



Septiembre 2017 - ISSN: 1989-4155

INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN EN EL LOGRO DE LAS METAS UNIVERSITARIAS

Autores:

Nancy Panza Figueroa

E-mail: nanjupa@hotmail.com

Luz Marina Guerra rojas

E-mail: lmarinagr@gmail.com

Armando Engels Duran Urón

E-mail: engelsduran@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nancy Panza Figueroa, Luz Marina Guerra rojas y Armando Engels Duran Urón (2017): "Inteligencia emocional como estrategia de planificación en el logro de las metas universitarias", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (septiembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/09/inteligencia-emocional-estrategia.html>

RESUMEN

La inteligencia emocional como estrategia de planificación en el logro de las metas universitarias, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Es por esta razón que el presente artículo define desde características conceptuales y bibliográficas como la inteligencia emocional establece herramientas de planificación y control para el funcionamiento tanto eficiente como eficaz de los recursos materiales y humanos en las labores de la organización. Es por esta razón que la inteligencia emocional como estrategia de planificación en el logro de las metas universitarias puede implementarse en el área empresarial permitiendo que la buena administración de los procesos de igual manera les proporciona a las organizaciones un esquema de lo que se está haciendo y a donde quieren llegar sobre todo los objetivos que quieren lograr y como lo van a conseguir.

Palabras Claves: Inteligencia emocional, Estrategia de planificación, metas universitarias
**EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PLANNING STRATEGY FOR ACHIEVING
UNIVERSITY TARGETS**

ABSTRACT

Emotional intelligence as a planning strategy in achieving university goals is the process by which decision makers in an organization obtain, process and analyze relevant information, internal and external, in order to evaluate the present situation of the company, As well as its level of competitiveness in order to anticipate and decide on the direction of the institution towards the future. It is for this reason that the present article defines from conceptual and bibliographical characteristics how the emotional intelligence establishes tools of planning and control for the efficient and effective functioning of the material and human resources in the workings of the organization. It is for this reason that emotional intelligence as a planning strategy in achieving university goals can be implemented in the business area, allowing good process management to provide organizations with an outline of what is already being done where they want to reach especially the goals they want to achieve and how they will achieve.

Key words: Emotional intelligence, Planning strategy, university goals

CONSIDERACIONES BASICAS

El establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades, es en palabras de David (2014), lo más importante dentro del proceso de la planificación, la cual a juicio de este autor consiste en realizar todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen la realización de pronósticos, el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, diseñar estrategias alternativas, elaborar políticas y fijar metas factibles.

De lo planteado anteriormente se puede inferir que planear significa prever los hechos, anticipándose a ellos, de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes, generando la formulación de nuevas estrategias alternativas, promoviendo el análisis y la elección de aquellas más viables.

La planificación es esencial para activar y ejecutar con éxito cualquier estrategia, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dependen de una eficiente planificación. Ahora bien, la estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior directiva, bosqueja las metas de la organización y los medios necesarios para alcanzarla. Para Sallenave (2014), la esencia de la noción de estrategia es el alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.

Según Thompson (2015), la estrategia de una compañía es el plan de acción que posee la dirección de la empresa para posicionarse en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2009), plantea que las estrategias son acciones a realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos tanto de toda la organización en general como de cada área en específica, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.

Toda estrategia en general debe estar integrada, en su contexto, por los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el plan de acción a niveles total y divisional de la empresa, programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la

empresa (mercadeo, personal, finanzas, producción), los recursos requeridos para llevar a cabo los programas y finalmente un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

Visto lo anterior, se observa que planificación y estrategia están ligadas indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. Esto permite considerar las distintas definiciones en cuanto a la inteligencia emocional se refiere, tomando como referencia diferentes autores, los cuales establecen lo siguiente: Goodstein (2015), define la inteligencia emocional como el proceso por el cual los directivos de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones.

Para Thompson (2015), El desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la manera de dirigir el rumbo de una organización, junto a sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizará para lograr los propósitos, constituyen un buen indicio de inteligencia emocional como estrategia de planificación en el logro de las metas universitarias.

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El desarrollo de un plan estratégico exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito del plan estratégico involucra una serie de recursos tanto humano como financiero que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2014), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción.

Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias aun cuando la preparación, redacción y transmisión de esos elementos no haya sido diseñada de manera

consciente o científicamente, para Thompson (2015), la creación de un Plan Estratégico no es más que administrar una empresa estratégicamente. Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde va la organización; determinar objetivos.

Es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida; y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos tanto en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estrategias o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

A tal efecto, para David (2014), en la práctica, el proceso de inteligencia emocional no se divide ni se minimiza con tanta nitidez, y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzarlo. Los estrategas no recorren el proceso en bloque ya que existe una retroalimentación constante y continua existiendo un toma y dame informativo y de opiniones entre los jerarcas de la organización.

BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN

En opinión de David (2014), la inteligencia emocional permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva para la conformación de su futuro, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadora, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios de la inteligencia emocional consiste en proporcionar a la organización mejores estrategias motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegirirlas.

Pero, ciertas investigaciones han demostrado que la contribución más importante que la inteligencia emocional está en el proceso y no en la decisión o el documento que resulte. Una de las metas centrales del proceso de inteligencia emocional, es lograr que todos los líderes de la organización lo comprendan y se comprometan con él. De igual manera es muy importante involucrar a los empleados en cuanto a los nexos existentes entre su compensación personal y el desempeño organizacional.

La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren. Las empresas al planificar sistemáticamente se preparan para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno, tomando decisiones más informadas y se anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo.

La beneficios de la inteligencia emocional son muy importantes para el mejoramiento continuo de una empresa, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios que la empresa les ofrece los siguientes autores explican cómo es el proceso de beneficios de la inteligencia emocional un componente importante para medir el nivel de beneficios mediante lo mencionado por Kotler y Armstrong (2003, p. 10), la beneficios de la inteligencia emocional “dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado”.

Siguiendo la misma idea Ramírez (2014, p. 92), sostiene que es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo del uso de un producto a de la prestación de un servicio, menos las expectativas que lo llevó a contactar el producto o a contactar el servicio”. Así mismo, Lehmann y Winer (2014, p. 427) explican que la beneficios del cliente es “uno de los requisitos de la lealtad de un cliente, es mucho más probable que si está satisfecho vuelva a comprar, y sea leal, que aquel no satisfecho”

Dentro de la inteligencia emocional, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2014), considera la rentabilidad es una noción económica que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, Aguirre, Prieto y Escamilla (2014) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además esta permite la toma de decisiones que toma la administración en la empresa.

Ahora bien, para entender los beneficios de la inteligencia emocional, y en este caso específico el de la rentabilidad, se debe conocer los indicadores de rentabilidad, los cuales

permiten determinar la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2015) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origina, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2003), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que después que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas es mejor.

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta. La utilidad operativa es pura por que mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN EN EL LOGRO DE LAS METAS UNIVERSITARIAS

Estos pueden definirse como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Además se pueden señalar dos objetivos básicos de la control de gestión, en primer lugar, un objetivo descriptivo, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, un objetivo valorativo que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En este mismo orden de ideas Guinart i Solà, (2014), plantea que si bien, los objetivos pueden agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas, para el caso particular de la presente investigación se tomara como referencia los objetivos desde

las perspectivas de la economía, eficiencia y eficacia, ya que estos posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión.

Según Jaramillo (2015), todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Para trabajar con estos objetivos debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Igualmente Jaramillo (2015), el concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

En consecuencia, establecer un sistema de objetivos de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos. Según Much y García (2014). Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los objetivos permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Asimismo Fleitman (2009), señala que los objetivos son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los

planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

UNA VISIÓN DEL LIDERAZGO DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Respecto a este objetivo de control, se dice que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que deben crear un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos organizacionales. Esta creación de unidad de propósito tomada en cuenta por el líder, en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes.

Lo cual debe ser acompañado por la creación de estrategias, sistemas y métodos, para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas a la vez que construyen el liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad.

Para Pillou (2015), el objetivo de este principio es asegurar que se tomen en cuenta las necesidades de todos los participantes en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro de la organización estableciendo objetivos que satisfagan a todos. Deben crearse valores compartidos, de manera a reemplazar los posibles temores por una relación de confianza. Así mismo, León (2014), expone respecto a este principio, es decir, el liderazgo, que es vital lograr establecer la unión del personal que conforma a la organización y darle la dirección necesaria para lograr los objetivos de ésta.

Los líderes son las personas capaces de dirigir e involucrar al personal de una organización hacia el logro de los objetivos y metas definidos. Generar un ambiente de trabajo apropiado, en el cual el personal se sienta a gusto, formando parte fundamental de él para el logro de un determinado resultado, no es tarea sencilla, como no lo es tampoco encontrar organizaciones en donde el personal esté comprometido con los objetivos de ellas (en ocasiones ni se conocen).

Sin embargo, la razón principal de esto no se debe precisamente a que el personal no lo desee, más bien se debe a la falta de dirección, y más aún a la ausencia de un liderazgo eficaz que los oriente e involucre totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Por lo anterior, recalca el autor, que es necesario buscar y encontrar líderes

internos que comprendan, hagan suyos los objetivos de la organización y del sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al hacer uso de sus habilidades y con su ejemplo, transmitan de forma clara esos objetivos al personal con el que tengan relación.

Lo cual resultará en que ese personal también haga suyos esos objetivos participando animosamente en lograrlos. A través del liderazgo, una organización puede adaptarse más fácilmente a los cambios generados desde afuera de ésta, lo cual también genera confianza en relación con su futuro, mejora las relaciones y comunicación entre los diversos niveles de la empresa, da más independencia y seguridad en sí mismo al personal, lo cual se traduce en el establecimiento de estrategias para el logro de objetivos y metas cada vez más ambiciosos y la reducción en la rotación del personal.

De esto se infiere que un liderazgo humanista debe caracterizarse por promover el comportamiento en cuanto a valores de naturaleza humano, como son el respeto, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros. Por lo tanto, se requiere de un estilo de liderazgo profundamente comprometido con la calidad de la organización, con energía, capaz de energizar a los demás respecto a la visión de la organización y a los resultados que busca, que tenga claro lo que se quiere, con capacidad de comunicación y contagio, trabajo en equipo, involucramiento, predicar con el ejemplo, facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente.

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de la gestión de control, según Gutiérrez (2014, p. 77) este principio es claro y contundente: “la mejora debe ser global y permanente” puesto que orienta la aplicación de los cinco principios anteriores, debido a que en las organizaciones se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; es necesario perfeccionar el liderazgo para que éste sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar las perspectivas de procesos.

Para Pillou (2015), de este principio, se desprende que se deben controlar los diferentes procesos y analizar su rendimiento cíclicamente para sugerir e implementar mejoras. Esto se puede llevar a cabo a través de una revisión de administración regular y con auditorías internas y externas. Es muy importante saber cómo detectar mejoras y hacer que todos las conozcan.

Lo expuesto, está relacionado con lo expresado por León (2014), quien señala que la mejora continua debe ser parte de los objetivos de la organización, cuando se trabaja en la

creación de cambios que beneficien los productos y los procesos de ésta, se trabaja hacia la consecución de niveles de trabajo más eficaces, y con ello hacia beneficios para todas las partes relacionadas con la organización.

Hoy en día, recalca, todavía en muchas organizaciones se piensa o considera que arreglar los problemas debidos a descuidos o al no seguimiento de un procedimiento, o atender las quejas de clientes insatisfechos significa mejorar la calidad; cuando en realidad esto no es cierto, así como tampoco es mejora continua únicamente seguir los procedimientos o cumplir con las características o especificaciones requeridas.

Para que pueda haber mejora continua es necesario que se establezca un método o proceso para elevar los avances en la calidad, sin esperar a que se presenten productos no conformes o problemas con los clientes, proponiéndose por ejemplo mejoras pequeñas pero constantes en los procesos, ya sea reduciendo tiempos de realización o haciendo más productos con menos recursos, o bien, mejoras en las características a través de análisis pueden lograrse a corto o largo plazo, o establecer una infraestructura desde la cual se identifiquen necesidades concretas para la mejora, se asigne a un equipo con la responsabilidad clara de desarrollar un proyecto específico de mejora u otras opciones de mejoramiento.

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Las herramientas metodológicas utilizadas para determinar el tipo de investigación, fueron aportadas por Chávez (2015), quien esgrime que la investigación se determina, de acuerdo con el problema que se desea solucionar, los objetivos a lograr y la disponibilidad de los recursos, en este sentido, esta investigación se tipifica como documental, porque se orientó a recolectar información a partir de documentos susceptibles de ser analizados, descriptiva por el nivel alcanzado en el trabajo investigativo, ya que se describe la información de una determinada situación o problema, y con enfoque cualitativo porque el proceso aplicado es sistematizado y empírico.

En cuanto la calificación de investigación documental Finol y Nava (2003), definen la investigación documental como el proceso de búsqueda y tratamiento de información generada a partir de los estudios hechos sobre un particular, que se han venido acumulando en el transcurso de la historia de la humanidad y que se presenta bajo las más diversas modalidades que lo hacen más interesantes.

Por otra parte James (2014), considera que la investigación documental es un análisis detallado de una situación específica, apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales, dicho análisis ha de tener un grado de profundidad aceptable; así como ámbito del tema, criterios sistemáticos- críticos

En este orden de ideas, la investigación documental permitirá el proceso de búsqueda de la información, la cual, luego de un proceso de selección, evaluación verificación y sistematización, coadyuvará a establecer las conclusiones relacionadas con los objetivos planteados. Es así como se realiza, un proceso de indagación, recolección e interpretación de los datos contenidos en doctrinas, leyes, jurisprudencias y teorías relacionadas con la influencia de las condiciones ergonómicas en la aparición de enfermedades ocupacionales.

Por esa razón el diseño de la investigación, es el plan de acción; en él se indica la secuencia de los pasos a seguir, pues permite al investigador precisar los detalles de las tareas de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además, de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen el estudio. De igual manera, de acuerdo al procedimiento de la investigación el diseño se identificó como bibliográfico no experimental, a lo cual Sabino (2002) declara: “se refiere a que los datos e informaciones a emplear a fin de lograr los objetos planteados en los mismos, proceden de documentos escritos recolectados en otras fuentes”

CONSIDERACIONES FINALES

En el mundo empresarial no existe una definición estándar en lo referente a una inteligencia emocional, según Serna (2009), cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estrategias. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado

El análisis de la situación interna de la compañía según Thompson (2015), prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas, siendo este enfoque orientado por cinco preguntas ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la compañía?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas?

¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?, ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?, ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la empresa?. Realizar una evaluación o auditoría interna del desempeño, según David (1997), implica la identificación y revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una organización pudiendo ser Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo, Sistemas, Recursos Humanos y sus relaciones entre sí, hacen énfasis en sus implicaciones estratégicas.

Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas e inclusive observaciones, se llamará factores claves o críticos de éxito los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de que las fuerzas y debilidades de la organización puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier industria, según Thompson (2015), son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su mercado; concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. El medio de una organización, según Serna (2009), es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda una industria. Para Francés (2015), en la formulación de estrategias se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, que pueden estar presentes en el periodo considerado.

En el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos, los cuales pueden ser estudiados sobre la base ciertas herramientas como lo son el análisis de escenarios y el análisis competitivo de la industria. El primero se corresponde a descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, no son predicciones, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa.

El segundo se desarrolla en función de la competencia que presenta la organización en el sector donde se desarrolla, se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por el sector., por lo tanto se afirma que en cuanto a una evaluación o auditoría externa, pretende detectar las tendencias y los acontecimientos existentes más allá del control de una sola organización, e incluso de ninguna.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DAVID, F., (2014) **Conceptos de Administración Estratégica**. Pretince-Hall Hispanoamericana S.A., México.

FLEITMAN JACK (2009) **“Negocios Exitosos”**, McGraw Hill, 2009

GITMAN, LAWRENCE J. (2003). **Principios de Administración Financiera**. Editorial Pearson Addison Weasley. Décima edición, México.

GOODSTEIN, L. D, (2015) **Planeación Estratégica Aplicada**. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México.

GUAJARDO, GERARDO (2015) **Contabilidad Financiera**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México.

GUINART I SOLÀ JOSEP MARIA (2014) **Indicadores de gestión para las entidades públicas**. Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2014

JARAMILLO (2015) **Calidad Total y Productividad**. México: Editorial Mc Graw Hill.

KOTLER Y AMSTRONG (2003) **“Fundamentos de la mercadotecnia”**. Cuarta Edición. D.F, Mexico. Prentice-Hall

MUNCH, L Y GARCÍA, J. (2014) **Fundamentos de Administración**. México, Trillas.
SALLENAVE, J. P., (2014). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Grupo Editorial Norma.
Colombia.

SERNA G., H., (2009) **Gerencia Estratégica**. 3R Editores LTDA, Sexta Edición. Colombia.

THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A., (2015) **Administración Estratégica**. McGraw-Hill,
Interamericana Editores, S. A., México.

VINITZKY, GUILLERMO (2003) **Gestion & Exito Empresario** Ediciones Macchi – Impreso
en Argentina, 2003 - Segunda edición

WELSCH, G., HILTON, R., Y GORDON, P., (2014). **Planificación y Control de Utilidades**.
Prentice Hall Hispanoamericana, México.

ZAIRI, (2014). **Administración de la calidad total para ingenieros**. Primera edición en
español. Traductor Antonio Eroles. México D.F. México. Panorama editorial.