necesita que esta sea permeada en toda la administración de la organización, desde los niveles operativos hasta los niveles directivos, desde recursos tangibles hasta recursos intangibles, pero antes de esto la formulación para el análisis estratégico se basa en las perspectivas, ambiente (interno-externo) y la

<sup>8</sup> Fases comunes en la literatura práctica para el desarrollo de la estrategia empresarial (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) & (Wheelen & Hunger, 2007).

orientación y razón de ser de la empresa, conocimiento general de la organización por parte de un estratega <sup>9</sup> (Mintzberg & Quinn, 1993).

El desarrollo de la estrategia nace en la planeación pero previo a la planeación uno de los elementos fundamentales es el desarrollo, conocimiento y articulación de la estrategia por el *estratega en* función del conocimiento y aspiraciones de la organización.

El conocimiento, del negocio y del mercado en su totalidad es un elemento imperioso y prescindible para el estratega, (Arvizú, 2014) comenta que hay que tomar en cuenta el conocimiento del mercado y de la organización en su totalidad, hay que entender las reglas y normatividades del mercado y del segmento para poder funcionar de la manera más óptima.

El modelo de negocio es una herramienta que proporciona este conocimiento básico para la formulación y desarrollo de la estrategia y es una herramienta que responde manera eficiente hacia las 5 fuerzas que describe M.Porter sobre la competitividad<sup>10</sup>, esto al describir como una empresa funciona en su totalidad, se sugiere como acto intrínseco del estratega antes de formular la estrategia. Para la formulación y desarrollo estratégico se debe de tener consciencia y conocimiento de las actividades, funciones, entorno e impacto de la organización, es por ello que en acuerdo con (Ricart, 2009) el modelo negocio es inherente para el desarrollo de la estrategia, el modelo es aquel que materializa y simplifica la articulación administrativa de la organización y no hay que confundirlo con el constructo orgánico tradicional que indica la jerarquía y funciones de todos y cada uno de los que integran la organización, que si bien también es necesario este apartado corresponde a la corriente neoclásica de la administración y no se tratará en esta investigación.

El modelo del que se habla, es un modelo estratégico para la función y articulación interna que busca lograr los intercambios deseados; sin esto la

---

<sup>9</sup> "Cualquier persona sin importar su posición o rango, y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega, a su vez,"el estratega" puede ser también un conjunto de personas" (Mintzberg & Quinn, 1993).

<sup>10</sup> En respuesta y acuerdo con el artículo "*How Competitive Forces Shape Strategy*" de Michael Porter.

planeación y formulación estratégica no sería contundente de acuerdo a los descubrimientos que se han realizado en la descripción de esta investigación.

### 1.2.1 El modelo de negocio para el desarrollo y formulación estratégica

*Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si el resultado que surge de manera natural en nuestro curso no es aceptable, podremos hacer un cambio a tiempo."*

*Abraham Lincoln (1809-1865)*

"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones con los que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos." (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Es decir un resumen de la práctica empresarial, su entorno y su función interna. El modelo de negocio, es una historia que cuenta, como la organización consigue los intercambios deseados con el exterior y como funciona para hacerlo (Magretta, 2002).

El modelo de negocios nació como un concepto práctico y ha ido evolucionando desde hace 60 años, en 1954 Peter Ferdinand Drucker dio uno de los primeros conceptos; hoy se ha hecho famoso e inherente con el crecimiento exponencial del cambio y la necesidad de modelos articuladores de negocios, donde la competencia es la palabra que rige el mercado, cada día los productos y servicios rebasan lo tradicional por la diversidad y multiculturalidad que ha conllevado la revolución social en función de los avances tecnológicos, es por ello necesario hacer mapas de funcionamiento efectivo para conocer la empresa, su mercado y su proceder (Ricart, 2009), donde el proceder es la formulación de estrategias para asegurar una posición de ventaja en un entorno de múltiple competitividad, **hoy existe un consumidor que cada día es más exigente**, que tiene acceso a más información antes de consumir, cada día se diversifican más las tendencias del

mercado y crecen las plataformas y mercados emergentes, la economía no se detiene y el crecimiento social tampoco.

La teoría del modelo de negocio se ha desarrollado a lo largo de los años con base en que un importante componente de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección<sup>11</sup> sobre como operar en determinada organización (Ricart, 2009). Es por ello que dentro del desarrollo - planeación estratégica el modelo de negocios juega un papel fundamental en la articulación de estrategias.

Hace algunos años (Shafer, Smith, & Linder, 2005) analizaron 12 definiciones sobre el modelo de negocios que nacieron entre 1989 y 2002; desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

Un modelo de negocios, se compone de 9 partes fundamentales y dependiendo la literatura se encuentran estos, pero siguen los 4 componentes fundamentales antes mencionados y se dividen así:

- **Segmento de mercado:** el perfil psicodemográfico de las personas que serán usuarios y/o consumidores del producto, una empresa puede tener uno o varios segmentos de mercado.
- **Propuestas de valor:** Tener en mente que el objetivo central al uso del producto o servicio sea en función de la satisfacción del usuario y que resuelva su problemática de insatisfacción antes de percibir o gozar el producto o servicio.
- **Canales:** Los medios que se utilizaran para que la propuesta de valor llegue al conocimiento del segmento de mercado.
- **Relaciones con el cliente:** El papel que la organización toma para conservar y atender a los clientes antes, durante y después de la compra del producto o servicio.

---

<sup>11</sup> Y se entiende por dirección, la dirección gerencial y el rumbo que la organización toma.

- **Fuentes de ingresos:** Cuáles serán los ingresos una vez que los clientes adquieren la propuesta de valor y una estimación de los mismos.
- **Recursos Clave:** Activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos previamente desarrollados
- **Actividades Clave:** Las acciones necesarias para desarrollar de manera eficaz y efectiva el funcionamiento e instrumentación de los elementos ya definidos.
- **Asociaciones Clave:** actividades y recursos que se adquieren o tiene injerencia externalizada, por lo que se busca los mejores socios para cumplir con los mismos.
- **Estructura de costos:** Los diferentes elementos tienen un costo para ser realizados.

Adaptación de (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

Se ha descubierto en la investigación que diversas corrientes y publicaciones, han llegado a la convergencia de planear la estrategia administrativa y articular modelos que faciliten lo mismo. Si bien varios también concuerdan en que la planeación no debe de ser tan exhaustiva y reflexiva ya que el ambiente es cambiante a cada día; es por ello imperioso previsualizar en función del desarrollo previo, el conocimiento de la organización, del mercado, ambiente y otros factores (Mintzberg & Quinn, 1993); el conocimiento previo de la organización y su modelo; contar con nociones básicas de herramientas administrativas y otros elementos administrativos, esto se sobreentiende en las grandes empresas, donde este papel es una labor intrínseca del "estratega", algo que no sucede en las MiPyMES las cuales son emprendidas en su mayoría en el desconocimiento del entorno y muchas veces de la misma organización y su papel en el mercado. La estrategia se desarrolla por toda la organización en su totalidad, desde altos mandos hasta los niveles más bajos, ya que la estrategia funciona con todos y cada uno de los recursos dispuestos para el funcionamiento de la organización. Es por ello vital tanto en las grandes como en las pequeñas empresas tener un conocimiento basto de

todo lo que comprende el ambiente así como la estructuración formal del modelo de negocios.

Uno de los pioneros y fundadores en Estados Unidos de la escuela estratégica en la administración de negocios es Ken Andrews, de la escuela de negocios de Harvard, quien profundizará en la necesidad de la planeación premeditada para la formulación y desarrollo de la estrategia, toda la literatura subsecuente y contemporánea se guía bajo ese principio (Álvarez Medina, 2003).

Mintzberg insistía en el hecho de que la estrategia previamente planeada, evoluciona a la par del entorno; es decir una estrategia puede nacer en planes con una forma y al final terminar de otra forma de acuerdo a los impulsos y cambios del entorno, así como la relación que ésta tiene con la organización y como el ambiente interno responde a la relación y el *rumbo*<sup>12</sup> de la estrategia; y lo que en la escuela de la administración estratégica se conceptualiza como la estrategia prescriptiva y descriptiva (Mintzberg & Quinn, 1993) la primera se elabora a base del desarrollo premeditado, es decir es un plan, una idea, un deber ser y la segunda tiene lugar como en la realidad, lo que ya es, resultados del entorno lo que la convierte en otro tipo de estrategia pero que tiene un fin común, pero ambas tienen un inicio y **ambas dependen en un inicio de los recursos con los que se cuentan** y cómo estos interactúan con el ambiente.

Hoy existe abundante literatura de la administración de negocios y la administración estratégica, esta literatura intenta recopilar y proporcionar herramientas pedagógicas para su transmisión dentro de la escuela de negocios, pero en su mayoría se basan en los postulados raíz con los cuales se ha ido desarrollando esta investigación. Diversos autores de literatura estratégica como (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012), (Wheelen & Hunger, 2007) han desarrollado los postulados estratégicos con distintos enfoques pedagógicos, tomando como base el desarrollo del proceso y pensamiento estratégico; dando

---

<sup>12</sup> El rumbo de la estrategia se refiere a las acciones, decisiones, cambios, clima, cultura, recursos y demás factores internos que se siguen para formular y alcanzar la estrategia y los resultados esperados de ésta (Guerras Martín, 2004).

diferentes explicaciones de como funciona la estrategia empresarial en casos prácticos dentro de empresas de alto nombre. Pero todos funcionan con la misma convergencia para el desarrollo y ejecución de la estrategia son basados en sus postulados normativos base.

Actualmente se sabe empíricamente que no existe un modelo previamente diseñado para asegurar el éxito de una organización o sus estrategias, es por ello que la administración es una técnica, esto, ya que todas y cada una de las organizaciones son diferentes, así como los ambientes en los que se desarrollan, sin mencionar las personas que las construyen; para la administración sólo es posible crear herramientas normativas basadas en el "deber ser" que sean aplicadas a la práctica y observar los resultados de estas para hacerlas prácticas descriptivas, es decir que se realizan empíricamente y funcionan, un ejemplo de esto es el desarrollo normativo de la calidad y su implementación en la industria, la cual se planea y se forma el "deber ser" de la cultura de calidad en una organización y se implementa en los procesos.

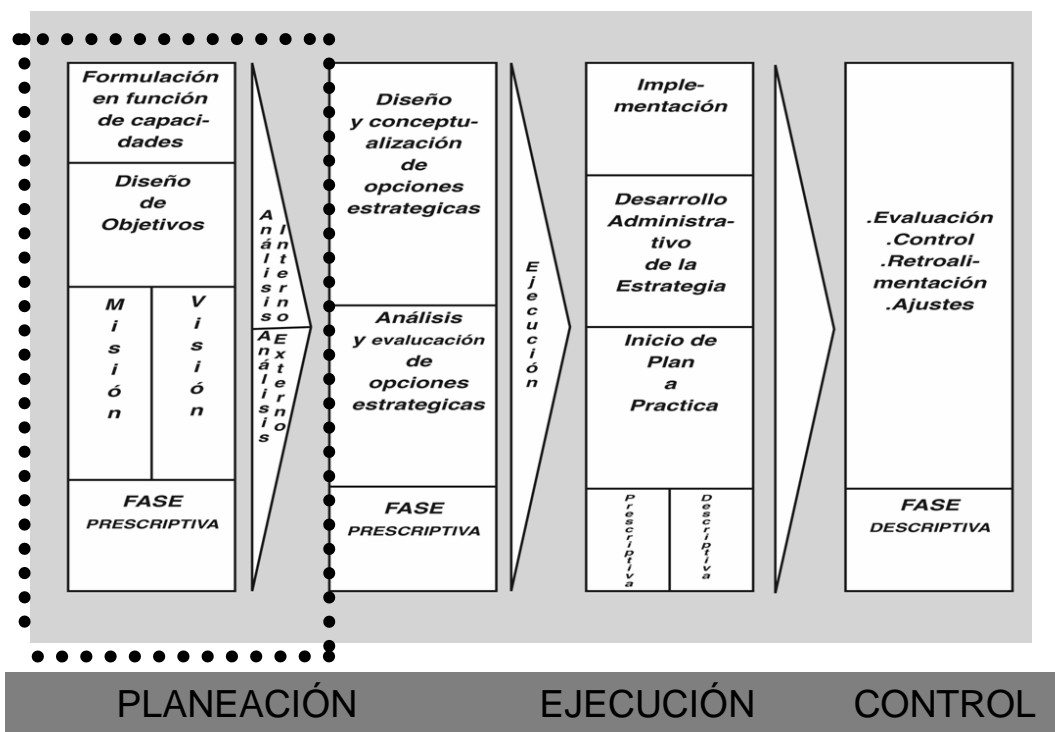
Desde sus inicios normativos, hasta hoy en su práctica empírica, la administración estratégica ha hecho énfasis en el desarrollo premeditado: la planeación. "Se ha concluido que las competencias centrales de una organización son un constructo teórico basado en sus cualidades intrínsecas lo que ocasiona su éxito" (Álvarez Medina, 2003).

En deducción a los trabajos de (Guerras Martín, 2004), (Álvarez Medina, 2003), (Corona Jiménez, 2012), (Mintzberg & Quinn, 1993), (Krontz, Weihrich, & Cannice, 2012), (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) y (Wheelen & Hunger, 2007) la formulación y desarrollo de la administración estratégica está basada en el funcionamiento interno de la organización y como esto interactúa con sus objetivos, exterior y le proporciona sus cualidades intrínsecas lo que genera las competencias centrales las cuales son las responsables del desarrollo estratégico.

### 1.2.2 La integración organizativa: plinto de la estrategia empresarial

Dentro de la corriente integradora el "Proceso Estratégico" se divide en diferentes fases dependiendo el autor puede cambiar la conceptualización o número pero dentro de este trabajo se integran 3 fases para describir el proceso estratégico dentro del discurso administrativo (planeación, ejecución y control), el proceso generalmente aceptado se desarrolla de la siguiente forma de acuerdo con diferentes postulados señalados al pie del cuadro:

#### Proceso Estratégico Generalmente Aceptado



Fuente: Elaboración propia en deducción a (Guerras Martín, 2004), (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) y (Wheelen & Hunger, 2007)

Dónde:

- i. Formulación en función de capacidades: se comienza a formular el fin que se desea realizar tomando en cuenta las aptitudes en función del desarrollo a través del tiempo de la organización y la primera pronunciación de objetivos coherentes: Modelo de Negocio



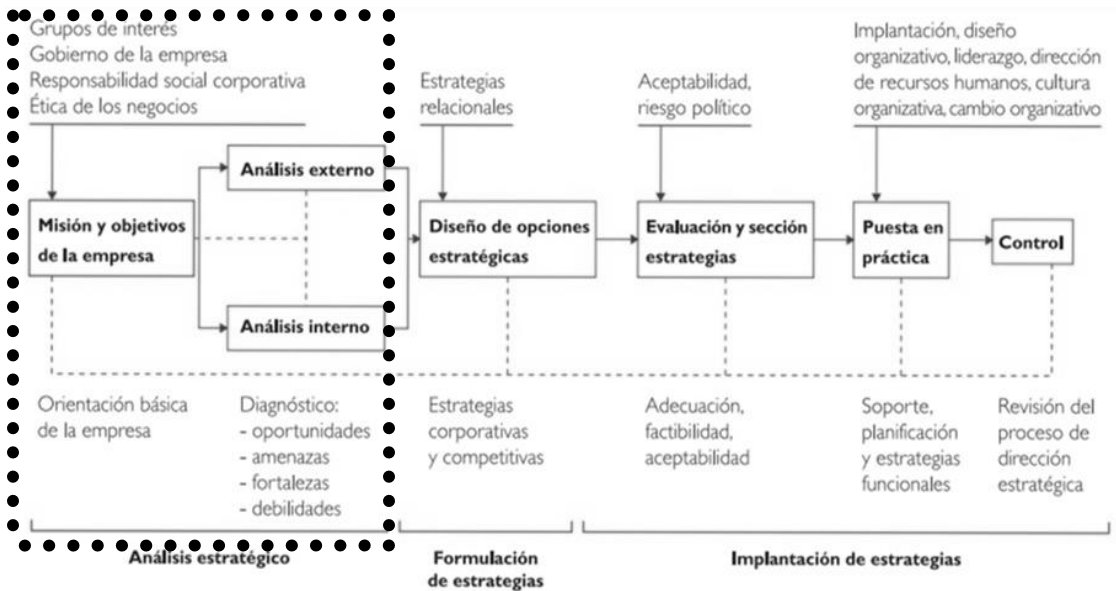
- ii. Diseño de Objetivos: Conceptualización de objetivos coherentes en consciencia de la formulación anterior.
- iii. Misión y Visión: La misión, hoy en la práctica se ha vuelto un elemento sin trascendencia (en la mayoría de las empresas) y se desarrollará más adelante el porqué, pero dentro de la escuela estratégica y específicamente, dentro del desarrollo de la estrategia empresarial se refiere: 1) qué es lo que comprende la organización y cómo lo utilizará para 2) desarrollar acciones con las que la organización alcance su cometido estratégico, 3) así como el rumbo que estas acciones tomarán y 4) hacia quienes realizarán estas acciones; por otro lado la visión o rumbo se refiere al punto donde se planea llegar al realizar de manera eficaz y eficiente su misión estratégica (Mintzberg & Quinn, 1993), todo esto en función de la capacidad interna de activos (tangibles e intangibles), se debe permear e imbuir de manera eficaz y eficiente en toda la organización y al referirnos a la organización nos referimos específicamente al recurso humano que hace funcionar la organización, ya que sin recurso humano, la misma organización no podría ser construida ni funcional. Todas las organizaciones son conformadas por seres humanos, desde los niveles operativos hasta directivos, el ser humano es el actor principal, es por ello que los esfuerzo y permeabilidad de la misión y la visión deben de preocuparse por el compromiso del recurso humano con la misma
- iv. Fase Descriptiva: Es decir es una fase que se conceptualiza, aún no se ejecuta.
- v. Análisis Interno: El análisis interno se viene haciendo desde la formulación en función de capacidades, pero en esta fase específica es conceptualizar los elementos materiales propios que se destinarán para el desarrollo de la estrategia.
- vi. Análisis Externo: El análisis externo comprende el análisis de los múltiples factores del entorno que tienen impacto en el desarrollo de la estrategia: política, economía, mercado, tecnología, son algunos de los

factores que pueden implicar un impacto, todo dependiendo de los propósitos y fines de la organización y sus objetivos.

- vii. Diseño y Conceptualización de Opciones Estratégicas: Boceto de las diferentes acciones que se pueden realizar para lograr los objetivos conceptualizados, así como vías y acciones para realizarlas. Múltiples ideas y desarrollo de las mismas.
- viii. Análisis y Evaluación de las Opciones Estratégicas: De un grupo de opciones desarrolladas se analizan en función de una predicción objetiva de los elementos actuales del entorno y de la situación interna de la organización para elegir la más viable y entonces proceder a la:
  - ix. Ejecución: Elección de la estrategia a seguir para iniciar su:
  - x. Implementación: preparar todos los elementos diseñados en la estrategia para iniciar el:
  - xi. Desarrollo Administrativo de la Estrategia: la estrategia es primeramente articulada por el ente que la diseña, es decir uno inicia por uno mismo en un principio, la empresa primero inicia con su estructura interna en su totalidad para iniciar la estrategia y entonces comienza el:
  - xii. Inicio de Plan a Práctica: la organización realizará actividades reales para alcanzar de manera fiel la puesta en práctica de lo que se planeó para que sea una realidad alcanzable.
- xiii. Prescriptiva/Descriptiva: Es el proceso que conceptualiza como de la construcción de un plan llega a su ejecución y entonces pasa a formar parte de una realidad verificable.
- xiv. Evaluación: Comparación objetiva de la planeación y su comparación con resultados.
- xv. Control: Acciones para guiar el rumbo de la estrategia en función de los cambios e impulsos de lo externo y lo interno.
- xvi. Retroalimentación: Conocimiento organizacional que coadyuve a la implementación de más y mejores prácticas y estrategias para alcanzar la misma u otras nuevas.

xvii. Fase Descriptiva: Lo que pasó en realidad a diferencia de lo que se planeó.

(Guerras Martín, 2004), (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) y (Wheelen & Hunger, 2007)



•••Competencias centrales

El proceso estratégico en las diferentes publicaciones que se investigaron (Ansoff, 1976) (Mintzberg, Dirección estratégica, 1991) (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) (Mintzberg & Quinn, 1993) (Guerras Martín, 2004) la administración estratégica normativa prescribe que el plinto para la formulación, desarrollo, ejecución, control y éxito de una estrategia se centra en las competencias centrales las cuales son integradas por las cualidades intrínsecas de la organización para funcionar y desarrollarse.

La organización es un ente autónomo que trabaja con personas individuales pero se mueve en conjunto sin importar la disposición individual ya que la organización se autocrea y define su realidad y cualidades internas (Mintzberg & Quinn, 1993). De tal suerte que hoy vemos organizaciones que cada vez desarrollan, implementan y culminan estrategias a expensas de la individualidad

humana, pero esta individualidad cobra importancia en su conjunto, es decir, ¿qué es una organización? "conjunto de personas, con una estructura definida que buscan un fin superior" (Guerras Martín, 2004).

En la actualidad nadie discute en una economía de mercado la necesidad de crear valor para los accionistas como un objetivo empresarial esencial, también se ha ido abriendo paso la idea de que este objetivo por sí sólo no garantiza el éxito de las empresas, especialmente si entra en conflicto con los objetivos de otros *grupos de interés* y especialmente con la plantilla interna y el compromiso que esta tenga con los objetivos y las estrategias de la organización. Como se observó, la estrategia se desarrolla y culmina con base a las competencias centrales, las cuales son creadas por las cualidades intrínsecas, que a su vez construyen la organización y ésta al ser humano, entonces se puede afirmar que normativamente dentro de la administración estratégica la integración del recurso humano con la organización y su razón de ser determina el éxito de la estrategia, elemento prescriptivo que también es observado en la práctica y lo describe (Guerras Martín, 2004)

(Taylor, 1961) Evoca normativamente como uno de los *principales objetivos de la administración: la prosperidad*; hoy, el avance y evolución de: las exigencias laborales, sofismos imbuidos por la mercadotecnia, avances tecnológicos, diversidad cultural y más factores, han producido que el ser humano tenga más y diferentes expectativas para su satisfacción, con todo esto se tiene que enfrentar una organización, no solo para vender, sino también para emplear, planear y desarrollar estrategias. La sociedad de hoy y siempre se ha regido por el sentir de la seguridad de subsistir y esto, en la actualidad, se basa en la economía, ya que el 99.9% de los productos y servicios tienen un precio económico; esto ha llevado a que el conocimiento administrativo desarrolle diversas prácticas y técnicas para aumentar la eficacia, eficiencia y optimización de las operaciones de una organización adentrándose cada vez en campos de **mayor especialización que hoy se preocupan por la manera más adecuada de generar esa prosperidad, la cual encuentra un óbice vorágine: la falta de integración humana**, especialmente en la estrategia empresarial, ya que se ha logrado determinar dentro del estudio de

(Guerras Martín, 2004) que uno de los principales factores que hoy se vive en la práctica y que ocasiona no lograr el impacto deseado y el mismo fracaso de la estrategia y su desarrollo óptimo en una organización, como lo marca la normatividad de la administración estratégica, son los problemas organizativos y específicamente la falta de integración de los colaboradores humanos con la organización, sus objetivos y por consecuencia con la estrategia misma y resultando en la divergencia organizacional entre objetivos organizacionales y ejercicio organizacional, es decir, la estrategia mira para un lado y los colaboradores viven en otra realidad lo que lleva al desarrollo defectuoso.

Para toda estrategia, en la organización que sea y los objetivos sean aleatorios, es vital que exista convergencia e integración entre la estrategia, ideales y organización, en específico con los articuladores de la organización: los colaboradores humanos (Guerras Martín, 2004). Es por ello que el compromiso e integración organizacional son observadas como la clave inicial para formular y desarrollar una estrategia, propósito fundamental de esta investigación: describir la injerencia de la integración humana dentro de la estrategia empresarial y la resultante de esto. Esto igual de acuerdo a (Mintzberg & Quinn, 1993), la administración estratégica más que ser un plan o una posición elegida de forma arbitraria, la estrategia debe de ser para que funcione una perspectiva de la organización, una perspectiva unificada que influye en la forma en que una organización realiza sus ser organizacional.

La cohesión entre organización y colaboradores, así como el comportamiento que esto ocasione es un campo de estudio de la filosofía organizacional. Por lo que esta investigación aborda su segundo capítulo.

## 2 La Filosofía Organizacional: Integración en la Estrategia

*"No porque se tenga el mejor martillo significa que todo sea un clavo"*

*Barack Hussein Obama*

Este capítulo tiene el objetivo describir y explorar la función y práctica de la Filosofía Organizacional FO, para lo cual el mayor sustento es la investigación desarrollada por (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), quienes con más de 20 años de experiencia como investigadores y consultores de recursos humanos, han logrado observar y plasmar el funcionamiento de la FO en diferentes organizaciones con un promedio de 100 a 2000 empleados y en las cuales se cuenta con una filosofía organizacional implícita y explícita, es decir, organizaciones donde se tienen plasmadas de manera física los artefactos y elementos correspondientes a la materialización de la FO y organizaciones en las que no se tiene plasmada de forma física una FO, en los dos tipos existen las que tienen una FO que se práctica y tiene aplicación exitosa como las empresas observadas dentro de esta investigación: Facebook, Google y Sanmina, que se desarrollarán más adelante. Así mismo al final del desarrollo de la investigación de este capítulo se denotaran la función que cumple la filosofía organizacional en la estrategia empresarial.

Dentro de la filosofía organizacional existe un campo de investigación extenso; libros, revistas que se verificaron como: (Simon & DeVaro, 2006), (Bourne, Wilson, & Lester, 2009), (Hitlin & Piliavin, 2004), (Longenecker, 2011), así como otras lecturas que se realizaron para confirmarlo, no muestran alta coincidencia entre los autores en las teorías que exponen, no obstante es una teoría importante de estudiar pues que funciona con el plinto de la estrategia y la organización, no obstante, del mundo social que construimos: el ser humano.

Es de dominio público, desde la década de 1980 el fuerte impulso que se le dio a los enunciados de filosofía organizacional, desde los trabajos de Deming 1966 hasta el modelo de Administración Visionaria (1979), pasando por una gran

diversidad de contribuciones con mayor o menor respaldo teórico hasta la base de este estudio: (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).

En la teoría encontramos diferentes definiciones, como la de (Granell, 1997): "Aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esta interacción de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas."

O la de (García & Dolan, 1997) "Es la forma de pensar y hacer las cosas en una empresa".

La filosofía organizacional impulsa el desarrollo del compromiso del empleado, provee un sentido al trabajo.

Pero una filosofía no basta, si la forma de hacer las cosas y pensar en una empresa es identificada como Filosofía Organizacional, se puede orientar entonces al concepto básico de la conducta resultado de las necesidades satisfechas o insatisfechas del individuo. Los valores con los que el trabajo no solo se desempeña sino con los valores con los que se maneja el recurso humano (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013). Pero una FO es integrada por distintos elementos para ser contemplada como tal.

## **2.1 Elementos de la Filosofía Organizacional**

La gran cantidad de información y sobre este tema es factor de desacuerdo entre diversos autores, puesto que no se observa que la teoría sea de aceptación generalizada, presenta ciertas inconsistencias y ambigüedades (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).

Los siguientes elementos de filosofía organizacional son enlistados (Chu, 2003):

- **El compromiso de la dirección por el cambio y mejora**
- **La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización**
- La participación y la implicación de la gente en la planeación

- La evaluación del desempeño de las personas

Por otro lado (Schein, 2006) plantea que la filosofía organizacional de toda empresa esta compuesta por dos niveles

- Nivel nuclear o implícito: está conformado por todas las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todos sus valores esenciales.
- Nivel Observante o explícito: que comprende lo que la empresa hace (procedimientos, conductas, estructuras, rituales, tecnología y todos los elementos que constituyen la organización) y lo que la empresa aparenta que es (imagen corporativa).

Otros elementos dentro la filosofía organizacional que son imperiosos son:

- Las políticas, prácticas y actividades de recursos humanos
- La capacidad de una organización para ser resistente
- Las capacidades, acciones e interacciones con las personas

(Lengnick-Hall, 2011)

La capacidad para ser resistente siempre es un elemento clave en cualquier organización, ventaja que proporciona la estrategia empresarial.

### **2.1.1 La Filosofía Organizacional en el Contexto Práctico y Académico**

El desarrollo de una plantilla de personal con alto nivel de compromiso es un resultado multifactorial, los elementos son formulados y practicados de manera diversa y plural en todas las organizaciones, es responsabilidad de la organización, los estratos directivos y su sistema estratégico el utilizar más y mejores herramientas que posibiliten un aumento en los factores de éxito y desarrollo de las personas que la conforman, así como la contribución de la filosofía organizacional para el desarrollo y alcance de ventaja competitiva y el compromiso de la plantilla humana (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).



En la práctica, el manejo del recurso humano en las empresas no es tarea sencilla; se desea que el personal trabaje unido, de una manera armónica, con sinergias y un clima de trabajo que impulse el desarrollo personal y el de la empresa; sin embargo, es difícil que las organizaciones puedan conciliar, con efectividad, los intereses personales con los que de la misma organización (Guerras Martín, 2004). La administración, desde el punto de vista de la filosofía (ideología), se desenvuelve en un panorama muy complejo en el cual la problemática principal es estandarizar conductas, desempeños y actitudes pero sobre todo que las personas y la organización acuerden sobre la satisfacción de necesidades de ambos teniendo como reto principal la diferencia de la **idiosincrasia** de cada persona (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).

En lo que se refiere a la evidencia empírica existen empresas de dos tipos:

- Con F.O. (misión, visión y valores) sin efecto apreciable en conductas, desempeño, actitudes, productividad, liderazgo, trabajo en equipo y resultados en general.
- Con F.O. con efectos impresionantes en lo referente a resultados en general.

(Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013)

En lo que respecta a la primera descripción observada, se puede confirmar en diversas empresas mexicanas, donde los resultados observados no son congruentes a sus principios y objetivos estructurados que todos están en función de su misión, visión y valores. La misión visión y valores son el trayecto marcado para el desarrollo y función de la organización, o al menos así lo marca el constructo prescriptivo. La segunda descripción fue observada dentro Google Campus (1600 Amphitheatre Pkwy Mountain View 94043, San José, CA) y Facebook IT (1 Hacker Way, Menlo Park, San Francisco, CA.), empresas desarrolladoras de tecnología de software, las cuales cuentan con una filosofía integral que es permeada en todos y cada uno de los que integran la organización, los cuales viven la filosofía organizacional como algo intrínseco y no como algo explícito. Empresas que han innovado no sólo en sus

productos y servicios, sino en toda la forma de construir una organización, tema que se desarrollará a fondo más adelante (ANUIES, 2014).

Los principales problemas encontrados por (Najera, 2008) del por qué los colaboradores de la industria maquiladora mexicana no tienen un buen rendimiento, causan baja y no tienen una absorción óptima de la filosofía organizacional son: la **insatisfacción** laboral, la disponibilidad de otras alternativas de empleo, el bajo nivel de compromiso de la organización y el empleado así como el mal ambiente de trabajo. **Existen factores en los cuales la organización tiene cierto control y otros sobre los cuales no.** En lo que corresponde a la efectividad de la aplicación de la FO, se arriesga la misma por los cambios constantes del entorno de trabajo de las organizaciones (punto central de la estrategia), los cuales son una fuente de grandes desafíos para la gerencia de recursos humanos y en particular para la salud laboral.

En acuerdo con (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) los elementos teóricos son abundantes y sin consenso, los elementos prácticos son variados y siempre irán regidos por la idiosincrasia que hasta hoy ha funcionado sino como obstáculo como un regidor de la filosofía organizacional y la integración con el compromiso por la misma para las organizaciones, el rendimiento y la evaluación se ven permeados por una subjetividad cultural, existen múltiples y diversos elementos teóricos para mejorar la práctica.

La falta de FO repercute en las cadenas de procesos, los servicios al cliente, la manera de conducirse la organización de manera interna, no se da el impacto necesario en los cambios del sistema y en general afecta la funcionalidad de toda la organización, así como de su clima y cultura organizacional (Chu, 2003).

Los elementos de la idiosincrasia nos lleva a resultados internos dentro de una organización, en los cuales da como respuesta la generación de una cultura y el clima organizacional, los cuales están ligados y es necesario hacer su diferencia así como su alcance dentro de la filosofía organizacional, así como estos coadyuvan a la tarea e integración estratégica.

## 2.2 La Cultura, El Clima y la Filosofía Organizacional

La cultura y el clima son elementos que encuentran similitudes pero que cumplen funciones específicas y también encuentran diferencias, la cultura es estudiada en el campo epistemológico en lo concerniente a la evolución social a través del tiempo y como esto hace diferentes y únicos a los conglomerados sociales, característica que además de la razón hace diferencia entre el reino animal y la sociedad humana, donde el primero es natural y el segundo es cultural; mientras que el clima organizacional examina el impacto de los sistemas organizacionales en los grupos o individuos y como estos desarrollan un ambiente de relaciones humanas (Farah, 2011).

La cultura y el clima son elementos que existen pese a los esfuerzos de la gerencia por imbuir una FO efectiva, ya que estos dos elementos son resultado de las actividades cotidianas en una organización (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), son los elementos clave de la integración organizacional y estructura primordial de la estrategia empresarial.

### 2.2.1 La Cultura Organizacional

La cultura organizacional irrumpe como resultado de la aceptación y éxito de la publicación del estudio descriptivo de más de 40 empresas "exitosas" realizado por Tom Peters y Robert Waterman a principios de la década de 1980, lo que llevó a un gran frenesí descriptivo y prescriptivo, se abrió paso a los estudios normativos de la cultura y a la *moda* cultural dentro de las grandes corporaciones económicas (Mintzberg & Quinn, 1993).

La cultura, esta compuesta por las interpretaciones de un mundo, las actividades y artefactos que las reflejan. No existen culturas privadas, algunas actividades pueden ser individuales pero su significación es colectiva. Se puede definir mejor en términos de un proceso continuo de construcción y reconstrucción de identidad y producción de sentido en y de una organización, para la **integración** social y permite a esta sobrevivir (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).

Un estudio elaborado por (Hall & Reed Hall, 1990), estudia las principales diferencias culturales del ámbito corporativo en Alemania, Francia y América del Norte, se comenta que para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional es definitivamente necesario que la gerencia desarrolle una FO efectiva la cual genere a su vez Clima Organizacional.

La configuración de los valores, los supuestos implícitos y los acuerdos que se expresan en las declaraciones abiertas, así como los patrones de comportamiento y de la interpretación de los símbolos que distinguen a una organización son elementos intrínsecos de la cultura organizacional y en gran medida la gerencia influye en ello, son parte de los **elementos controlables** (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).

También se ha descubierto que la cultura organizacional está ligado en gran medida con el contrato psicológico y que este está en estrecha relación con la satisfacción de las necesidades emocionales, por otro lado el contrato transaccional está basado en la satisfacción material (McMillan-Capehart, Richard, Bhuiyan, & Taylor, 2009). Referente a ello (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) comentan que actualmente dentro de los contratos psicológicos de las empresas no existe el interés por la satisfacción individual de la plantilla de colaboradores en convergencia con las conclusiones planteadas por (Guerras Martín, 2004), lo cual se encuentra como el mayor óbice de la estrategia y también de la efectividad en la implementación de la filosofía organizacional, creando un conflicto e inclusive un **sofismo en la cultura organizacional**, repercutiendo en la **integración y compromiso organizacional** repercutiendo directamente no solo en la estrategia y su desarrollo, también en todo el funcionamiento de la misma organización.

Se puede deducir que la Cultura Organizacional existe intrínsecamente en todas las organizaciones y son los hábitos, creencias y prácticas compartidas dentro de las áreas de desempeño laboral de todos los individuos humanos que conforman la organización, esta cultura es influenciada por los prácticas y filosofía gerencial que

es transmitida en la práctica laboral, la cultura puede ser positiva o negativa para los fines y resultados de la organización.

Es por ello que (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) hace hincapié en que la gerencia desarrolle una FO que influya de manera eficaz y eficiente en la cultura.

### **2.2.2 El clima Organizacional**

Una de las varias definiciones de Clima Organizacional es la forma en que las personas perciben y llegan a descubrir su entorno de trabajo, la organización, las prácticas, procedimientos y comportamientos que son recompensados. Una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por los empleados (Peterson & Fischer, 2004).

El clima organizacional es el resultado práctico de los esfuerzos que cometen la FO y la Cultura Organizacional, "para desarrollar una verdadera cultura organizacional es definitivamente necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional efectiva la cual genera a su vez el Clima Organizacional" (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013).

### **2.2.3 Factores de Éxito de la Filosofía Organizacional**

En cuanto a los Factores de Éxito de la FO, se ha logrado determinar por parte de (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), que en el marco existe una disparidad entre autores diversos, donde los principales elementos que se argumentan para la clave del éxito son mostrados como:

- Clima Organizacional de motivación, Liderazgo y Desarrollo Humano
- Retribución que genere compromiso
- Adaptación al Cambio por parte de la Organización
- Empoderamiento: Los directivos deben de centrarse en la práctica de gestión participativa.
- Promociones para los empleados, Bonos Económicos, Salud, La Importancia de la Familia, Eventos Sociales, Trabajo.

- Conocer al personal, aclarar las expectativas de desempeño, equipar, instruir y capacitar al personal, escuchar y compartir información, fomentar el desarrollo en los empleados, celebrar el éxito organizacional con incentivos significativos.
- La seguridad de no perder el empleo, equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por otro lado (Lepe, 2014) marca como principal factor de la integración y compromiso organizacional dentro de las empresas que ha fundado, Wizeline<sup>13</sup> & Ooyala<sup>14</sup>, es el mismo éxito organizacional, "a las personas les gusta trabajar en un lugar exitoso, no hay mejor motivación y liderazgo que el éxito mismo". Lepe menciona también que ha aprendido empíricamente a ser un estratega, hace énfasis en que "el equipo" (colaboradores) está detrás del desarrollo de la empresa; segundo, toma en cuenta el mercado en el que se desarrolla (*vid supra* modelo de negocio) y tercero tener una visión integradora y amplia para el desarrollo de las estrategias. Más allá del éxito para motivar, implementa Wizeline los siguientes elementos:

- Impacto positivo más allá del trabajo, desarrollo individual.
- Acciones redituables en tres meses a modo de prueba para determinar el resultado y trabajo del colaborador.
- Desarrollo a futuro y ayuda para el colaborador en todos y cada uno de los ámbitos en los que se desea desarrollar.
- Preocuparse por la mejora continua del colaborador.
- Headhunters: Visualizar y captar talentos afines a la organización.

Rocio Medina, Directora de Desarrollo Internacional de Prezi<sup>15</sup> denota la preocupación de la organización por el desarrollo personal de todos y cada uno de los empleados que tiene, preocupándose por salud y desarrollo tanto intelectual como social.

---

<sup>13</sup> Wizeline: Es una empresa destinada al desarrollo de productos. <https://www.wizeline.com/about>

<sup>14</sup> Ooyala: Empresa enfocada en el desarrollo de video digital de alta tecnología. <http://www.ooyala.com/services>

<sup>15</sup> Prezi: es una pizarra blanca virtual que transforma las presentaciones y convierte los monólogos en conversaciones: permite que la gente vea, comprenda y recuerde ideas. <http://prezi.com/about/>

## Desarrollo de Integración en Prezi:

- Desayuno a la carta para todos los niveles colaborativos.
- Yoga todos los días miércoles.
- Organización de presentaciones para escuchar y compartir información sin que específicamente sean temas de la empresa.
- Organización de eventos para la retroalimentación, desarrollados por la misma plantilla de colaboradores.
- Bicicletas para transporte.
- Gimnasio.

(ANUIES, 2014)

Todos estos elementos son factores que se deben de tomar en cuenta, diversos y adaptables en las diferentes organizaciones, pero más allá de las actividades antes descritas existe un gran óbice: la idiosincrasia de la plantilla de colaboradores, se puede tener los mejores programas motivacionales, las actividades adecuadas para la integración, pero mientras no se sepa llegar al humano que colabora, todos estos esfuerzos serán en vano, es algo que implícitamente mencionan (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) en acuerdo con (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007), los cuales que más allá de los esfuerzos para crear una integración con base en una FO exitosa se cuenta la cultura raíz del humano que colabora.

Se puede deducir que los factores para que la FO logre una integración sólida son variables y dependen de la cultura popular y sofismos del humano que colabora, sin embargo, a pesar de que haya o no haya integración y éxito en la FO el clima, la cultura y la misma FO se desarrollan de manera intrínseca en la realidad organizacional.

### 2.2.3.1 La Construcción de la Realidad Organizacional

La Realidad Organizacional es un término que se acuñó para describir el resultado de lo que en conjunto crean la Cultura y el Clima, en acuerdo con (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) y el desarrollo de la presente investigación se deduce que la FO es una responsabilidad gerencial para determinar la integración, pero también es cierto que aunque la gerencia no tome las herramientas adecuadas para lograr una Filosofía, Cultura y Clima Organizacional efectivos, son elementos prácticos que se desarrollan en todo tipo de organización y crean la realidad organizacional.

Es decir, pueden existir los esfuerzos de la gerencia para optimizar la Cultura en función de la Filosofía creando un Clima favorable para la organización o pueden no existir y no por ello no habrá clima y cultura. La realidad organizacional interna es una construcción humana de todos y cada uno de los colaboradores de una organización y se ilustra a continuación:

#### La Realidad Organizacional



Fuente: Elaboración propia en deducción a los trabajos de (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) y (Guerras Martín, 2004).



Donde:

- i. Filosofía Administrativa: La FO se encarga de diseñar los elementos normativos de lo que en esencia la organización debería ser y esto lo intenta transmitir a través de prácticas, elementos, aplicaciones, incentivos, motivación para generar una cultura organizacional acorde.
- ii. Idiosincrasia: Es el punto de fricción y determinación de la percepción de satisfacción, así como el juicio de valor que será el determinante entre la construcción de la FO y la Cultura Organizacional.
- iii. Cultura Organizacional: La cultura Organizacional es el producto real de los esfuerzos físicos de la organización por implementar la FO prediseñada y el impacto que estos tienen con la idiosincrasia de los colaboradores resultando en el:
- iv. Clima: El cual es el ambiente real en el que se desarrollan diariamente las actividades de los colaboradores y que está sujeto a los tres anteriores,
- v. Realidad Organizacional: La producción dentro de una organización de los elementos anteriores construyen la realidad interna de la organización y con la cual desarrollará su funcionamiento.
- vi. Funcionamiento: El funcionamiento y resultados interiores esta en estrecha relación con la realidad interna que se vive en la organización.
- vii. Base Estratégica: Esta realidad es la que construye día a día la organización y la que desarrolla la estrategia desde un inicio.

(Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), (Giddens, 1993) y (Galicia Osuna, 2013)

### **2.2.3.1.1 Sanmina y su Realidad Organizacional: Implementación Exitosa de una Filosofía Organizacional**

Las compañías estadounidenses y en específico las observadas en Silicon Valley (Wizline, Ooyala, Prezi, Google, Facebook y Sanmina), generalmente se toman en cuenta valores distintos a los tomados en empresas mexicanas, generando esto un impacto claro en el manejo de las necesidades de las personas que laboran en estas empresas. Esto hace pensar en el punto de la responsabilidad que tienen las organizaciones en el manejo efectivo de una filosofía organizacional incluyente pero sobre todo que estructure y coordine las necesidades de los empleados con las necesidades de la organización para finalmente poder hablar del logro de la meta base.

Marco González Executive Vice President & Chief Operating Officer para América de Sanmina-SCI Corporation denota como objetivo principal la Cultura Organizacional, la cual es la esencia de Sanmina, coadyuva de manera imperiosa a alcanzar los objetivos de la empresa, donde el principal es: ser la empresa de producción de tecnología más rentable, no la más grande.

Objetivos Primordiales de Sanmina SCI Corporation descritos por Marco González:

- Aspecto comercial escalable
- Mejorar rentabilidad
- Para capital humano: reclutar estudiantes recién egresados, se entrenan, capacitación extensiva, fuerza de trabajo.
- Desarrollo de personal: no se compra se entrena y se hace
- Cultura de calidad
- Minimización de costos

El desarrollo de planes integradores para la plantilla de colaboradores es la principal persecución de Sanmina, donde la involucración de los mismos es una de

las principales herramientas para generar ideas y soluciones. Las principales acciones de integración organizacional las describe (González, 2014):

- Enseñar con el ejemplo y el conocimiento exacto y verificable
- Planeación y distribución de espacios en función de la optimización de tiempo y mejora continua
- Método del caso: enseñanza a través de aciertos y errores de casos similares
- Desarrollo de sistemas educacionales para capacitar, entrenar y desarrollar a todos los colaboradores sin importar su nivel jerárquico en la organización, imbuir la cultura que beneficie a la organización (virtual y presencial).
- Eventos de integración en función de la idiosincrasia del segmento cultural donde se desarrollan las actividades de la organización: maneras de integrar de acuerdo a > la cultura > de lo individual a lo general. Un ejemplo de ello son las festividades en las diferentes plantas de Sanmina, en las cuales se festejan diferentes festivales populares de acuerdo a la plantilla de colaboradores: México - Día de la Independencia, Batalla de Puebla, etc.
- La adaptación - innovación hacia las necesidades para crear nuevos y mejores segmentos, nichos, plataformas y mercados emergentes.

También, al ser cuestionado sobre la principal Ventaja Competitiva de Sanmina la respuesta fue: satisfacción y desarrollo de colaboradores y clientes (ANUIES, Verano Internacional para Jóvenes Emprendedores: Silicon Valley, 2014).

Todo tipo de organización crea su propia realidad interna, es una construcción humana. Entonces si el constructo teórico de la estrategia tiene como base la realidad organizacional interna donde la integración y compromiso determinarán sus resultados y éxito, es prudente crear Filosofías Integradoras para todos los colaboradores haciendo esto la estrategia principal y conllevando a una ventaja sobre otras organizaciones.

De acuerdo con (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) los factores clave del éxito para que la FO logre un compromiso e integración en la organización son diversos, se logra deducir que la diversidad de los factores no es el

óbice principal, sino la idiosincrasia y los sofismos de la plantilla de colaboradores, por ello es vital tomar en cuenta todos los factores de éxito recabados y más, adecuado todos estos al conocimiento y satisfacción de la idiosincrasia humana con la que se cuenta, tal y como se observó en Sanmina SCI-Corporation.

El trabajo, las actividades de él y su quehacer cotidiano están en estrecha relación con el ser, con lo que es y con su modo de vida, de ahí la relación entre las formas de vida y las distintas vocaciones humanas y por lo cual el acto laboral define al ser humano. Toda organización, en su célula se ve conformada por un individuo, toda organización es producto del aglutinado humano que busca un fin superior, si se logra permear la idiosincrasia humana en función de los objetivos organizacionales se puede construir una organización sólida, como se observó en Ooyala y Wizeline, dónde se enfocan a la satisfacción de la idiosincrasia de los colaboradores y principalmente es: desarrollo académico y acciones de la empresa en un plazo de 3 meses y no 4 años como la mayoría de las empresas en Silicon Valley.

Es prudente crear Filosofías Integradoras para todos los colaboradores haciendo esto la estrategia principal y conllevando a una ventaja sobre otras organizaciones como es hoy Google y Facebook. Las necesidades de todos y cada uno de los individuos son variadas, se comparte una cultura y se produce un clima, lo que construye una realidad interna, las herramientas son plurales, la mejor deducción a la que se llegó es que el estrategia debe conocer y aplicar más y mejores herramientas que proporcionen la satisfacción laboral en función de la idiosincrasia y tener en cuenta que todas y cada una de las organización son diferentes, si son diferentes son únicas y se debe de trabajar bajo ese principio y desarrollar la filosofía en función de lo que hace única a la organización: su ideología general y particular. Es necesario no seguir un modelo de integración, sino crear su propio modelo de integración con base al conocimiento de la idiosincrasia de cada individuo, promover la comunicación, entender para atender al colaborador, lograr los intercambios entre la organización y el colaborador y generar así un compromiso sólido que sea incondicional a la estrategia a sabiendas que todos están en el

mismo negocio medular y que ese negocio es construido por todos y cada uno de los que integran la organización. Es por ello vital crear nuevas realidades empresariales, responsabilidad primordial de la gerencia y el estratega, donde el trabajo del hombre no sea un óbice entre él y su acceso a los recursos económicos necesarios para subsistir y la satisfacción laboral, cambiar este sofismo y crear propuestas donde se integren los ideales y la práctica laboral sea una actividad proactiva tanto material como ideológica, reconocer que en la actualidad la creciente demanda en todo el mundo es cada día más exigente, la satisfacción al cliente es producto de todos y cada uno de los integrantes que construyen la realidad organizacional en la que se desarrollan, sin cliente no hay rentabilidad pero sin colaboradores no hay organización.

### **3 La Filosofía Administrativa**

*"No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos nosotros"*

*Confucio (552 a c -479 a.c.)*

Es por ello que se evoca la práctica y uso de la Filosofía Administrativa (FA) para el estratega y que esta sea imbuida en toda la organización. El término FA se refiere al término que acuña (Galicia Osuna, 2013), y la describe como aquella que "se encarga de crear modelos, arquetipos, artefactos conceptuales, viables; para buscar un mejor estado de las cosas, dar sentido y significado, sobre qué realidad social u organizativa hay que construir. Crear nuevos sentidos, significados, valores, visiones, creencias, reglas, procedimientos, normas, hábitos; que posibilitan la construcción de organizaciones e instituciones mejores", lo que de igual forma se ha determinado como uno de los mejores caminos para implementar, desarrollar y tener éxito en la estrategia empresarial.

La FA tiene por responsabilidad principal tomar en cuenta el aspecto normativo que "posibilite la crítica, la evaluación, emitir juicios de valor, alternativas de cambio, proyectos, visiones, utopías, ficciones, en particular producir y estudiar

modelos o constructos conceptuales viables para su objetivación. Lo que debe ser, los sueños, los fines, los proyectos, los objetivos, las misiones, las metas, pueden referir a hechos, sin referente real, inexistentes en un momento dado, pero que pueden objetivarse y llegar a ser” (Galicía Osuna, 2013).

Se ha logrado deducir la importancia de la integración y los problemas organizativos que esta conlleva en la estrategia, en ausencia de integración la estrategia empresarial puede no tener el impacto deseado o inclusive fracasar, esto ya que la base para el desarrollo y formulación de la estrategia está en los activos con los que cuenta la estrategia y el desarrollo de estos con los factores externos e internos, pero no solo por esto la consolidación interna es esencial, sino porque una organización es construida por personas al igual que la realidad interna de esta; toda empresa proyecta lo que es.

En la función cotidiana de una organización, sobre todo en las grandes compañías lucrativas, la integración y la filosofía compartida es, más que un objetivo, un óbice multifactorial como lo mencionan y corroboran (Dávila Soltero, Galicía Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), pero hoy existen dos constructos empresariales innovadores que tienen no sólo una demanda extraorbitante alrededor del mundo de sus productos, también tienen una creciente y anhelada demanda de sus puestos laborales, por personas que desean colaborar en sus filas dentro de la organización, estas dos empresas Google y Facebook han venido no sólo a innovar en tecnología computacional, sino que han cambiado el paradigma y la práctica laboral.

Dentro de las instalaciones de Facebook HQ y Google HQ en Silicon Valley, se observó sin participar que existe una cultura organizacional guiada por una filosofía organizacional exitosa (de acuerdo a la descripciones teóricas de ambos conceptos) pero también se logró observar que no solo existe una integración efectiva, sino que dentro de la misma filosofía se encuentra una innovación en las prácticas y cultura laboral, por ejemplo en Facebook, las instalaciones de la organización "tratan de emular una pequeña ciudad en la que es divertido trasladarse" se divide en 14 edificios y los mapas funcionales de los cuales se

encuentran pintados en el piso de la entrada de cada edificio, dentro de la empresa existe una cafetería con variedad y cantidad de productos que son gratuitos para todos los empleados, las áreas de trabajo no están delimitadas y no existen cubículos u oficinas estrictas, las instalaciones son abiertas para incentivar la comunicación y no siguen un orden estricto como la teoría de distribución de espacios dentro del discurso administrativo, las paredes son para escribir y dibujar ideas, se tratan de minimizar los trámites burocráticos para procesos sencillos como solicitud de equipo de oficina o de cómputo, esto se logró observar en los repuestos de equipo de computo (teclados, cargadores, cables de corriente, entre otros dispositivos) que no tienen que ser gestionados por un departamento u orden, existe una máquina expendedora adaptada para surtir estos productos, sólo con deslizar la credencial del colaborador. En Google, existen canchas de volleyball de playa, albercas, cafeterías de servicio gratuito, bicicletas para transporte dentro de la organización y demás artefactos que hacen que la labor diaria no sea una labor diaria, sea un estilo de vida (ANUIES, 2014)

(Galicia Osuna, 2013) presenta la investigación sobre la FA como resultado de trabajos anteriores y conceptualiza el término frente a la exigencia de producir enunciados contrastables, verificables o falsables, propone junto con Charles Taylor recuperar la función valorativa y normativa, **lo que debe ser**, Galicia propone la FA, como la encargada de buscar un mejor estado de cosas, lo que debe ser, en su caso de investigación como generadora de modelos, en este caso de investigación como optimizadora de la práctica estratégica y la integración organizacional para generar una *solidez organizacional* que a su vez resulte en una ventaja competitiva como ha resultado para Google, Facebook (implícitamente) y para Sanmina (explícitamente). En su trabajo, Galicia, resalta la importancia de la FA, sus constructos, modelos, haciendo énfasis en no anclarse en la función descriptiva, explicativa y predictiva de las ciencias sociales. Propone junto con autores de ciencia política (Wolin y Strauss), "considerar las viejas recomendaciones hechas por Platón, Aristóteles y Rousseau, recomendaciones normativas, en la defensa de ciertos valores que se consideran fundamentales, además de los esquemas explicativos, que también se pueden

mostrar en los constructos, que dan sentido, significado, sobre qué realidad social hay que construir" (Galicia Osuna, 2013).

Galicia hace ver que más allá de las teorías descriptivas. Las teorías normativas, pero sobre todo las trascendentes, dan sentido, con sus constructos o modelos, innovación para implementar en el medio social, dentro de las teorías normativas más trascendentales a lo largo de la historia social señala: el liberalismo, la libertad, la monarquía, el marxismo, y dentro del ámbito económico-administrativo: el taylorismo, fordismo, toyotismo, la filosofía organizacional, empresa verde, responsabilidad social de las empresas. Galicia propone explícitamente que desde las teorías normativas es posible crear nuevos sentidos, significados, valores, visiones. Referenciando en que se sabe que un grupo de estos conceptos, categorías, y enunciados puede llegar a materializarse, en un futuro por la acción humana; existir después, solucionando problemas, ejemplifica esto con la filosofía política, la **filosofía organizacional**, y ahora, la filosofía administrativa, donde sus actividades se centran en: la creación de modelos, arquetipos, artefactos conceptuales viables, creencias, reglas, procedimientos, normas, hábitos, "que posibilitan la construcción de organizaciones e instituciones mejores" (Galicia Osuna, 2013). Este tipo de filosofía debe impacta de manera directa la realidad organizacional interna, en función del entendimiento humano del colaborador, construir ideales guíen a la optimización de las cosas en todo su sentido, lo que debe funcionar como un desarrollador dentro de las labores del estratega de la organización, para conseguir integración y éxito estratégico sin llegar al principal problema organizativo descrito por (Guerras Martín, 2004): falta de convergencia entre estrategia, organización y colaboradores.



### **3.1 Construcción de la Filosofía Administrativa**

La Filosofía Administrativa que acuña Galicia, es construida mediante una metodología correlacional en función de la normatividad (lo que debe ser) y explica como una investigación progresiva descriptiva lleva a nuevos conceptos y hechos, existentes, empíricos, verificables, falsables, por ejemplo: el átomo, la depresión, el síndrome maniaco-depresivo, ecosistemas, bacterias, entre otros fenómenos que son tangibles y descriptibles, todo esto con base en los postulados marcados por (Laudan, 1977). Pero Laudan se refiere a hechos físicos, químicos, biológicos existentes, mientras que esto (hechos y conceptos nuevos) en un aspecto normativo toma un nuevo significado, el prescriptivo, lo que debe ser ya que se habla de elementos que intentan explicar y mejorar la realidad a través de conceptos y teorías que no son tangibles pero que tienen un peso en la construcción ideológica de la realidad, debido a que "la tradición normativa nos muestra lo que debiera de ser, proponiendo modelos de justicia, de democracia, el nuevo orden mundial, republicanos, de moral, de liberalismo, cultura, organizacional, empresarial." (Galicia Osuna, 2013).

La construcción de la FA tiene su base en la prescripción, la tradición científica se encamina a la solución de problemas explicativos, mediante descripción a través de la predicción nomológica o probabilística; mientras que la prescripción (lo que debe ser) se relaciona con las ciencias normativas, con las cuales no se puede hacer predicciones, y se hace el análisis objetivo para su optimización. Para que una prescripción se cumpla, lo que debe ser, al no depender de alguna ley nomológica, requiere de otras estrategias o impulsos de acción para lograr ese deber ser en el marco descriptivo, para la sociedad, la realidad social es una construcción humana, desde dónde se construye la realidad social: desde una idea, modelo, constructo, en función de "prácticas sociales" o impulsos de acción. Así, uno de los elementos necesarios son los constructos, conceptos, que mediante estos impulsos, implementan: La idea de democracia posibilita la construcción aproximada de una democracia real, pese a que la el impulso de acción sea una guerra. En función de una teoría de la justicia distributiva, se construye una sociedad que se aproxime a ese concepto de justicia. En función de un concepto de república se construye una

realidad, pese a que sus estrategias de implementación sea la Revolución Mexicana (Galicía Osuna, 2013).

La edificación del concepto y definición<sup>16</sup> de la Filosofía Administrativa nace de la esencia de la palabra que lleva a la práctica del concepto como la mayoría de las prácticas sociales y la sociedad misma, la palabra abarca el concepto y la definición y lleva a la práctica de lo mismo, (Galicía Osuna, 2013) da este peso de las palabras a la construcción social, define que las palabras (en definición y concepto) en su totalidad hacen entendible, organizable y controlable la realidad social.

La FA tiene la misión de romper paradigmas y sofismos en función de la trascendencia organizacional, (Galicía Osuna, 2013) desarrolla la filosofía administrativa en 5 apartados: 1) La construcción de la Realidad Social, 2) Los Constructos Sociales, 3) Prácticas Sociales o Estrategias de Implementación, 4) Fábricas de constructos y por último 5) Filosofía administrativa. De artefactos, constructos y arquetipos administrativos y a continuación se describen.

### **3.1.1 La construcción de la realidad social**

La idea base radica en que la realidad social, pese a que es objetiva e independiente de los individuos, es una construcción humana. Sus instituciones, sus organizaciones, sus estructuras, sus hábitos, sus costumbres, sus patrones de acción, son una construcción humana en un juego estructural e intencional (Giddens, 1993). Fue construida, se está construyendo, se construirá socialmente.

Osuna Galicía sustenta dicha afirmación de la construcción de la realidad social haciendo un recuento, en primer lugar se remite Émile Durkheim<sup>17</sup>, quien afirma que los hechos sociales son una construcción social después pasa a Max Weber<sup>18</sup>, para hacer énfasis en el significado de la acción social que es una

---

<sup>16</sup> Haciendo hincapié en que ambas son diferentes, la definición cumple la parte prescriptiva y el concepto la parte descriptiva.

<sup>17</sup> Émile Durkheim (Épinal, Francia, 15 de abril 1858 – París, 15 de noviembre 1917) sociólogo francés.

<sup>18</sup> Maximilian Carl Emil Weber (Alemán: [ˈmaks ˈveːbɐ])(Erfurt, 21 de abril de 1864-Múnich, 14 de junio de 1920) fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología

construcción. En teorías de género, Judith Butler quien nos dice que el género es una construcción social y práctica social, (Krontz, Wehrich, & Cannice, 2012) donde se sustenta lo que esta investigación logró descubrir (*vid supra* 3.2.2.1 La realidad organizacional), la empresa es una construcción social humana.

Dentro de la construcción social (Galicia Osuna, 2013) enfatiza uno de los usos del lenguaje, ya que el lenguaje construye y posibilita la definición y conceptualización de la realidad social, al uso que el refiere y que posibilita la construcción de la realidad social son: los modelos a los que denomina constructos o artefactos. Determina que a lo largo del tiempo la civilización humana ha construido modelos que representan lo que es, haciendo referencia a la tradición científica por excelencia que es la descripción empírica, pero resalta que también, en las ciencias sociales, en particular, se construyen modelos que no representan cosas existentes, sino lo que debiera ser. La filosofía administrativa tiene esta función.

### **3.1.2 Los constructos sociales**

El desarrollo de los constructos sociales a los que se refiere la FA estructurados en una base por Platón, en sus obras "La República", "Fedón" y "Fedro", las dos realidades a las que se refiere Platón, la inteligible y la sensible, jerarquizadas, haciendo dependiente la realidad sensible de la realidad inteligible, dónde surgen los modelos o arquetipos que construyen la realidad en su totalidad. A lo que refiere este apartado es a que la realidad social es una construcción humana, no es natural, ya que la realidad natural es distinta a la realidad social, "buena parte de la realidad social es construida en función de constructos o arquetipos conceptuales, donde la realidad social puede considerarse, como Platón lo apuntaba, como -copia- de dichos arquetipos conceptuales, inteligibles" (Galicia Osuna, 2013). Es decir el ser viene de la idea del ser, a lo largo de la historia se puede observar esta afirmación, desde el anhelo o idea de construir una civilización, una sociedad, un monumento, un estado por ejemplo Maquiavelo idealizando el sueño de una Italia unificada, entre otros ejemplos. Un constructo o artefacto aquel que posibilita el ser real o empírico antes de que exista y de ahí, Galicia Osuna, enfatiza dos tipos de constructos o artefactos: los conceptuales y los empíricos o

reales. Así, una organización humana se hace en función de un concepto, de una idea, de un constructo. Previo a construir una democracia real, empírica social se tiene una idea de lo que es una democracia. "Primero se construye el tipo ideal, el modelo, después se objetiviza. Con ello tenemos dos constructos: el hecho social institucionalizado y el concepto en función del cual se materializó dicho hecho social. Resaltando el constructo conceptual" (Galicia Osuna, 2013).

Los constructos conceptuales se ubican en una perspectiva normativa, no descriptiva. Con ellos no es posible hacer explicaciones y predicciones verificables, sino prescripciones que se suele objetivar con diversas estrategias de poder o prácticas sociales: la fuerza, las amenazas, vigilar, castigar, el temor, el convencimiento, el consenso, la negociación, la motivación, la educación, coacción, la argumentación, la persuasión, entre otras. Aún los enunciados descriptivos, como los de una definición, se inscriben en un marco normativo.

Es el caso de una definición de democracia, nos muestra en su descripción como debiera ser una democracia. En las diferentes tradiciones premodernas, como en las modernas, podemos encontrar cómo producen, como verdaderas fábricas de constructos, los artefactos potenciales de actualizarse en realidad social. En la tradición moderna, en las diversas ciencias que van surgiendo, se puede encontrar una gran riqueza conceptual, de modelos o arquetipos.

### **3.1.3 Prácticas sociales**

Las prácticas sociales o estrategias de implementación son las herramientas que funcionan como puente para la implementación de un constructo, (Galicia Osuna, 2013) comenta en un principio, que en particular las ciencias naturales en un tiempo no muy lejano, "exigían ciertos criterios de cientificidad a la producción del conocimiento", es decir, los enunciados que se postulan en el campo científico debieran ser contrastables, verificables, que propusieran predicciones comprobables y no absolutas, hace un claro énfasis en que los enunciados que se consideraban conocimiento científico que en esencia debieran ser descriptivos, toman la forma de hipótesis, ley o teoría; esos enunciados articularían la explicación y la predicción de hechos reales y observables, ésto protagonizado por el modelo nomológico

deductivo<sup>19</sup>, basados en la raíz nomológica que es el plinto en particular de la ley científica que es la universalidad y con carácter determinista (para todo caso, siempre que pasa X sucede o sucederá Y). En particular dichos enunciados, creyentes en la causalidad eficiente, permitirían hacer predicciones exitosas de los fenómenos empíricos medibles. Una teoría es el conjunto de patrones o enunciados que tiene como meta la conclusión lógica deductiva (Valdés Toro, 2009), donde se valoraba por el acumulado de explanantes exitosos. Y así se consideraría conocimiento a los enunciados contrastables, verificables, falsables, que hicieran predicciones exitosas.

El estudio de (Galicia Osuna, 2013), exhorta a ampliar el campo de aceptación de enunciados que pueden considerarse conocimiento. **No sólo aceptar enunciados descriptivos que permitan predicciones exitosas, sino que aceptar, desde una postura normativa, enunciados que propongan prescripciones (el deber ser) exitosas**, y es parte de la filosofía administrativa, denota lo imperioso que es crear enunciados que pronuncien la trascendencia, un mejor estado de las cosas; "un arquetipo que no existe, pero que puede existir, de lo que debiera ser, no de lo que, pero que se puede implementar, posibilitando la construcción de la realidad social." Entre lo descriptivo y su materialización no hay un determinante, siempre es emergente, como en la estrategia empresarial y los dos tipos de estrategia (*vid supra c.1.2.*), el arquetipo propone y la ejecución en el ambiente y las herramientas para la misma disponen la realidad, no hay ninguna relación causal determinista, como en las leyes físicas, químicas o biológicas, se habla de proponer y trabajar para conseguirlo, siempre en miras del *mejor ser*, esto afín a las tareas realizadas en Singularity University (SU)<sup>20</sup>, dónde el propósito principal es prescribir constructos, artefactos y arquetipos que tengan por objetivo principal el beneficio exponencial de la sociedad y por meta un billón de personas beneficiadas, esta institución se ubica en Building 20 S. Akron Rd., MS 20-1, Moffett

---

<sup>19</sup> "Según este modelo la explicación es una argumentación en la que se encaja el fenómeno que se trata de estudiar en un patrón de uniformidades y [se] muestra que era de esperar que produjera , dadas leyes y dadas circunstancias concretas pertinentes" (Hempel, 1999).

<sup>20</sup> Singularity University es una institución educativa sin fines de lucro que tiene por misión desarrollar tecnologías exponenciales y difundir las herramientas y medios para hacerlo, con el propósito principal de tener impacto en un billón de personas. (SU, 2014)

Field, CA 94035, Estados Unidos, dentro de las instalaciones del AMES Research Center de la NASA dónde se observó sin participar el desarrollo de sus funciones y la explicación de sus principales objetivos así como proyectos que actualmente se desarrollan (ANUIES, 2014), SU busca la implementación de tecnologías exponenciales, que son implementos tecnológicos que tienen por misión un mejor estado de las cosas ante las problemáticas que aquejan a la humanidad. Estas tecnologías son desarrolladas desde constructos prescriptivos y mediante el trabajo en equipo logran la materialización del mismo sin determinantes como lo menciona Galicia Osuna.

Para que el constructo sea implantado y materializado ciertas prácticas sociales son necesarias para la construcción de la realidad social, es decir de la prescripción a la descripción es necesario la implementación de acción para posibilitar lo ideal a lo real. Las teorías de género como lo ejemplifica Galicia han acusado algunas de ellas, Taylor en su propuesta de tiempos y movimiento nos señala otra para posibilitar el constructo denominada "Administración Científica".

Se ejemplifican en la siguiente tabla, diversas prácticas sociales para ilustrar el logro en que la realidad social es una buena copia del arquetipo, del constructo, de concepto.

### **Arquetipos Materializados en la Realidad Tangible**

<b>Arquetipo, Constructo, Concepto Prescriptivo.</b>	<b>Autor</b>	<b>Argumento</b>
<b>Género: roll social</b>	Simone De Beauvoir Judith Butler "Teoría de Género"	La mujer como género es una identidad débilmente construida en el tiempo desde una idea o arquetipo. Es una identidad instituida por una repetición estilizada de actos: gestos corporales, movimientos, normas de todo tipo, sentido, desde una ilusión del yo femenino generalizado y permanente.
<b>Dominios de saber que se materializan en ciertas realidades sociales, en particular lo normal y lo anormal</b>	Michel Foucault "Vigilar y Castigar: nacimiento de la prisión"	Saber o conocimiento que dice lo que es normal, la regla, el modelo de identidad. El comportamiento normal o anormal, sano o patológico, es una construcción social. Lo normal, siempre un concepto histórico-social, no responde a ninguna naturaleza esencial o biológica, histórica, universal y necesaria, es una construcción social.
<b>El niño no nace civilizado, hay que fabricarlo, Mediante coerciones internas o externas se va constituyendo el humano civilizado en función de una idea histórica de él.</b>	Norbert Elias "El proceso de la Civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas."	Comportarse en la mesa, controlar sus emociones, ser un caballero o una dama requiere de administrar las funciones corporales. Hay que reprimir todo aquello que experimente un acceso de su "naturaleza animal". Controlar todo aquello "que provenga de la animalidad", volverlo menos visible o volverlo a la intimidad. Olores, desnudez, las funciones naturales, todo ello se civiliza.

Fuente: Adaptación a extracto de (Galicia Osuna, 2013)

En la construcción de la realidad de una organización humana se requiere de estas prácticas sociales, estas prácticas pueden ser distintas y variadas, desde los elementos de la FO hasta la creación nuevas prácticas prescriptivas. Pasar del modelo, arquetipo, constructo a la materialización descriptiva, requiere de prácticas sociales que coadyuven a su desarrollo. Un buen ejemplo de ello es la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad, donde se marca de "deber ser" del proceso, pero para que en la producción alcance la prescripción del círculo de calidad las prácticas deben ser aplicadas a los procesos, tales como las dimensiones de la calidad (Diseño, Características, Durabilidad, Capacidad de Reparación, Servicio al Cliente, Seguridad) y los determinantes de la calidad (determinación de procesos, estudios probabilísticos de incertidumbre, Controles, Cadenas de suministros).

<b>Ejemplos de Prácticas Sociales en la Empresa</b>	
Vigilar	Argumentación
Incentivar	Socializar
Premiar	Promesas
Coordinar	Negociación
Comunicar	Persuasión
Jerarquizar	Educación
Capacitación	Retórica
Motivación	Consenso

Fuente: Adaptación a extracto de (Galicia Osuna, 2013)

Como se puede observar las prácticas sociales, son la herramienta de la aplicación del constructo y se logró determinar que un constructo es lo que puede ser en miras de la mejora, así mismo (Galicia Osuna, 2013) comenta que la FO es una constructo al igual que la FA y si se observa en la tabla de las prácticas sociales, se puede apreciar que la motivación, la negociación, la capacitación, son de igual forma elemento y factores clave de éxito de la FO, esto debido a que ambos como constructos necesitan de prácticas para alcanzar su materialización de lo prescriptivo a lo descriptivo.



Se deduce que la FO y la FA son herramientas prescriptivas que coadyuvan a la formulación, desarrollo, implementación y éxito de la estrategia empresarial, la primera en teniendo por objetivo la integración para evitar los problemas organizativos detectados por (Guerras Martín, 2004) y la segunda coadyuvando a la integración mediante el desarrollo de nuevas realidades.

#### **3.1.4 Fábricas de constructos**

"Las personas y organizaciones bien pueden considerarse como verdaderas fábricas de constructos o arquetipos sociales. Pero ellas las podemos ubicar en tradiciones de investigación, un poco siguiendo a Gadamer y otro poco siguiendo a Laudan. Ambos manejan el concepto de tradición. Puedo decir que cada tradición es una verdadera fábrica de constructos. El proyecto de la ilustración fue una verdadera fábrica de conceptos novedosos respecto a la Edad Media. Con un potencial sorprendente en los diferentes campos: política, social, económica, ética, estética, religioso. La tradición moderna fue generosa tan sólo al construir el modelo Estado y de empresa moderna. Su propuesta de modelo de ciencia que ya delimita el Círculo de Viena, el positivismo lógico, los realistas, los relativistas o los pragmatistas, ya apuntan el cómo se debe hacer ciencia. La escuela de Chicago ha dado teorías, teóricos neoliberales diversos, algunos de ellos han merecido el premio nobel de economía, la Escuela de Frankfurt ha dado modelos interesantes." (Galicia Osuna, 2013)

Al igual que la realidad organizativa y en convergencia con (Giddens, 1993), (Lepe, 2014), (Elías, 1993) (Silva Camarena, 2003) & (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) los modelos de realidad empírica que actualmente hoy nos rodean son en esencia la materialización o al menos una imitación que intenta alcanzar un arquetipo, constructo o artefacto articulador del deber ser, en este sentido en una organización se puede hacer tangible en la labor mercadológica, dónde en esencia se conceptualiza la necesidad y entonces se crea el producto, revolución que no llegó sino después de la evolución de los negocios y la manera de hacerlos *vid supra* (Klein, 2002), concepción que aún no se logra entender en la mayoría de las MiPYMES mexicanas (Ruiz Healy, 2013), en esencia la civilización

humana y sus instituciones formales e informales son las fábricas de constructos y mientras la curiosidad humana siga alimentando los anhelos sociales los arquetipos, conceptos y constructos prescriptivos seguirán naciendo.

Steve Jobs tenía una conceptualización descriptiva de cómo debía ser una computadora, sus elementos y como esto debía coadyuvar a la cotidianidad humana sirviendo como extensión amigable para satisfacer una necesidad (Isaacson, 2011) que hasta antes no había sido conceptualizada. La interface, estructura y elementos físicos, de una computadora como hoy se conoce fue una concepción formulada en un arquetipo que idealizó Jobs, utilizó prácticas sociales para poder concebirla, al no ser ingeniero, trabajo en conjunto con Steve Wozniak, quien articuló y materializó el constructo de Jobs en su totalidad, todo esto con base al humilde trabajo que había desarrollado Wozniak, pero que fue optimizado, idealizado, arquetipado y articulado por Jobs.

En gran medida dentro de la fábrica de conceptos propuesta por (Galicia Osuna, 2013) repunta y hace énfasis en el concepto de tradición, señala que es sumamente rico para ampliar el horizonte de comprensión. Menciona algunas de las tradiciones más relevante para ilustrar la acepción: “la tradición liberal política, económica, la tradición empirista, la tradición republicana, la tradición marxista, la tradición, positivista, la tradición hermenéutica, la tradición fenomenológica, la tradición neokantiana, la neoliberal, el impresionismo, el cubismo, protestantismo, tomista, neoclásica”. Las cuales funcionan como grandes fábricas de constructos, construyeron, construyen y construirán la innovación en las realidades sociales empíricas.

### **3.1.5 Filosofía administrativa. De artefactos, constructos y arquetipos administrativos**

La FA a la que se refiere la variable de la investigación se delimita al término acuñado por (Galicia Osuna, 2013) la cual es producto de acepciones dentro de diferentes investigaciones realizadas por el, nace en miras de lo que debe ser, preocupándose por un mejor estado de las cosas, campo muy amplio, tiene diferentes objetivos de estudio uno de ellos es: el análisis de los conceptos que

refieren a modelos, artefactos, constructos, arquetipos, ideas, que refieren a cómo debiera ser una organización humana para mejorar su práctica y funcionamiento, así como su percepción, qué es el objetivo en el que se centra la investigación, esto como resultado de la deducción antes mostrada que la base de una estrategia y una organización es el humano y el resultado de este dentro de un aglutinado laboral, el cual en gran medida definirá el éxito o fracaso de la organización aunado a otros factores del ambiente. La integración dentro de una organización dentro de las economías de mercado hoy una meta difícil de alcanzar.

La FA muestra un expone un breve desacuerdo con la postura positivista de que la ciencia, al divergir en sólo tratar con "lo que es", y no con lo que "debe ser". Así, uno de los conocimientos que debemos crear los investigadores debe seguir esta nueva exigencia, estudio y creación de modelos administrativos. La FA es promotora de la responsabilidad académica de crear un mejor estado de las cosas, al igual que (Arias Galicia, 2007) lo conceptualiza como la responsabilidad universitaria.

El discurso o técnica administrativa, desde que tomó parte en el tratado académico y científico, (*vid supra 1.1.1.*), se ha encargado de crear modelos, arquetipos, constructos, que en su mayoría nos hablan de modelos que no representan la realidad organizacional, es decir prescriptivos, de lo que debiera ser en y una empresa. La administración científica de Taylor, el modelo burocrático, el mismo modelo de la administración estratégica, son ejemplos de ello.

"De acuerdo con el filósofo político Taylor, en ciencias sociales, cuando se describe, se prescribe. Por ejemplo, cuando se habla de cómo es la libertad y la democracia, se prescribe cómo debe ser la libertad y la democracia. Con los teóricos de la administración sucede lo mismo, cuando hablan de los modelos o teorías administrativas de forma descriptiva, prescriben cómo deberían ser, cómo podrían ser las organizaciones. Es el caso de los que se ubican en el modelo teórico-descriptivo" (Galicia Osuna, 2013)

La administración es una técnica, ya que **no hay método específico para administrar una organización**, todas son diversas y muy diferentes, la administración diseña y provee herramientas necesarias para que la vida organizacional sea más próspera, eficaz y eficiente de manera permeable y contundente, es la responsabilidad principal de un administrador diseñar más y nuevas herramientas que propongan un mejor estado de las cosas para la vida de una organización, organización que es **construida por seres humanos, seres humanos que trabajan para vivir**; era y es vital estudiarla y desarrollarla, para crear, entender y manejar mejor a nuestras organizaciones formales y a los que las integran y así usar las herramientas de la misma para la prosperidad. Esta acepción se logra de lo que debería ser y de lo que es dentro de la realidad empresarial, la administración debería promover y proporcionar la prosperidad administrativa, quizá en la realidad no lo logra, pero es lo que buscará, que cada quien logre y obtenga los intercambios deseados.

La lista de modelos es diversa y variada, parece no tener fin. Los cambios que han logrado la realidad social actual han llevado a crear más y más modelos que hagan entendible y manejable, así como optimizar la realidad social, tales como:

- i. Reingeniería
- ii. Benchmarking
- iii. Fusiones
- iv. Reestructuraciones
- v. Globalización
- vi. Liderazgo
- vii. Comunicación
- viii. Recorte de personal
- ix. Competitividad
- x. Departamentalización
- xi. Organizaciones planas
- xii. Rotación de personal
- xiii. Subcontratación o tercerización: Out-tasking

- xiv. Offshoring
- xv. Reducir costos: eufemismo de reducir personal
- xvi. Negociación
- xvii. Motivación
- xviii. Grupos formales e informales
- xix. Organización formal

Estos modelos producidos y ejecutados en el discurso administrativo señalan, no sólo lo que puede ser una organización, sino lo que debe ser una organización. Y desde luego no hay leyes deterministas que posibiliten su implementación. Para ello se requiere de las prácticas sociales señaladas.

La teoría o discurso administrativo está construido tanto de conceptos prescriptivos como descriptivos, pero en su mayoría se basa de los normativos, lo que debería ser en la práctica y realidad organizacional. La técnica administrativa no se ve bloqueada en sus enunciados, no se ve bloqueada por una determinación natural, si bien es cierto que trabaja con un recurso volátil como es el humano, no es un factor determinadamente, se ha logrado ver como el ser civilizado es una construcción de la omisión de lo natural en el ser social, se ha determinado que el género no es una acepción biológica es un rol social que se elige vivir si bien determinado por la tradición y la historia de los roles humanos, de igual forma un empleo o trabajo, como lo marca (Silva Camarena, 2003), es en esencia uno de los determinantes sociales que dan significado implícito al estilo de vida de cada persona, así mismo se ha imbuido la falsa creencia o sofismo del paradigma que es el trabajo y focalizado siempre en los puntos negativos.

El proceso administrativo es dividido en dos por (Ríos Szalay, 1997) por una parte el proceso administrativo teórico-descriptivo y por otro el técnico-prescriptivo, el primero lo define como aquella corriente que divide el proceso administrativo en etapas que debe realizar el administrador, no en etapas, y con fines preponderadamente teóricos y el segundo que es la corriente que interpreta el proceso como una serie prescriptiva de etapas. De forma resumida se puede decir que el discurso administrativo puede hacerse con enunciados descriptivos o

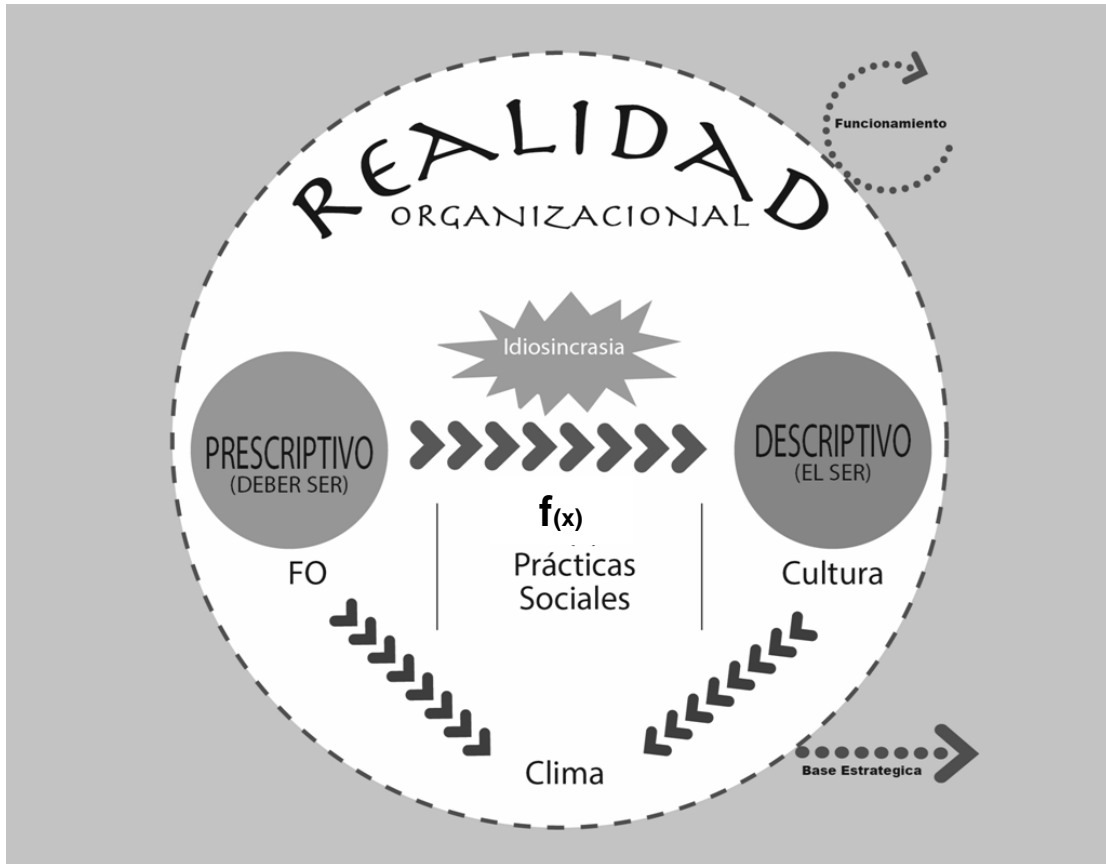
prescriptivos. Desde la postura de (Galicia Osuna, 2013), "no se deben jerarquizar, son tan importantes unos enunciados como los otros. Desde la filosofía administrativa, los enunciados normativos son fundamentales, por sus diversas funciones". Con lo que concuerda esta investigación.

Con base a ello, Galicia en su tratado sobre la generación de modelos a través de la filosofía administrativa, genera la propuesta del modelo administrativo así:

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>Fase</b>	<b>Elemento</b>	<b>Etapas</b>
<b>a) Mecánica</b>	1. Previsión	Objetivos. Investigación: información y supuestos. Alternativas
	2. Planeación	Políticas. Procedimientos. Programas. Presupuestos y pronósticos. Estrategias y tácticas
	3. Organización	Funciones. Jerarquías. Obligaciones
<b>b) Dinámica</b>	4. Integración	Selección. Introducción. Desarrollo. Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad. Comunicación. Delegación. Supervisión
	6. Control	Su establecimiento. Su evaluación.

Fuente: Adaptación a extracto de (Galicia Osuna, 2013)

Entonces como deducción de la creación y función de la Filosofía Administrativa y los resultados expuestos dentro de esta investigación, el plinto para prevenir y amortizar los problemas organizativos relacionados con la integración y que esto a su vez proporcionará una mejor formulación, desarrollo, implementación y éxito de la estrategia se podría formular así:



Fuente: elaboración propia con deducción y relación en los trabajos de (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), (Galicia Osuna, 2013) y (Guerras Martín, 2004)

En dónde:

- I. La realidad social antes descrita se ve optimizada dentro del punto de choque entre los esfuerzos del "deber ser" y la idiosincrasia atacando este choque *en función* ( $f(x)$ ) de prácticas sociales que coadyuven a una mejor implementación, así como una clara ayuda de los principios de la FA para poder conceptualizar mejor la prescripción y descripción de la realidad organizacional.

(Galicia Osuna, 2013) concluye enfatizando el hecho de que no es lo mismo predecir que prever. La predicción se hace basándose en alguna ley científica, si puede ser nomológica, histórica, estadística, universal, determinista y necesaria, mejor. Pero la previsión refiere a una anticipación a situaciones futuras deseables, ideales o figurativas. (Galicia Osuna, 2013) apunta que: "La relación entre lo que es

y lo que deseo y debe de ser, no es necesaria, sino contingencial. Primero se pone un objetivo, que no es un enunciado descriptivo sino normativo, para después considerar los medios para llegar a él." Así es como trabaja la estrategia en su formulación y planeación, al igual que de esta forma funciona la FO es por ello que ambas son necesarias para su puesta en práctica de impulsos de acción y si esos impulsos de acción van con un ideal de lograr la prescripción siempre en función de un mejor estado de las cosas, se construye filosofía administrativa.

Las tesis básicas de la nueva Filosofía Administrativa que marca (Galicia Osuna, 2013) son:

- I. Desde una perspectiva normativa, se insiste, que, además de construir teorías científicas sociales que describan, expliquen, y hagan predicciones exitosas, verificables y contrastables empíricamente, se tiene la responsabilidad implícita de construir teorías que proponen un mejor estado de cosas, lo que debe ser, arquetipos, modelos, para la sociedad; y, por ello, otra tarea del discurso administrativo, es hacer filosofía administrativa.
- II. En acuerdo con Berger, Giddens y Luckmann, la realidad social se construye socialmente, que es una construcción humana, y que hay un "conocimiento" que posibilita que posibilita ello. La realidad social también es una construcción social intencional desde ese otro "conocimiento": los modelos o constructos. Las organizaciones son el mejor ambiente para aplicar la FA y así crear mejores realidades con mejores competencias centrales.
- III. La realidad sensible social es la copia de la realidad inteligible. La realidad sensible social es constituida, construida gracias a los arquetipos, modelos de la realidad inteligible hechas de lenguaje. En esta concepción, la realidad inteligible, constituida por ideas, arquetipos, es primera y superior a la realidad sensible, que es su efecto. Así, Osuna enfatiza dos tipos de constructos o artefactos: los conceptuales y los empíricos o reales. Y puntualiza hacer énfasis en los que se les puede encontrar relación causal (concepto-hecho social), no determinista, siempre contingente y vinculada al



poder, a la voluntad humana, a la intencionalidad. Así, una organización humana se hace en función de un concepto, de una idea, de un constructo.

- IV. Las prácticas sociales o impulsos de acción. Los constructos conceptuales se ubican en una perspectiva normativa, no descriptiva. Con ellos no es posible hacer explicaciones y predicciones verificables, sino prescripciones que se suelen objetivar y hacer tangibles con diversos impulsos de acción o prácticas sociales.
- V. Las personas y organizaciones bien pueden considerarse como verdaderas fábricas de constructos o arquetipos sociales. Pero ellas las podemos ubicar en tradiciones de investigación, un poco siguiendo a Gadamer y otro poco siguiendo a Laudan. Ambos manejan el concepto de tradición. (Galicia Osuna, 2013) denota a cada tradición como una verdadera fábrica de constructos.
- VI. Se afirma la novedad de este concepto que desde varias investigaciones atrás, ha construido (Galicia Osuna, 2013), el de FA. Que apunta, más que a enunciados que hablan de lo que es; habla de lo que debe ser, campo muy amplio. La FA inscrita en una visión normativa, permite la reflexión crítica, valorativa, evaluativa del discurso administrativo, destacando lo normativo del discurso administrativo, mostrando los modelos o arquetipos que produce, reflexionando sobre ellos, desde una perspectiva axiológica y política, y proponiendo la corrección y la generación de constructos, que consideren valores como el de vida, justicia, equidad, libertad, verdad. En efecto, el discurso administrativo construye artefactos descriptivos que pretenden explicar y predecir hechos, sino constructos que posibilitan la construcción de organizaciones productivas, mediante prácticas sociales.

### **3.2 La Filosofía Administrativa como optimizador para el desarrollo estratégico de una organización y la generación de ventaja competitiva mediante la integración y optimización de la realidad organizacional**

El arquetipo propuesto por el proceso de la administración estratégica para la formulación, desarrollo, implementación y éxito de la empresa como se describió, encuentra su base en los recursos internos en primera instancia, (Guerras Martín, 2004) descubre que la falta de integración conlleva a problemas organizativos y como resultado un impacto que no es el deseado o esperado en la estrategia empresarial o inclusive el fracaso de la misma.

La FO busca la integración ideal de la organización, el deber ser de la práctica organizacional permeada por valores y prácticas sociales, pero en la práctica (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) descubren que no existe método para una implementación exitosa, todo depende de diferentes factores y elementos, así como la interacción de estos con la idiosincrasia de la plantilla de colaboradores. Se logró observar en Sanmina SCI-Corporation, Google y Facebook (ANUIES, Verano Internacional para Jóvenes Emprendedores: Silicon Valley, 2014), que en gran medida el esfuerzo de la FO se ve truncado o beneficiado por la idiosincrasia humana con lo cual concuerdan (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), en el caso de las tres empresas observadas el beneficio es mayor, cada una se ha encargado de funcionar como satisfactor de la idiosincrasia interna proporcionando una solidez organizacional la cual es reflejada en el rendimiento y el alcance de las estrategias de las organizaciones.

La FA es conceptualizada por (Galicia Osuna, 2013), pero es practicada desde hace años en Silicon Valley, funciona como una aplicación dentro de las labores de un estratega para crear antes de las estrategias una concepción del deber ser de una organización, un producto y la manera de colaborar en ella, lo que a su vez proporciona solidez organizacional la cual es incondicional a los objetivos estratégicos de la empresa, esto en función del compromiso a través de una FO de

desarrollo en función la idiosincrasia de cada individuo y en conjunto que promueva una cultura meramente construida por el deber ser una filosofía.

### 3.2.1 Silicon Valley y la Filosofía Administrativa

*"[...] volvernos pragmatistas - identificar el  
el sentido de la vida con obtener lo que se desea, con  
imponer nuestra voluntad"*

*"[...] desplazarnos hacia la concepción de  
Nietzsche de que <<las categorías de la razón>>  
no son más que <<medios hacia la adaptación del  
mundo para fines utilitarios>>*

Richard Rorty extracto de (Galicía, 2009)

Esta práctica intrínseca en Silicon Valley de la Filosofía Administrativa, ha llevado a posiciones de gran ventaja competitiva a las empresas como Google, Facebook, Apple y Sanmina SCI- Corporation.

Esto se ilustra a continuación en una Matriz del Perfil Competitivo, la cual tiene la función de "identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades" (Ponce Telacón, 2006), en este caso se toma para ejemplificar la posición frente a su mercado.

Para poder graficar una Matriz del Perfil Competitivo es necesario, como lo recomienda (Ponce Telacón, 2006) y la normatividad mercadológica realizar los siguientes pasos:

- i. Recabar información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo: En este caso para Google,

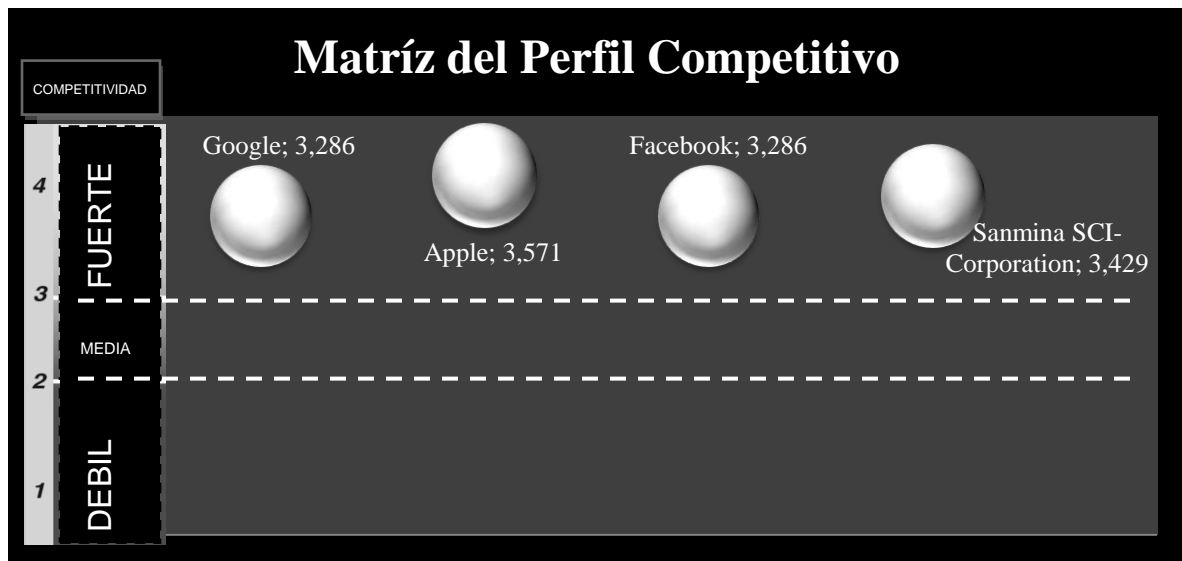
Facebook y Sanmina, se cuenta con información recabada de noticias y estadísticas (Sutter, 2012), (Romo, 2011), y una observación no participante (ANUIES, Verano Internacional para Jóvenes Emprendedores: Silicon Valley, 2014); para Apple sólo con las primeras dos (Valle A. , 2013), (Parrondo, 2013), (Covert, 2013), (AFP, 2014), (Lashinsky, 2012) y demás información de carácter pública que refiere al funcionamiento y resultados de las empresas.

- ii. En segundo lugar hay que enlistar los aspectos o factores a considerarse como determinantes del éxito en la competitividad, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada, en este caso se toman en cuenta aspectos generales de la organización lucrativa para definir su competitividad como empresa en general, tales aspectos son: Desarrollo de Productos, Mercado, Lealtad del Cliente, Innovación, Satisfacción del Cliente, Capacitación del Factor Humano y Desarrollo del Factor Humano
- iii. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores determinantes del éxito, tomando en cuenta que la suma de los factores debe ser 100% que es la totalidad de la competitividad por el conjunto de los factores.
- iv. A cada una de las organizaciones listadas en la tabla se le asigna un calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:
  - a. 1 = debilidad
  - b. 2 = menor debilidad
  - c. 3 = menor fuerza
  - d. 4 = mayor fuerza
- v. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente y el cual se gráfica en una escala del 1 al 4 donde la posición tiene el mismo significado de la numeración de la calificación de la ponderación.
  - a. 1 = debilidad

- b. 2 = menor debilidad
  - c. 3 = menor fuerza
  - d. 4 = mayor fuerza
- vi. A continuación se muestra la tabla correspondiente de la ponderación de Google, Facebook, Apple y Sanmina para determinar la MPC.

Factores Determinantes del Éxito		Peso	Google		Apple		facebook		SANMINA-SCI	
			Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Desarrollo Productos	0.14	3.00	0.43	4.00	0.57	2.00	0.29	2.00	0.29
2	Mercado Directo	0.14	3.00	0.43	4.00	0.57	4.00	0.57	4.00	0.57
3	Lealtad del Cliente	0.14	2.00	0.29	4.00	0.57	4.00	0.57	2.00	0.29
4	Inovación	0.14	4.00	0.57	4.00	0.57	3.00	0.43	4.00	0.57
5	Satisfacción del Cliente	0.14	3.00	0.43	3.00	0.43	3.00	0.43	4.00	0.57
6	Capacitación Humana	0.14	4.00	0.57	3.00	0.43	3.00	0.43	4.00	0.57
7	Desarrollo Humano	0.14	4.00	0.57	3.00	0.43	4.00	0.57	4.00	0.57
<b>TOTAL</b>		100%	<b>3.28</b>		<b>3.57</b>		<b>3.28</b>		<b>3.43</b>	

Fuente: Elaboración propia siguiendo la normatividad mercadológica y el proceso de elaboración sugerido por (Ponce Telacón, 2006) y tomando información documental para la asignación de peso y calificación de (Sutter, 2012), (Romo, 2011) (Valle A. , 2013), (Parrondo, 2013), (Covert, 2013), (AFP, 2014), (Lashinsky, 2012) y una observación no participante dentro de las labores de Google, Facebook y Sanmina (ANUIES, Verano Internacional para Jóvenes Emprendedores: Silicon Valley, 2014).



Fuente: Íbidem

De esta forma, mediante el uso de Filosofía Administrativa en Silicon Valley se puede definir ya como un constructo o arquetipo que ha tomado posición en la realidad siendo descriptible, lo que ha llevado no sólo a la construcción de empresas que hacen circular millones de dólares en la economía mundial, por si fuera poco, también ha llevado a construir una cultura empresarial de innovación y acción que ha llegado a tener impacto en las vidas y usos de los seres humanos, ejemplo de ello lo encontramos la invención de las computadoras como hoy las conocemos, las cuales nacieron en Silicon Valley, pero más allá de de la creación de una aparato electrónico y que tiene un gran mérito de las ciencias exactas, se pretende hacer énfasis en el proceso mercadológico que llevo en gran parte el constructo, el sueño, el ideal de Steve Jobs de colocar una computadora en cada hogar norteamericano (Isaacson, 2011), el hecho de llevar a una revolución de tecnología de uso asequible y que no fueran aparatos binarios con fines estadísticos como hasta la década de los años ochenta existían las computadoras, una revolución que no ha dado marcha atrás y cada vez vemos las aplicaciones tecnológicas dentro del uso de la vida cotidiana para facilitar la vida humana y darle un cambio tal y como se conocía.

En Silicon Valley se observa la FA es labor intrínseca, Get Satisfaction "es una plataforma que se enfoca en la participación del cliente en línea, conecta empresas con sus clientes para fomentar las relaciones que abren nuevo valor para

ambas partes y llevar la relación cliente-empresa a un lugar completamente nuevo" (GS, 2014). Iván Torres, Gerente de Ingeniería en GS, menciona que dentro de esta organización existe una estructura definida sólo para definir funciones y delegaciones pero no una jerarquización erudita para el trato y funciones de cómo se desarrollan, donde el objetivo principal es la integración, trabajan sobre la idea de la retroalimentación continua con el cliente y los colaboradores y lo marca como el principal factor para que el producto sea cada vez de mejor calidad y mayor aceptación.

Torres, enlista a su parecer lo que es el cimiento de la cultura en organizacional y lo que se intenta transmitir en su FO:

- Solución de problemas: no se pronuncian, los problemas no se describen, la cuestión está en la acción, sino se hacen acciones y se toman es un desperdicio de tiempo.
- La competencia: el desarrollo de la competencia es un beneficio, si esta mejora el mercado mejora. El compartir elementos competitivos es la mejor publicidad que puede haber.
- La integración debe de ser sólida, tener estructuras y procesos definidos, donde no haya cupo para los problemas organizativos, se hacen espacios para resolver conflictos pero problemas de integración, hay que hacer hincapié para formar la familia empresarial.
- En el reclutamiento, se da la oportunidad de tener el contacto con la entrevista y todo el equipo decide si entra o no entra a colaborar
- Enfoque principal en "Engagement", dar motivos y/o cambiar la industria y proponer una nueva experiencia para el cliente y colaboradores.
- Minimum Value Product: desarrolla, prueba y retroalimenta, válida ideas a través de de las opiniones que se tienen y despues puedes desarrollar lo grande.

(ANUIES, 2014)

3DMX-Inc, es una organización que tiene por objetivo transmitir conocimientos sobre diseño digital, la cual inició como un proyecto y hoy es un referente en instrucción y aprendizaje de diseño digital, estando en asociación con empresas como Microsoft y Pixar, Jorge Villalobos Chief Executive Officer, de 3DMX-Inc, describe que el principal éxito para lograr sus objetivos ha sido la integración de un equipo maestro sólido y la innovación para romper paradigmas y luchar contra ellos, lo ejemplifica cuando en los inicios de la organización, las certificaciones por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para sus operaciones en México, eran un medio difícil por el paradigma educacional que se vive en México (ANUIES, 2014).

En general la cultura empresarial en Silicon Valley ha venido a cambiar paradigmas y romper esquemas descriptivos del deber ser de la empresa para tomar modelos inexistentes y aplicarlos dentro de las organización con el objetivo de materializar organizaciones sólidas y productos tecnológicos de alta calidad siempre en miras de la satisfacción y el logro de los intercambios deseados por todas las partes involucradas. Así damos pie a las conclusiones de este trabajo.



## Conclusiones

Hipótesis de investigación:

"Si el cimiento principal de toda organización es su estructura interna; cómo se desarrolle ésta y cómo formule las estrategias pertinentes para su funcionamiento, ello determinará el grado de éxito de la misma. Se puede lograr la ventaja competitiva exponencial mediante la solidez interna en función de la filosofía organizacional y administrativa, desarrollando el pensamiento y planeación estratégica en toda la organización, guiados por una dirección integradora."

Se concluye en tres puntos:

1. *En lo que a la normatividad prescriptiva del discurso administrativo respecta:* el deber ser de la formulación estratégica apunta a cimentar una misión estratégica intrínseca, que vaya de lo interno hacia lo externo, la integración organizacional de objetivos será en gran medida factor de éxito (Guerras Martín, 2004).

1.1. La integración organizacional en el ámbito empresarial y específicamente en el campo normativo, se formula con base a un constructo, se concluye que la implementación para ser eficaz y eficiente debe basarse en la aplicación adecuada de elementos y prácticas sociales en función de la idiosincrasia de la plantilla de colaboradores en deducción a los trabajos de (Galicia Osuna, 2013) y (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013), así como también se deduce que la Filosofía Administrativa y la Filosofía Organizacional son constructos normativos del "deber ser" y al ser uno de los objetivos de la Filosofía Administrativa proponer mejores instituciones y realidades organizacionales (Galicia Osuna, 2013) coadyuva a optimizar la práctica administrativa para emprender un modelo organizacional enfocado en las labores intrínsecas que influyen directamente en las competencias centrales proporcionando así una ventaja competitiva positiva ante competidores y entorno.

1.1.1. Al optimizar la práctica administrativa e innovar en constructos organizacionales, se crean instituciones sólidas, esto crea un impacto positivo dentro del funcionamiento y manera de hacer negocios, se crean

constructos nuevos en miras de la satisfacción de la idiosincrasia organizacional y estos constructos son guiados por prácticas sociales o impulsos de acción innovadores que satisfacen la subjetividad humana de laborar, lo que crea integración y al crear integración conlleva a la solidez, a su vez da como resultado amortizar el principal obstáculo de la estrategia: los problemas organizativos, catapultando a la organización a una ventaja competitiva contundente, ésto claro en el deber ser del discurso administrativo técnico-prescriptivo.

2. *En lo que a la práctica apunta: se logró observar* que en lo que a Silicon Valley y su cluster tecnológico refiere, existe un claro desarrollo y optimización de la cultura empresarial (ANUIES, 2014), lo que la Filosofía Administrativa conceptualizada por (Galicia Osuna, 2013) describe como resultado de la creación de organizaciones y realidades organizacionales innovadoras, que impulsan la filosofía organizacional prevista y por ende la culminación efectiva de estrategias y estas de objetivos superiores, añadiendo a esto la visión creativa de grandes mentes.
3. El discurso administrativo es una técnica nueva en comparación a otros estados del conocimiento descriptivos y prescriptivos desarrollados por el ser humano. La administración, con ayuda de otras ciencias, ha permitido entender mejor las organizaciones, su manejo y su evolución, aún falta cantidad de conocimiento para poder desarrollar más y mejores prácticas en las organizaciones formales, pero es innegable que dentro de toda la evolución y tendencias siempre sigue existiendo una constante en todo tipo de organización: el ser humano, las acciones y compromiso de este en conjunto, determinará el rendimiento y logros organizacionales, además que la administración debe perseguir unos de sus objetivos intrínsecos, la prosperidad, innovando en técnicas prescriptivas y descriptivas siempre en miras de la trascendencia de las organizaciones y de los humanos, es innegable que en la actualidad la rentabilidad es quien asegura la supervivencia de toda organización lucrativa o no lucrativa, al ser la política capitalista la que domina el mundo social, toda organización debe apegarse a la rentabilidad como organización, pero la administración debe y evolucionar y

buscar aspiraciones superiores, ver la rentabilidad como una labor intrínseca de la práctica administrativa inclinada hacia una tradición pragmática, pero evolucionar en constructos y prácticas que creen mejores organizaciones que a su vez coadyuven a generar mejores sociedades y ocuparse por el desarrollo de estas.

Las organizaciones hoy requieren de estrategias contundentes para un desarrollo que asegure su permanencia en un entorno cambiante y dinámico, las cuales deben de ser permeadas en toda la organización y por todos los recursos de la misma, es por ello vital adquirir como estrategia primordial la integración organizacional en función de la prosperidad para todas y cada una de las partes involucradas.

La diferencia práctica entre la filosofía administrativa y organizacional, así como su uso teórico dentro del desarrollo del pensamiento estratégico es inherente, la estrategia funciona mediante constructos organizacionales que en la práctica, más que ser una fortaleza funcionan como una debilidad crónica que se trata de controlar herméticamente (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013). Se comprueba que el cimiento principal de toda organización es su estructura interna; cómo se desarrolle ésta y formule las estrategias pertinentes para su funcionamiento determinará el grado de éxito de la misma.

Se necesitan herramientas que integren y propongan un mejor estado de las cosas en función de la permeabilidad y sincronía organizacional, introyectando la satisfacción interna para proyectar satisfacción externa, la estrategia, la filosofía organizacional y administrativa son herramientas que ayudan a la ejecución de esto.

El sistema en el que hoy se desarrollan las economías y las naciones denotan al acto laboral como el que define al ser humano; pero no se debe confundir el trabajo con los modos múltiples y variados de ganar el capital para subsistir. El trabajo, las actividades de él y el quehacer cotidiano está en estrecha relación con el ser, con lo que es y con su modo de vida, de ahí la relación entre las formas de vida

y las distintas vocaciones humanas como lo menciona (Silva Camarena, 2003), es por ello vital desarrollar estrategias que integren al acto laboral como un factor que define al colaborador y que se busque la satisfacción del mismo tomando en cuenta la idiosincrasia humana.

La administración juega un papel vital; implementar de manera eficaz y eficiente las acciones pertinentes para conducir a un nivel aceptable de prosperidad entre todas las partes involucradas (internas y externas) y su realidad, así generar el máximo de utilidad económica y social para asegurar su ventaja y supervivencia.

Teniendo como la única constante del entorno el cambio y la vorágine incertidumbre que este conlleva como lo menciona (Corona Jiménez, 2012), es imperioso desarrollar estudios que nos acerquen más a tener cimientos sólidos en las organizaciones para enfrentar los multifactoriales elementos que impactan a una organización para su subsistencia y rentabilidad, cimientos que proporciona la constitución interna de la organización.

El humano como se ha observado a lo largo de la investigación es la única constante que impulsa todas las variables de la vorágine realidad que se tiene por entorno, la realidad social es independiente de cada individuo, pero determina que el individuo en conjunto construyó, construyé y construirá su realidad (Giddens, 1993), de igual forma en las organizaciones, los colaboradores en conjunto crean la **realidad interna** de la organización y la estrategia articula los planes para que esta realidad interna funcione de manera eficaz y eficiente con la **realidad externa** o entorno y estas dos realidades construyen la realidad total o ambiente. La realidad interna es manipulable en función de la práctica administrativa que se desempeñe en una organización y las herramientas para coadyuvar a que esta sea positiva para el funcionamiento de la organización, la FO y la FA sin duda propone constructos para lograrlos (Galicia Osuna, 2013).

La realidad social es una edificación humana, que se construye desde una idea, modelo, constructo, en función de prácticas sociales que conllevan a la realidad social u organizacional como lo menciona (Galicia Osuna, 2013). Es vital

diferenciar la filosofía organizacional de la filosofía administrativa, mientras que la primera se encarga de la ideología organizacional interna y las implementaciones de la misma, la filosofía administrativa pretende construir teorías que propongan la optimización de la práctica administrativa, un mejor estado de las cosas, lo que debe ser, arquetipos, constructos, modelos, artefactos para la organización.

La implementación exitosa de FO como lo deducen (Dávila Soltero, Galicia Osuna, & Gómez Alvarado, 2013) se encuentran en la satisfacción del colaborador, si se analizan las afirmaciones de Nájera y Moreno, se tendrá que partir del punto del concepto de necesidades para poder entrar en el punto de satisfacción personal, tomando en cuenta que todos los seres humanos somos diferentes, existe una variedad de escalas de necesidades en todas las organizaciones y la *idiosincrasia*, por ello la satisfacción de necesidades es una tarea ardua para cualquier administrador de recursos humanos en cualquier organización. Así mismo siempre hay que tomar en cuenta los cambios que experimenta la sociedad, ya que esto impacta de forma definitiva todo en función del trabajo como se ha demostrado a lo largo de la investigación.

La satisfacción del cliente es lo que busca toda organización y con base a ello desarrolla todas sus funciones, objetivos y estrategias para conseguirlo. El contexto social nos hace tener una idiosincrasia similar o compartida, quizá en función de esto se puedan desarrollar estrategias que tengan como intención no sólo la satisfacción de los colaboradores, sino su desarrollo para que esta idiosincrasia no se convierta en un obstáculo sino en una ventaja que proporcione más y mejores niveles de rendimiento.

Una organización, sobre todo una MiPYME, se construye por humanos comunes, con ideales, sentimientos, emociones, materia orgánica y objetivos individuales, es vital que en función de ello se construya el negocio u organización, sin importar el tamaño para concluir objetivos y estrategias es vital fomentar la integración organizacional siempre en miras de la satisfacción humana en función de la idiosincrasia de todos y cada uno de los elementos que conforman al humano.

No es necesario realizar grandes esfuerzos gerenciales u organizacionales para llegar a la satisfacción del colaborador, una determinación práctica y efectiva de las prácticas sociales tanto para la planeación como para la implementación de una FO que asegure la integración y por consiguiente una cultura y clima efectivos pueden ser elementos inclusive gratuitos con prácticas como:

- a) Comunicación
- b) Escuchar
- c) Motivar
- d) Retroalimentar
- e) Comprometer
- f) Entender y Atender

Es vital cambiar el paradigma empresarial colaborador - directivo, emprender un nuevo camino empresarial, emprender no solo organizaciones económicas y productos innovadores, emprender por una mejor realidad administrativa y empresarial en función del deber ser y la prosperidad humana dentro de los negocios, en este sentido, (Valle M. , 2014) Director de Desarrollo de Negocios en, Electronic Arts, ilustra que la descripción del ser emprendedor está en la razón de ser propia de todos y cada uno, no se puede llegar a un emprendimiento permeado por la FA si no se conectan las pasiones con la forma de vivir y trabajar.

En Silicon Valley, la historia ha dejado ver que el emprendedurismo es guiado por la fé de las ideas, el conocimiento y el desarrollo de estos dos, siempre en miras de trascender. Poderosas ideas que han dado como resultado grandes cambios en el mundo y la vida del ser humano de los cuales hoy todos somos consumidores. La FA abre una brecha para innovar en la realidad organizacional, emprender nuevos modelos de negocio y organizacionales, los constructos filosófico-administrativos de los startups y/o corporaciones constituidas observadas en Silicon Valley se conceptualiza en esta investigación como: *emprendedurismo integra*, el cual nace de las deducciones recopiladas de este trabajo de investigación y de 4 elementos observados en la cultura empresarial de Silicon Valley (ANUIES, 2014): 1) la formulación objetiva de ideas en función del impacto que éstas tienen en sus

posibles objetivos individuales, colectivos y públicos, 2) la creencia fiel en culminar el objetivo que se propuso y por el cual se trabaja, 3) el desarrollo y especialización técnica de la idea y de las herramientas para ejecutarla, 4) la transmisión adecuada de los 3 anteriores hacia los colaboradores y la constante preocupación en el desarrollo máximo técnico y personal de cada uno los integrantes de la organización (sin importar que el promedio que dura un colaborador de nivel considerable es de 4 a 5 años, según TechBA y Ooyala).

En América Latina, todos tenemos ideas, pero el desarrollo de estas y su especialización es algo que se hace pocas veces, el aprendizaje de nuevas técnicas y conocimientos científicos no es uno de los principales pasatiempos, ahora bien el desarrollo del capital humano tanto intelectual como personal<sup>21</sup> no es una de las principales preocupaciones dentro de las MIPYMES (Ruiz Healy, 2013) siendo que estos factores mayormente determinan el éxito de un startup, ahora bien, entendamos por especialización no la inclinación hacia una rama, sino el conocimiento de varias ramas y la evocación práctica en lo que se desea (Arias Galicia, 2007), es decir, una especialización multidisciplinaria; no es necesario ser un erudito, pero sí tener conocimiento del entorno y ambiente actual, determinar oportunidades y riesgos, así como de las herramientas que proporcionan una mejor explicación y entendimiento del mismo como: mercadotecnia, estrategia empresarial, administración, entre otras, herramientas que faciliten la conceptualización y acción dentro de lo que se desea.

Es por ello que el emprendedurismo, se debe ver, no como iniciar un negocio o actitud para hacerlo, sino desarrollar una idea objetiva y aterrizada que apasiona a su creador motivandolo a tomar el ímpetu necesario para culminarla en su estado más perfecto y puro, incluyendo de manera simbiótica a aquellos que le ayuden a hacerlo.

---

<sup>21</sup> Se comenta que no necesariamente se tiene que invertir en programas costos sobre desarrollo humano, solo hay que tomar en cuenta que lo que se transmite internamente en cualquier organización es lo que se proyectará en todas las actividades y funciones.

Steve Jobs, inició en una cochera sin un título académico ni experiencia empresarial o en desarrollo de ingeniería computacional, pero tenía un objetivo: cambiar y facilitar la vida en el mundo a través de la tecnología y sabía como conseguirlo (Isaacson, 2011); asimismo, Google empezó como un proyecto universitario sin el presupuesto necesario para realizarlo, al grado que las estructuras de sus gabinetes para los servidores eran construidos con bloques de LEGO, pero cuando Héctor Molina director del proyecto que después sería google, que en ese momento era desarrollado por Larry Page y Sergey Brin, le preguntó a Larry, "¿Cuál es la meta?" él sólo contestó "Todo". Cuando Molina relata la historia hace referencia a que el "todo" no era sólo una rentabilidad económica, sino el desarrollo máximo de la idea y su perfección, esa ambición prevalecía en sus ojos y en cada acción que realizaba para desarrollar el proyecto; otro ejemplo es Bismarck Lepe, quien fue uno de los primeros colaboradores de Google y fundador de Ooyala y Wizline, quien comenta que la perseverancia es el único factor determinante de su éxito; similar el caso de José Hernández astronauta mexicano de la NASA, que fue rechazado 11 veces antes de ser aceptado en el programa espacial, ni la tercera ni la cuarta fueron la vencida y no hubo doceava mala (ANUIES, 2014).

Existe la responsabilidad académica de generar constructos normativos que propongan y satisfagan la necesidad de integración y prosperidad dentro de las organizaciones humanas formales. Las empresas actualmente y anteriormente ya han detectado esta necesidad y problemática de integración por lo que algunas como las descritas ya han tomado prácticas sociales exitosas para lograrlo, las organizaciones del mañana deberán evolucionar.

La ventaja competitiva es un resultado de la integración y compromiso organizacional que actualmente en Silicon Valley se desarrolla de manera intrínseca al satisfacer varias y diferentes necesidades de los colaboradores humanos, resultado que es observable y que hoy más empresas desarrollan sus funciones con base a esa filosofía. En el futuro esto será una labor intrínseca de la organización que quiera mantenerse en el mercado.



Las estrategias de una organización para su correcto funcionamiento y éxito deben de cumplir el compromiso integrador. El emprendedurismo integral es un elemento filosófico que se debe practicar en el diario vivir de una empresa.

La administración tiene por responsabilidad descriptiva y prescriptiva la creación e implementación de más y nuevas herramientas que coadyuven al desarrollo y funcionamiento eficiente de las organizaciones, las cuales son integradas y materializadas por humanos conformados por una individualidad de ser, de pensamientos, emociones, sentimientos, personalidad, cultura, ideales, conocimiento, subjetividades y de acuerdo a el contexto social en el que se desarrollen serán diferentes y muy variados, es la idiosincrasia humana y esto está en estrecha relación con su desarrollo dentro de su función y desempeño laboral, su trabajo y los réditos de este provee el sustento económico que actualmente es necesario para adquirir el 99.9% de los productos y servicios en una economía global, por lo cual la percepción de seguridad ante el ingreso de esto por su actividad laboral y vivir se vuelve implícitamente un elemento vital dentro de la vida de un ser humano que vive en una economía en el siglo XXI. Esto es sólo una pequeña parte de lo que tiene que entender una organización para que la estrategias que sean diseñadas e implementadas no tengan por obstáculo los problemas organizativos y esto lleve al fracaso de la estrategia y en muchas ocasiones de la organización.

La administración es tan antigua como el trabajo y el trabajo es tan antiguo como el hombre, desde que el hombre existe hay trabajo y desde que hay trabajo hay administración, hoy la evolución del mundo lleva a la evolución del mismo trabajo y por ende de la administración, el trabajo al estar en estrecha relación con la supervivencia humana en una economía humana, ha llevado a variados conflictos sociales e individuales lo que para una organización se convierte en un gran obstáculo para desarrollar sus fines superiores y por ende desarrollar las estrategias para conseguirlo, coadyuvar a amortizar estos problemas de una forma innovadora e integradora, trabajando sólidamente en construir más y mejores competencias centrales que proporcionen una solidez organizacional que asegure el éxito en

función de sus objetivos y metas es actualmente el principal compromiso y responsabilidad de la administración.

## Bibliografía

AFP. (27 de enero de 2014). *El Economista*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014

Álvarez Medina, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración* , 5-22.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, Barcelona. España: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

ANUIES. (12 de agosto de 2014). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 09 de 20 de 2014, de <http://www.anui.es.mx/content.php?varSectionID=163&varIDNoticia=2322>

ANUIES. (12 de agosto de 2014). *Verano Internacional para Jóvenes Emprendedores: Silicon Valley*. Recuperado el 09 de 20 de 2014, de <http://www.anui.es.mx/content.php?varSectionID=163&varIDNoticia=2322>

Arias Galicia, F. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.

Arvizú, E. (5 de agosto de 2014). Gestamp Solar. (C. G. California, Entrevistador)

Bourne, C., Wilson, W., & Lester, H. (2009). *Business Horizons*. 387-398.

Cerutti Guldberg, H. (1998). La filosofía en administración. *Contaduría y Administración* , 7-14.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). México: McGraw Hill.

Chu, K. (2003). An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology* , 505-509.

Corona Jiménez, M. Á. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Administración y Contaduría* , 103-122.

- Corrales, S. (2007). La importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte* , 173-201.
- Covert, A. (5 de septiembre de 2013). *CNN*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://mexico.cnn.com/tecnologia/2013/09/05/apple-no-necesita-copiar-la-estrategia-de-samsung>
- Dávila Soltero, F., Galicia Osuna, D., & Gómez Alvarado, L. A. (2013). Factores clave del éxito para la implantación de proyectos de filosofía organizacional: Una revisión de literatura. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pág. 18). México, D.F.: UNAM.
- Domínguez Hernández, M. L., Hernández Girón, J. d., & Guzmán Cruz, D. L. (2008). Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca, México. *Contaduría y Administración* , 79-101.
- Elías, N. (1993). *El proceso de la Civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Espejo, J., & Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Farah, A. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Journal of Business Research* , 454-459.
- Fayol, H. (1963). *Administración industrial y general*. México: El Ateneo.
- Galicia Osuna, D. (2013). Filosofía administrativa: la construcción de organizaciones desde constructos o artefactos sociales. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pág. 15). México, D.F.: UNAM.
- Galicia, O. (2009). El discurso administrativo y la tradición pragmática. *Contaduría y Administración* , 135-153.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: McGraw Hill.

Garza Mercado, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: Colegio de México.

Giddens, A. (1993). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu.

González, M. (4 de agosto de 2014). Sanmina SCI - Corporation: Quienes Somos. (C. G. California, Entrevistador)

Granell, H. (1997). *El éxito gerencial y cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela*. Caracas, Venezuela: IESA.

GS. (01 de enero de 2014). *Get Satisfaction*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://getsatisfaction.com/corp/about/>

Guerras Martín, L. Á. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review* , 116-126.

Hall, E. T., & Reed Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.

Hempel, C. (1999). *Filosofía de la Ciencia Natural*. Madrid: Alianza.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology* , 359-393.

INEGI. (2009). *Censo Económico*. México: INEGI.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs. La Biografía*. México: Debate.

Klein, N. (2002). *No Logo: El poder de las marcas*. Barcelona: Paídos.

Krontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva* . México, D.F.: McGraw Hill.

Lashinsky, A. (22 de marzo de 2012). *CNN EXPANSIÓN*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/03/21/descifrando-el-guion-de-cook-para-apple>

Laudan, L. (1977). *Progress and Its Problems*. California: Berkeley: University of California Press.

Lengnick-Hall, B. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.

Lepe, B. (5 de Agosto de 2014). Éxito en Silicon Valley: Wizline & Ooyala. (C. G. California, Entrevistador)

Longenecker, C. O. (Febrero de 2011). *Industrial Engineers*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de <https://www.iienet2.org/Details.aspx?id=23814>

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* , 80:86-92.

McMillan-Capehart, A., Richard, O. C., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research* , 818–825.

Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED* , Vol. XVI.

Mintzberg, H. (1991). *Dirección estratégica*. México: Porrúa.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Najera, M. (2008). Dialogue with Mexican maquiladora workers: why do they leave and why do they stay? *International Journal of Commerce and Management* , 289 - 302.

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thomson.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* , 751-775.

Parrondo, N. (23 de octubre de 2013). *Comercio.com*. Recuperado el 2014 de septiembre de 21

Peterson, M., & Fischer, R. (2004). *Organizational Culture and Climate*. Estados Unidos: Encyclopedia of Applied Psychology Vol. II.

Ponce Telacón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía* , 16.

Prahalad, K., & Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.

Quinn, J. B. (1978). Strategies for Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review* , 7-21.

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* , 12-25.

Ríos Szalay, J. (1997). Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo vis a vis el modelo técnico-prescriptivo. *Contaduría y Administración UNAM* , 49-61.

Romo, P. (12 de octubre de 2011). *El Economista*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/estados/2011/10/13/sanmina-sci-proyecta-crecer-15-2012>

Ruiz Healy, E. (Compositor). (2013). Las debilidades de las MiPyMES y su impacto en el desarrollo de la economía. [E. Ruiz Healy, Intérprete, & S. d. Economía, Dirección] D.F., Centro Banamex, México.

Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons* , 48:199-207.

Silva Camarena, J. M. (2003). La administración: entre la profesionalización y la científicidad. *Administración y Contaduría* , 9-15.

Simon, D. H., & DeVaro, J. (2006). Do the Best Companies to Work for Provide Better Customer Satisfaction? *Coronell University ILR School Articles & Chapters* , 30.

SU. (2014). *What is Singularity University?* Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de Singularity University: <http://singularityu.org/overview/>

Suárez Suárez, A. (2001). *Nueva economía y nueva sociedad: Los grandes desafíos del siglo XXI*. Madrid: Prince Hall.

Sutter, J. D. (21 de Mayo de 2012). *CNN México*. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://mexico.cnn.com/tecnologia/2012/05/21/chrome-supera-a-internet-explorer-como-el-navegador-lider-tal-vez>

Taylor, F. W. (1961). *Principios de la administración científica* . México: El Ateneo.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.

Thurow, L. (1992). *La guerra del siglo XXI: La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y Estados Unidos*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Valdés Hernández, L. A. (1999). Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático. *Contaduría y Administración* , 61-83.



Valdés Toro, J. M. (2009). El modelo nomológico-deductivo de explicación científica frente al problema de la irrelevancia. *Revista de Estudiantes de Filosofía* , 31-49.

Valle, A. (23 de enero de 2013). *El Economista*. Recuperado el 14 de septiembre de 21, de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2013/01/23/ventas-iphone-opacan-brillo-apple>

Valle, M. (2014). *América Latina 2050: Un gamer a la vez. Administra tu Pasión*. California: Electronic Arts.

Venter, J. C. (2001). The Sequence of the Human Genome. *Science* , 1303-1351.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Naucalpan, Estado de México: Pearson Educación.