Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

Curso Planeación Estratégica Gerencial
Modalidad a Distancia

Módulo
II
Evaluación del Proceso de Planeación Estratégica

Módulo
III
El Ejercicio de la Planeación Estratégica

Material de Estudio

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL
CISS
IMSS

Ciudad de México 1998

Curso Planeación Estratégica Gerencial
Modalidad a Distancia

Material de estudio
Módulos II y III

Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Organo de Docencia, Capacitación e Investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

INDICE

		Página
Introducción		5
1.	¿En qué consiste y cómo debo usar mi material de estudio?	7
2.	¿Cómo está conformado el curso de Planeación Estratégica Gerencial?	9
3.	Módulo II. El ejercicio de planeación estratégica.	11
	Introducción	
	Tema 1. Visión, misión.	11
	Tema 2. Diagnóstico FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.	49
	Tema 3. Objetivos de la institución.	85
	Tema 4. Matriz de posicionamiento.	97
	Tema 5. Plan estratégico.	121
	Actividades y ejercicios de evaluación.	135
4.	Módulo III. La evaluación de la planeación estratégica.	139
	Introducción	
	Objetivos	
	Actividades y ejercicios de evaluación.	
5.	¿Cómo puedo consultar a profesores-tutores del CIESS?	179
	Calendario de entrega de trabajos.	180
	Formato para consultas.	181
	Formato para envío de actividades de evaluación.	183
	Carátula del trabajo final.	187
	Equipo docente	189

INTRODUCCION

El Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, atento a las necesidades de capacitación de los funcionarios de mandos medios y de alta dirección de las instituciones de seguridad social del continente americano, ha diseñado el Curso de Planeación Estratégica Gerencial en la modalidad educativa a distancia.

El crecimiento de universidades abiertas y a distancia ha probado desde la década de los setenta, tanta efectividad como la de instituciones presenciales, además de que el creciente desarrollo tecnológico y de teorías educativas hacen de esta modalidad una de las formas más modernas y flexibles para la capacitación.

El curso se estructura en módulos académicos, cada uno deberá estudiarse de manera secuencial e independiente, siguiendo el esquema que se indica en la Guía Didáctica.

El curso se fundamenta en la organización de actividades de aprendizaje autónomo, es decir que se ajuste a las disponibilidades, capacidades y ocupaciones de cada participante, siempre bajo la orientación del CIESS.

El material didáctico impreso se integra exclusivamente para este curso y constituye la base para guiar y organizar el aprendizaje independiente del participante. En él se señalan los objetivos, resúmenes, esquemas de relación entre lecturas y módulos, actividades y ejercicios para reafirmar el conocimiento; cuestionarios y bibliografia.

El material para el curso de Planeación Estratégica Gerencial lo constituye la **guía didáctica** que orienta de manera general el estudio del curso y el **material de estudio** integrado para cada módulo, en donde se identifican los conceptos fundamentales, se presenta el resumen y la bibliografia específica de los temas que los conforman.

El programa del Curso Planeación Estratégica Gerencial en su modalidad a distancia se corresponde con un curso presencial de 40 horas y es el resultado de la impartición y de la experiencia del personal académico del CIESS a lo largo de 5 años, en los cuales se ha incluido en sus Diplomados como materia introductoria y técnica administrativa para la elaboración de los trabajos finales.

1. ¿EN QUE CONSISTE Y COMO DEBO USAR MI MATERIAL DE ESTUDIO?

El material didáctico está conformado por una guía didáctica y el material de estudio de cada uno de los módulos del curso.

La **Guía Didáctica** tiene el propósito de ofrecer a usted una orientación general sobre los procedimientos para realizar el curso y recomendaciones importantes para aprovecharlo mejor y contiene los siguientes apartados:

Planteamientos del Curso
Esquema del Curso
Consulta y responsabilidades de los tutores del CIESS
Recomendaciones para el estudio
Actividades y ejercicios de evaluación
Equipo docente
Glosario

Es importante que lea toda la guía didáctica antes de pasar al material de estudio y que incluso la revise antes de iniciar un nuevo módulo.

El **Material de Estudio** está dividido de acuerdo con los tres módulos que conforman el Curso de planeación estratégica gerencia]. *En él se señalan las lecturas seleccionadas en función de los objetivos de aprendizaje* y ordenadas de manera secuencia] para que la asimilación se realice paulatinamente.

Para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada módulo *es importante que realice la lectura de los textos correspondientes antes de pasar a la resolución de los ejercicios y actividades señaladas para la evaluación.*

Las lecturas que se, han seleccionado para proporcionar los conocimientos necesarios o convenientes para cumplir con los objetivos de cada tema, son de tres tipos: obligatorias, complementarias y opcionales.

Las lecturas **obligatorias** son aquellas que presentan los conceptos, reflexiones y análisis considerados como indispensables para asimilar los elementos sustanciales que abordan diferentes autores. Las lecturas **complementarias** son aquellas que abordan el tema con diferentes enfoques y en algunos casos llegan a profundizar sobre determinados aspectos del tema. En cuanto a las **opcionales,** éstas incluyen estudios o reflexiones sobre la temática que se esta estudiando y que pueden servir para conocer otras opiniones de autores que no han sido traducidos a nuestro idioma y por tal motivo se incluye la versión original.

Al finalizar su actividad de evaluación, recuerde enviarla al CIESS oportunamente de acuerdo con las fechas señaladas.

2. ¿COMO ESTA CONFORMADO EL CURSO DE PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL?

Este curso está integrado por tres módulos:

Módulo I. Conceptos básicos de planeación, donde se dan las bases para la comprensión de la planeación estratégica y se hace la distinción entre la etapa de planeación, en el proceso administrativo y el ejercicio propiamente dicho de planeación estratégica.

Módulo II. El ejercicio de planeación estratégica, que describe paso a paso los elementos que lo constituyen. Se identifica la misión y la visión de la organización, el diagnóstico FODA, la matriz de posicionamiento y la generación de estrategias para resolver un problema específico o para proyectar en el largo plazo a la organización.

Módulo III. La evaluación de la planeación estratégica, en donde se cierra el ciclo metodológico y formativo para dar espacio a la reflexión y a la revisión del ejercicio de planeación estratégica, al recordar los principios de la calidad total y las cualidades de los lideres, necesarias para generar estrategias.

3. MODULO II EL EJERCICIO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Introducción

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite a cualquier organización que se encuentre en operación hacer una análisis a fondo de su misión, sus propósitos, sus estrategias para la consecución de los objetivos, así como efectuar una revisión de los resultados obtenidos, la evaluación de los servicios que se proporcionan y conocer el cumplimiento de las necesidades de los usuarios-clientes. Este proceso esta orientado hacia la satisfacción de los clientes, más que a la realización de actividades; para ello es conveniente fundamentar los sistemas de información para la toma de decisiones, la determinación de indicadores y el establecimiento de metas.

Por otra parte, la planeación estratégica es un ejercicio que puede utilizarse como hilo conductor en todos los niveles de la organización. También ayuda a los niveles directivos a mantener coherencia y equilibrio entre las actividades y las estrategias en el corto plazo, sin descuidar las acciones que son necesarias para mejorar los resultados en el futuro de la organización.

El proceso de planeación estratégica responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestra tarea fundamental?, ¿Qué es lo que queremos hacer?, ¿Qué nos proponernos lograr?, ¿Cómo lo lograremos?, ¿Qué haremos?, y ¿Cómo lo mediremos?

Es importante hacer notar que existen diferentes modelos para realizar el ejercicio de planeación estratégica, sin embargo, todos persiguen lo mismo: incrementar la eficiencia de la organización. Dependiendo del estilo de dirección y en muchas ocasiones de la complejidad de la organización, es el modelo que se adopta. Se recomienda, por lo tanto, que sea en la cúspide de la organización donde se defina el esquema a seguir.

Desde el punto de vista académico, los coordinadores y profesores-tutores de este curso hemos seleccionado diversas lecturas y un orden para la realización del ejercicio de planeación estratégica que ha sido probado en los cursos que se imparten en la sede del CIESS. Confirmaremos que hemos escogido el mejor camino cuando usted concluya con la realización de su trabajo final, y en la sesión presencial podamos apreciar el resultado de la aplicación de los conceptos y de la metodología que forman parte de este curso.

TEMA 1. Visión, misión

Objetivos
• Identificar los conceptos que intervienen en la planeación estratégica. • Identificar y aplicar los componentes de la visión y de la misión de las organizaciones, instituciones o centros de trabajo.

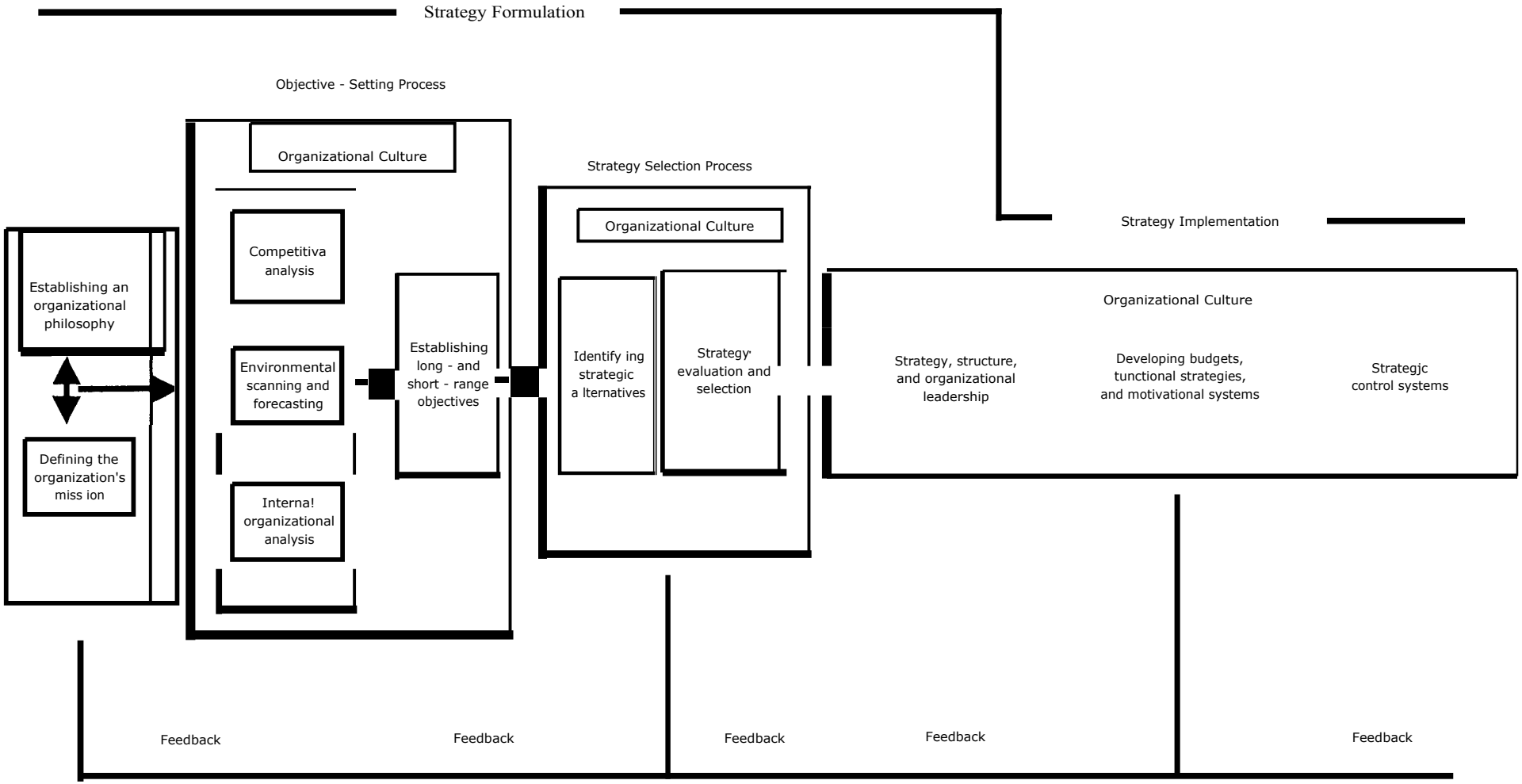
LECTURA OBLIGATORIA

Byars, Lloyd (1991) *Concepts of strategic management. Formulation and implementation.* Ed. Harper Collins Atlanta USA.

RESUMEN

El proceso gerencial estratégico de este autor para analizar y proponer estrategias empresariales establece dos grandes etapas: la formulación y la implementación de estrategias. En la primera, por medio del proceso de determinación de objetivos y del proceso de la selección de estrategias, se realiza el momento estático o intelectual, y en la segunda etapa, considerada dinámica con la definición de la estructura orgánica y el establecimiento de los sistemas de información y de control, se lleva a cabo la estrategia definida anteriormente. La constante en esta propuesta es la retroalimentación que se realiza antes, durante y al finalizar cada proceso.

STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS



LECTURA OBLIGATORIA

Cope, Robert G. (1991) *El plan estratégico. Haga que la gente participe.* Editorial Legis Bogotá, Colombia pp. 79-83.

RESUMEN

Los profesionales visionarios y generadores de ideas son quienes han sido identificados como personas geniales que se apoyaron en la visión de otros y se han comprometido de por vida con sus profesiones. Por esto los líderes deben escuchar y poner atención a quienes defiendan nuevas imágenes de la realidad.

Las herramientas del razonamiento son las cifras, la lógica, la utilidad y el sentido de lo práctico. En cambio la intuición es visión: es sentimiento combinado con emoción, juicio cualitativo y placer. La visión es sinónima de conceptualización; la intuición no es un proceso que funcione en forma independiente del análisis.

PROFESIONALES VISIONARIOS Y GENERADORES DE IDEAS

Mucho es lo que se ha disertado con relación a la importancia de las ideas y de la visión entre los dirigentes. Ellas siempre han caracterizado a la genialidad. Con fundamento en un análisis de 90 líderes empresariales, gubernamentales, educativos, musicales, etc., Warren Bennis y Burt Nanus afirman lo siguiente sobre el origen de ideas:

> *Los historiadores generalmente se refieren a los grandes líderes como poseedores de genialidad trascendental, y como si fueran capaces de plasmar en realidad sus visiones y su destino, animados por ciertos recursos internos misteriosos. Esto puede ser cierto en algunos casos, sin embargo, si se analiza con mayor cercanía la situación podemos ver que la visión no se originó en el dirigente en sí, sino en otros.*

Prosiguen relatando la llegada de Harold Williams a la de canatura de la Facultad de Postgrado Gerencial de la UCLA. Williams afirmó: "Fue en realidad el cuerpo de profesores el que forjó y construyó el concepto de lo que debemos buscar. Fueron ellos quienes aportaron la visión".

He presenciado la misma situación en casi todas las instituciones universitarias que he asesorado. Los presidentes y decanos generalmente suministran un código moral, una presencia y capacidad financiera, pero rara vez son la fuente de la visión real. No se trata de que el presidente funcione sin suministrar una visión, sino que el staff es mucho más numeroso. Todas esas mentes laborando en forma conjunta resultan por supuesto mejores que cualquiera de ellos por sí solos.

Bennis y Nanus nos aportan otros ejemplos sobre casos en que las ideas se originan personas diferentes al jefe de la organización. Ellos llegan a la siguiente conclusión: "Sólo en contadas ocasiones fue el líder quien concibió la visión. Debido a ello, es esencial que el líder sea un buen escucha *y* ponga atención especial a quienes defiendan nuevas imágenes de la realidad... Los dirigentes exitosos, lo hemos comprobado, son buenos para formular preguntas y para poner atención".

RAZON, VISION E INTUICION

Aunque estos puntos de vista sobre el origen de las ideas y las visiones sean estimulantes, mi posición a este respecto es diferente y más sencilla. La razón respalda a la intuición. Las herramientas del razonamiento son las cifras, la lógica, la utilidad y el sentido de lo práctico. En cambio, la intuición es visión: es sentimientos combinado con emoción, juicio cualitativo y placer. La visión es sinónimo de conceptualización. La sociedad todavía está orientada hacia la tecnología de situaciones laborales basadas en datos realistas y en puritanismo. Ambas son obstáculos en la expresión del pleno valor de la emoción, el sentimiento, la intuición y hasta el placer. Por ello todavía es conveniente ser práctico, orientado hacia las cifras y lógico en vez de intuitivo, lo cual hace que se relegue a las mujeres. Tanto en mis clases de postgrado como en mis asesorías, me he dado cuenta de que si se les da algo de estímulo, las mujeres (por regla) son las visionarias más rápidas. Parecen confiar mas en su juicio o

---

Cope, Robert, G. *El Plan Estratégico, haga que la gente participe,* Edit. Legis. pp 73-83

sea en su intuición; sin embargo carecen del valor suficiente para expresar sus convicciones intuitivas. Esto, empero, parece estar cambiando.

Las opciones de dirección que se requieren para dirigir el objetivo de una organización y los sentimientos implícitos en toma de decisiones, requieren el reconocimiento del contenido emocional, de los sentimientos intuitivos de la visión.

NO HAY VISION SIN INTUICION

Herman Kalin, quien hasta su muerte fue director del Hudson Institute, afirmó lo siguiente con relación a la intuición: "La física se basa completamente en corazonadas e intuición. Mis investigaciones son una combinación de intuición y juicio. No se de dónde proviene. Simplemente la mente las Jonas Salk, descubridor de la vacuna del polio, afirmó lo siguiente con relación a la intuición: "La intuición es algo cuya biología todavía no comprendemos. Sin embargo es con gran emoción que despierto en las mañanas preguntándome lo que me aportará mi intuición, así como si fuera legado del mar. Trabajo con ella, y confio en ella. Es mi socia".

El autor de la obra The luck factor, Max Gunther, nos aporta lo siguiente con relación a hechos y corazonadas: "La información sobre la que se basa una corazonada se encuentra almacenada y se procesa a cierto nivel de conciencia, un poco por debajo del nivel consciente. Por esa razón, la corazonada llega con ese sentimiento característico de no saber de dónde proviene".

Y el creador de la cúpula geodésica, Buckminster Fuller, nos dice esto: "A la intuición la llamo pesca cósmica. Uno siente que algo ha mordido, tiene que haber pescado algo".

En un artículo sobre intuición, Herbert Simon, investigador, ganador del Premio Nobel, y escritor de temas gerenciales, nos dice lo siguiente sobre toma de decisiones complejas:

> *"Cuando lo que nos ocupa no son problemas triviales hay que organizar los procesos de reconocimiento en forma coherente y aportarles capacidades de razonamiento que permitan inferencias de la información recuperada y de la combinación de los diferentes elementos de información. Por ello, la intuición no es un proceso que funcione en forma independiente del análisis. Por el contrario, los dos procesos son componentes complemetarios en los sistemas efectivos de toma de decisiones".*

Esta cita proviene del artículo "Making Management Decision: the role of Intention and Emotion", revista Executive de febrero de 1987.

> *Walter Parker de la Universidad de Washington se ha dedicado al estudio de problemas que son por naturaleza controvertibles. El afirma que ellos combinan varias categorías, valores y puntos de vista. Los problemas importantes, tales como escogencias estratégicas. están ligados a diversas disciplinas del conocimiento, a problemas auxiliares y requieren de razonamiento que no es tanto de tipo resolutorio de problemas (que implica un proceso lineal), sino de construcción de modelos. La construcción de un modelo es lo que logra una persona que participa en el proceso de planificación estratégica.*

PENSAMIENTO ORIGINADO EN EL HEMISFERIO IZQUIERDO Y EN EL DERECHO

Aristóteles, el gran sabio de la antigüedad, llegó a la conclusión de que el pensamiento humano se producía en el corazón y que el cerebro no era sino algo parecido a un radiador, y cuyo propósito era enfriar la sangre. Veintidós siglos después, cuando ya realizamos trasplantes de corazón *y* cirugía cerebral, el error de Aristóteles

nos parece bastante chistoso. Sin embargo, queda mucho que aprender sobre ese misterioso órgano humano, el cerebro.

La literatura existente sobre formación de conceptos abunda en especulaciones sobre los hemisferios del cerebro. Un lado está asociado con la lógica, el orden, la razón, el pensamiento lineal, las matemáticas, etc; mientras que el otro es la sede del arte, el sentimiento, la franqueza, la subjetividad y la imaginación. C.P. Snow presentó a través de su famosa obra, Two Cultures and the Scientific Revolution, la hipótesis de la existencia de dos culturas, la de los científicos y la de los humanistas.

Los procesos recomendados en el último capítulo están a favor del artista humanista que hay en todos nosotros. También es importante que exista una alianza sinergística entre los polos de nuestro pensamiento y en nuestros colegas. Sin embargo, le corresponde al jefe supremo, que debe saber sobre todo el proceso, trazar para bien o para mal, el rumbo, y decir hacia dónde debemos marchar. Este tipo de visión y perspectiva general es la que debemos procurar obtener, no importa cuáles sean nuestras destrezas.

LECTURA OPCIONAL

Pearce, John and David, Fred (1991) *Corporate Mission. Statements: the bottom line* pp 98-109.

RESUMEN

Definir la misión es el primer paso en el proceso de la planeación estratégica, según establecen tanto los investigadores como los empresarios. Diversas publicaciones atestiguan la importancia de la misión en el proceso de la planeación estratégica. Sin embargo, se ha escrito poco acerca de la relación que existe entre la declaración de la misión y el desempeño de la organización, institución o centro de trabajo. Este articulo se refiere al papel y a la naturaleza de la declaración de la misión en el proceso organizacional y su objetivo es mejorar nuestro entendimiento acerca de la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de la organización.

CORPORATE MISSION STATEMENTS: THE BOTTOM LINE

John A. Pearce **II** and Fred David

Developing a mission statement is an important first step in the strategic planning process, according to both practitioners and research scholars [1] . Several recent books on strategic management include entire chapters on mission statements, which attest to their perceived importance in the strategy formulation process. Nevertheless, the components of mission statements are among the least empirically examined issues in strategic management. No reported empirical studies describe the composition of business mission statements, only a few conceptual articles suggest desirable component characteristics, and no reported attempts have been made to link mission statements to corporate performance.

This neglect is surprising since several studies have concluded that firms that engage in strategic planning outperform firms that do not [2] . Thus, the research reported in this paper focused on the nature and role of mission statements in organizational processes; its goal was to improve cur understanding of the link between strategic planning and firm performance.

THE MISSION STATEMENT

Function

An effective mission statement defines the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of the business's operations in product and market terms[3] . It is an enduring statement of purpose that reveals an organization's product or service, markets, customers, and philosophy. When prepared as a formal organizational document, a mission statement may be presented under a maze of labels, including "creed statement", "statement of purpose", "Statement of philosophy", or a statement "defining our business". Yet regardless of the label, a mission statement provides the foundation of priorities, strategies, plans, and work assignments. It is specifies the fundamental reason why an organization exists.

A mission statement should create an organization identity larger than the limits placed on the firm by any individual. An effective statement helps to satisfy people's needs to produce something worthwhile, to gain recognition, to help others, to beat opponents, and to earn respect. Thus, it is a general declaration of attitude and outlook. Free from details, a mission statement has breadth of scope; it provides for the generation and consideration of a range of alternative objectives and strategies because it does not unduly stifle management creativity.

Components

A mission statement may be the most visible and public pan of a strategic plan. As such, it is comprehensive in its coverage of broad organizational concerns. Although no empirical research has been published to guide

Source: John A. Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management* EXECUTIVE 1, no. 2 (1987), pp. 109-15.

corporate mission statement development, the limited evidence available suggest eight key components of mission statements:

1. The specification of target customers and markets.
2. The identification of principal products/services
3. The specification of geographic domain.
4. The identification of core technologies.
5. The expression of commitment to survival, growth, and profitability.
6. The specification of key elements in the company philosophy.
7. The identification of the company self-concept.
8. The identification of the firm's desired public image.

A STUDY OF MISSION STATEMENTS

Based on previous theoretical and conceptual work focusing on the composition of mission statements, the present empirical investigation was undertaken to assess the relationship between mission statements with the eight components listed aboye and corporate financial performance. The present study specifically addressed the following hypothesis. The mission statements of high performing *Fortune* 500 companies will exhiba more of the desired components than will those of low performing *Fortune* 500 firms.

Our rationale for this hypothesis was prior theoretical and conceptual writing suggesting that eight components characterize an effective mission statement. Prior research also suggested that firms that engage in strategic planning outperform firms that do little or no planning. We reasoned that because a mission statement is increasingly perceived as an indication of a high-quality strategic planning effort, firms that have developed a comprehensive mission statement should outperform those with a weak or no mission statement. Such a finding would not, of course, indicate causation, because many diverse factors affect organizational performance. However, a comprehensive mission statement, we reasoned, should provide a basis for making better strategic decisions which, in turn, should contribute to improved organizational performance.

SURVEY RESULTS

Response Ratters

Completed surveys were returned by 218 of the *Fortune 500* companies mailed the research instrument. Of the respondents, 61 (28%) supplied mission statements that were analyzed for this report. As indicated in Exhiba 1, of the remaining respondents, 40.4% replied that their organization did not have a mission statement; 5% replied that their mission statement was confidential; and 26.6% sent material, such as an annual report, from which a statement of mission could not be confidently extracted.

Nature and Prevalence of Components

One of the most valuable insights the survey results provide is a realistic portrayal of the components of corporate mission statements For managers who are asked to participate in constructing or modifying a firm's mission, such information is helpful for comparative purposes. In this section, we will review the survey results for popularity of each of the eight components identified abbey. We will also present examples of each component excerpted from the corporate mission statement we evaluated.

1. Target Customers and Markets. Did the mission statements specify the firm's intended major customer or market targets? Many did 48%. We were some what surprised that more firms were not willing to commit

openly to customers and markets. Those we questioned provided three reasons for this intentional omission: First specifying certain groups might unintentionally signal "no interest" to others; second, merger and acquisition activity might violate any predetermined definition of customers or markets; and third, the various markets of many diverse business units effectively dictated a worldwide corporate market focus, and limiting that focus in any way could be confusing to some readers acquainted with smaller markets for individual product lines.

EXHIBIT **1** The Survey Responses

Number of mailings	500
No response	282 (56.4%)
Responses	218 (43.6%)
Responses replying:	
That the organization had no mission statement	88 (40.4%)
That the organization had a confidential mission statement	11 (5%)
With material that we could not use	58 (26.6%)
With usable mission statements	61 (28%)

From the mission statements of Johnson & Johnson and CENEX carne these clear commitments to specific customer groups:

> We believe our first responsibility is to the doctors, nurses, and patients, to mothers and all others who use our products and services. (Johnson & Johnson)
>
> to anticipate and meet market needs of farmers, ranchers and rural communities within North America. (CENEX)

2. Principal Products or Services. Did the mission statements convey the firm's commitment to major products or services? Yes-a solid majority (67%) were unequivocal in specifying their major products or services.

Consider, for example, the following excerpts from the mission statements of AMAX and Standard Oil Company of Indiana, respectively:

> AMAX's principal products are molybdenum, coal, iron, ore, copper, lead, zinc, petroleum and natural gas, potash, phosphates, nickel, tungsten, silver, gold, and magnesium.
> Standard Oil Company (Indiana) is in business to find and produce crude oil, natural gas and natural gas liquids; to manufacture high quality products useful to society from these raw materials; and to distribute and market those products and to provide dependable related services to the consuming public at reasonable prices.

3. Geographic Domain. Did the mission statements specify the firm's intended geographic domain for marketing Only 41% did. Those who talked to us about the omission raid it seemed unnecessary to state the "obvious" global nature of their marketing efforts. "This is undoubtedly an important issue to smaller firms" was the frequent comment of the Fortune 500 spokespersons.

Exemplary statements that included this component were the following by Corning Glass and Blockway:

> We are dedicated to the total success of Corning Glass Works as a competitor (Corning Glass Works)
> Our emphasis is on North American markets, although global opportunities will be explored. (Blockway)

4. Core Technologies. Did the mission statements describe the firm's core technologies? Overwhelmingly, they did not. By the far the least frequently included component in the 61 mission statements we evaluated was the "core technology" component, which was specified by 4 only 20% of the firms. The principal reason; company spokespersons gave to other follow-up questioning about the omission were (1) the impossibility of succinctly describing the many technologies on which their multiple product depended, and (2) the inappropriateness of trying to describe the core technologies of their service-based business units. Once again, this component was judged to be far more relevant to smaller, more narrowly focused businesses.

Two of the corporations providing noteworthy exceptions were Control Data and NASHUA, which clearly specified their core technologies:

> Control Data is in the business of applying micro-electronics and computer technology in two general areas: computer-related hardware; and computing-enhancing services, which include computation, information, education and finance. (Control Data)
> The common technology in diese arcas to discrete particle coatings.
> (NASHUA)

5. Concern for Survival, Growth, and Profitability. Did the mission statements specify the firm's plans regarding survival, growth, and target levels of profitability? Overwhelmingly, they did. The most popular component in the mission statements was an organizational commitment to survival, profitability, and growth. Of the 61 firms, 55 (90%) included statements at least as explicit as the following excerpts from Hoover Universal and McGraw-Hill:

> In this respect, the company will conduct its operations prudently, and will provide the profits and growth which will assure Hoover's ultimate success. (Hoover Universal)
>
> To serve the worldwide need from knowledge at a fair profit by gathering, evaluating, producing and distributing valuable information in a way that benefits our customers, emplyees, authors, investors, and our society. (McGraw-Hill)

6. Company Philosophy. Did the mission statements disclose the firm's basic beliefs, values, aspirations, and philosophical priorities? Yes-more than three-fourths (79%) of the respondents did include clear indicators of the firm's strategic, operating, and human resources philosophies. Several did so by attaching elaborate statements of philosophy to more product/market-oriented statements.

The following brief excerpts from two statements provide a sense of how philosophies were embedded in the mission statements:

> We believe human development to be worthiest of the goals of civilization and independence to be the superior condition for nurturing growth in the capabilities of people. (Sun Company)

It's all part of the Mary Kay Philosophy-a philosophy based on the golden rule. A spirit of sharing and caring where people give cheerfully of their time, knowledge, and experience. (Mary Kay Cosmetics)

7.Company Self-concept. Did the mission statements express the company's view of itself? Did they provide an explanation of the firm's competitive strengths? The answer to these questions is "yes" for 77% of the respondents. As part of their corporate self-concept, Hoover Universal and Crown Zellerbach stated the following:

Hoover Universal is a diversified, multi-industry corporation with strong manufacturing capabilities, entrepreneurial polices, and individual business unit autonomy.

Crown Zellerbach is committed to leapfrogging competition within 1,000 days by unleashing the constructive and creative abilities and energies of each of its employees.

8. Desired Public Image. Did the mission statements express the firm's desired public image? They clearly did in 87% of the cases, which makes this the second most included component in 61 formal statements. Among the ways in which desired public images were expressed were the following statements from Down Chemical, sun Company, and Pfizer:

To share the world's obligation for the protection of the environment. (Dow Chemical)

Also, we must be responsive to the broader concerns of the public including especially the general desire for improvement in the quality of life, equal opportunity for all, and the constructive use of natural resources. (Sun Company)

to contribute to the economic strength of society and function as a good corporate citizen on a local, state, and national basis in all countries in which we do business. (Pfizer)

Mission Statements and Financial Performance

In summary, the analysis of the 61 mission statements revealed some common characteristics. Specifically, the 90% and 87% values (56 and 53 of 61 firms, respectively) indicate that nearly all of the corporate statements included the "concern for survival" and "desired public image" components. In contrast, the 19% and 41% values (12 and 15 of 61 firms, respectively) suggest that sample corporate statements tended to omit discussions of "core technology" and "geographic domain." As shown in Exhibit 2, significantly more of the mission statements of the highest performing *Fortune* 500 firms exhibited three of the eight components than did the statements of the lowest performing firms. Further, mean scores of the highest performers were greater than those of the lowest performers for six of eight components. Them findings were all supportive of the research hypothesis. Thus the inclusion of the desired mission statement components was positively associated with a firm's financial performance.

Of course, many variables affect organizational performance, so the present findings do not suggest that the inclusion of desired components in a firm's mission statement will directly improve organizational performance. Quite to the contrary, a firm may have a comprehensive mission statement and still experience declining sales and profits for any number of reasons. Thus, it would be inappropriate, based on this study alone, to label the desired components as "essential" characteristics of mission statements. Rather, further research is needed to determine particular industries, conditions, and situations when specific components are most desirable.

However, the current findings are important for two major reasons. First, they lend empirical support to the notion that higher performing firms have comparatively more comprehensive mission statements. Specifically, for the organizations included in the study, higher performing firms more often exhibited the components suggested as important in the literature. Second, the findings suggest that corporate philosophy, self-concept, and public image are especially important components to include in an organizational mission statement.

EXHIBIT 2 A Comparison of Mission Statements of *Fortune* 500 Companies

Component	*High Performers' Mean Score*[a]	*Low Performers' Mean Score*[a]	*Statistical Difference Between Mean Scores?*[a]
Philosophy	.8947	.6000	Yes
Self-concept	.8947	.5333	Yes
Public image	1.0000'	.7333	Yes
Customer/market	.4737	.6000	No
Product/service	.5789	.8667	No
Geographic domain	.4211	.3333	No
Technology	.1579	.0667	No
Concern for survival	.9474	.8667	No

a. High performers were firms in the top quartile of a profit margin distribution of all responding *Fortune* 500 companies. Low performers were the lower quartile firms.
b. A "Yes" indicates a t-value significant at less than .05.
c. A mean value of 1.00 indicates that all 61 mission statements included the evaluative criterion.

DISCUSSION

Developing a Mission Statement

An intended practical and immediate contribution of the present research ovas to provide some benchmarks against which future studies could gauge the nature and direction of mission statement development. Because such large sample baseline data are otherwise unpublished, the information gathered in this research effort may provide a useful standard of comparison for managers responsible for coordinating the development of mission statements.

This research disclosed that 40% of the 218 responding Fortune 500 companies did not lave a written mission statement. If mission statements are so important to the strategic development process, why is this so? The respondents may lave provided an unsolicited answer, in that 10% of all corporate CEOs specifically requested guidance from the researchers in helping them develop effective mission statements. It may well be that a lack of knowledge about desirable components hampers or even prevents mission statement development.

This initial attempt at empirical research in the area of mission statement composition provides some encouraging evidence of file accuracy of previous conceptual writings and case studies. All eight of the components described as desirable in the normative literature were found to exist in the mission statements; in fact, they appeared with an average frequency of 66%. This finding is important because evaluation of mission statements -such as industry analysts, stockbrokers, and directora of investment funds-may express as much concern for components that are excluded as for those that are included. With the general and macronature of mission statements, perhaps it is at least as important for a firm to demonstrate concern for a particular content issue as it is to express a particular preference for outcomes.

It may in fact be that the finding of this study understate the importance of a carefully and comprehensively developed mission statement. It seems reasonable to theorize that organizations that differ dramatically in such

areas as profit motive, stakeholders, and geographic marketplaces would also differ in the components included in their mission statement. In fact, had the corporations responding to the study been more homogeneous, or had business units rather than corporations been contacted, the observed differences might have been greater both in number and in magnitude. For optional effectiveness, mission statements may need to be as distinctive as the relatively unique competitive situations in which organizations conduct their strategic planning.

Questions Remain

Not only is additional research needed to assess the degree to which the findings of this initial empirical effort can be generalized, but several critical questions about mission statements merit special attention. Three of the more intriguing questions are the following:

What Is the nature of the Link between mission statements and organizational performance? An important likely finding is that comprehensive mission statement development sets the stage for comprehensive planning efforts. Since such efforts have been associated with improvements in organizational performance, mission statement may be found to act as outlines for top managers to use to direct and focus their own planning and that of their subordinates.

2. *In what ways should the composition and intent ofuseful corporate and business-unit mission statements differ?* Corporate missions must often reflect the diverse concerns of several distinct strategic business units, even though corporate and business-unit missions may differ in their contributions to performance. Corporate missions may be best used to establish organizational values and strategic planning priorities, while business missions may be best when they suggest more specific directions that business strategies should incorporate.

3. *How closely associated are publicly pronounced mission statements and "in-house" strategic planning documents?* Our discussions with strategic planners revealed that public statements of corporate mission are designed to be of little value to other firms as a basis for competitive planning. Thus, they are unlikely to spell out specific plans for strategy action. It is perhaps more likely that public statements provide only competitively harmless overviews of competitively potent strategic intentions. In such cases the mission's strategic substance which serves as the framework for competitive action, may be communicated among key managers on a classified basis.

CONCLUSION

Practitioners and researches alike believe there is value in mission development and in the written statements that result. Perhaps it is asking too much to prove that they guarantee direct financial consequences. However, it is not unreasonable to demand empirical evidence of the presumed integral role of mission statements in linking strategic planning with corporate performance. The research we have described puts the first piece of that evidence in place.

Research Methodology

The Research Sample. A letter requesting a copy of the organization's mission statement was mailed to the chief executive officer of each of the *Fortune* 500 corporations. Responses were received from 218 of the 500 companies, producing a 44% response rate. Of the respondents, 61 companies supplied a mission statement that could be evaluated.

Content Analysis. To evaluate the 61 corporate mission statement, content analysis, a qualitative research technique for analyzing message contents, was used. Specifically, content analysis involves selecting a written message to be studied, developing categories for measurement, measuring frequency ofappearance of the categories by using coding rules, applying an appropriate statistical test to the data collected, and then drawing conclusions.

The mission statements were evaluated to determine whether they exhibited the eight components identified from the literature review. Three independent ratters evaluated each of file 61 usable statements to determine the degree to which they contained the eight desired components. Prior to conducting their evaluations, the ratters read and discussed mission statement articles; they also rated and discussed their ratings of several example mission statements.

When a ratter determined that a misnion statement contained a specific component, a value of "1" was assigned to the statement. When a particular mission statement did not "clearly" exhibit the components a, "O" was assigned. Inter-ratter reliability coefficients revealed no cant differences (<.01) among the three independent raters on their evaluations of the corporate statements' total' scores.

Statistical Analyses. Pearson intercorrelations of the eight mission statement components disclosed that only one of the 28 computations ("concern for survival" with "public image") was statistically significant, and only one of the coefficients and was aboye .2701. Thus, the evaluated mission statement components were considered distinct variables. In addition, the low intercorrelations lend some empirical support the heretofore theoretical notion that mission statements may be examined in tercos of their components.

Parametric t-test analyses were performed to test the hypothesis that mission statements of high perf'orrning companies would exhibit more of the components than those of low performing firms. The selected indicator of performance was the profit margin of each of the sample Fortune 500 companies. The distribution was first divided into quartiles; then mission statements of the top quartile firms were compared with those of lower quartile firms The results are discussed in association with Exhiba 2.

NOTES

1. Among recent authors who have stressed the critical role of mission statements as the starting point in strategic management are W. A. Staples and K U. Black in their article, "Defining Your Business Mission: A Strategic Perspective," *Journal of Business Strategies,* 1984,1, 33-39; V. J. McGinnis in "The Mission Statement A Key Step in Strategic *Planning," Business,* November-December 1981,3943; and D. S. Cochran, F.R. David, and. C. K. Gibson in "A Framework for Developing and Effective Mission Statement,"Journal *of Business Strategies,* 1985, 4-17.
2. For the reader interested in a letter understanding of the nature of the empirically evidenced positive relationships between strategic planning and firm performance, three articles should be of particle interest: (1)0. G. Dess and P. S. Davis's "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal,* 1984, 3, 467-488; (2) J. W. Fredrickson and T. R. Mitchell's "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness hensiveness and Performance in an industry with an Unstable Environment," *Academy ofManagement Journal* 1984, 2, 399-428 and (3) R.B. Robinson. Jr and J. A. Pearce II' s " The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations," *Strategic Management Journal,* **1983,** 3, 197-207.
3. Probably the most often referenced work on mission statements the one on which strategic management texts heavily rely, and the one that provided much of the impetus for the present study, is an anide by J. A. Pearce II "The Company Mission as a Strategic Goal", *Sloan Management Review,* Spring 1982, 15-24

LECTURA OPCIONAL

Byars, Lloyd L (1991) *The strategic management process. A model and terminology.*

RESUMEN

Debido a que existe diversidad de significados para los términos usados en la planeación estratégica, en este articulo se presenta un modelo de análisis del proceso gerencial de planeación estratégica así como la definición de los términos utilizados en la descripción del proceso mencionado.

THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS: A MODEL AND TERMINOLOGY

Lloyd L. Byars

Various terms and expressions are used in describing the strategic management process. These terms often have a variety of meanings and interpretations depending on the author and source. For instance, some of the terms are used interchangeably with strategic management are strategy and policy formulation, long-range planning mid business policy. The purpose of this article is to present model for analyzing the strategic management process and to propose definitions for the terms and expressions used in describing the strategic management process.

Strategic management is concerned with making and implementing decisions about an organization's future direction. Basically, strategic management can be broken down into two phases: strategic planning aria strategy implementation. Strategic planning is concerned with making decisions with regard to:

1. Determining the organization's mission.
2. Formulating policies to guide the organization in establishing objectives, choosing a strategy, and implementing the chosen strategy.
3. Establishing long-and short-range objectives to achieve the organization's mission.
4. Determining the strategy that is to be used in achieving the organization's objectives.

Strategy implementation is concerned with making decisions with regard to :

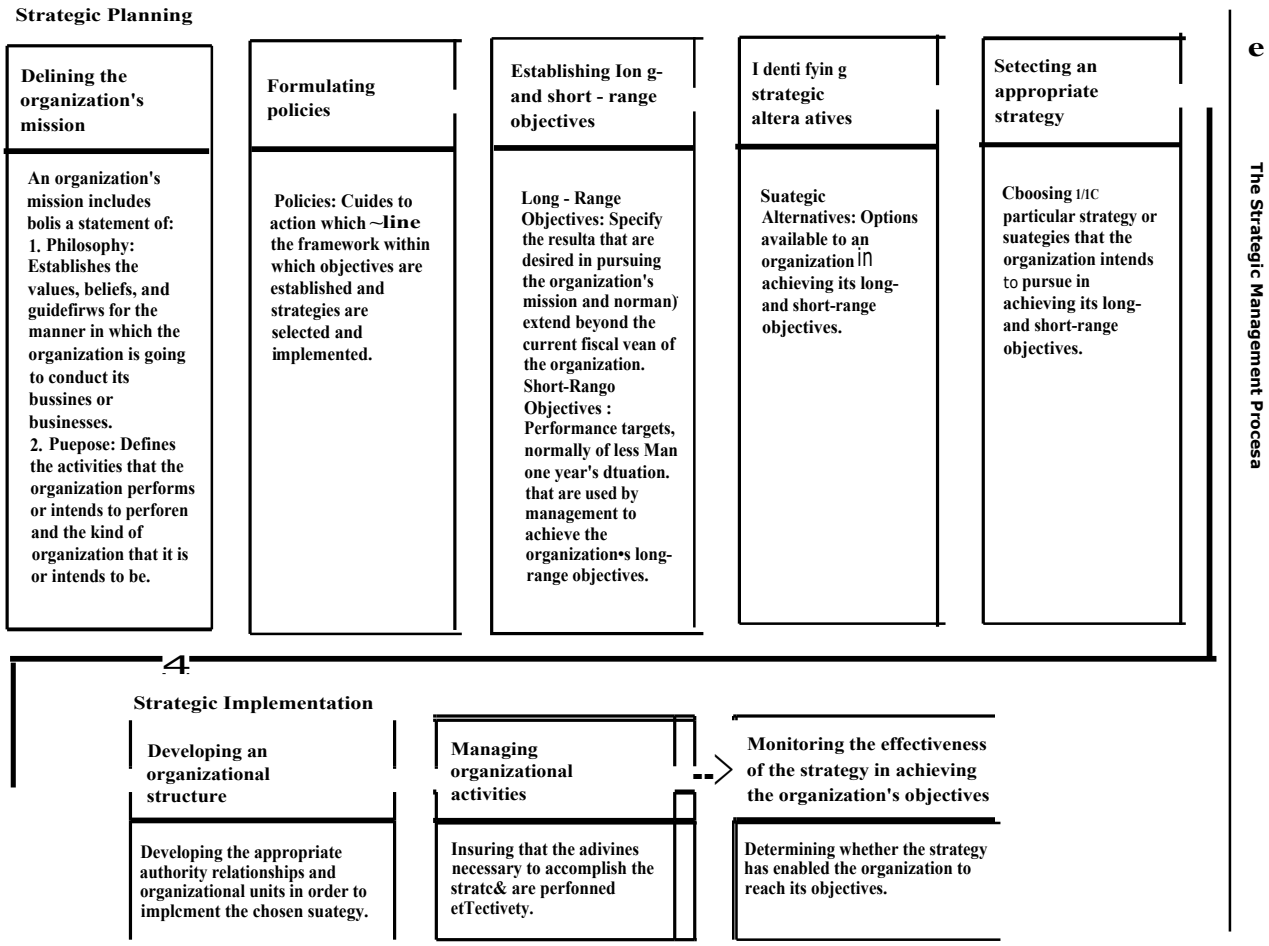
1. Developing an organizational structure to achieve the strategy.
2. Ensuring that the activities necessary to accomplish the strategy are performed effectively.
3. Monitoring the effectiveness of the strategy in achieving the organization's objectives.

Figure 1 illustrates the steps in the strategic management process. Although the steps in this process are shown to be separate and consecutive, it is important to note that considerable overlap among the steps exists. For instance, the setting of long-and short-range objectives may be done simultaneously. Likewise, policies can evolve simultaneously with the objective setting process. Additionally, considerable feedback must occur throughout the strategic management process. To illustrate, suppose that a particular strategic has not been achieving the objectives of the organization. Among other reason this could be a result of having established unrealistic objectives or having selected the wrong strategy. Because of their interdependence, all of the steps in the strategic management process need to be examined when a strategy fails. Likewise, all of the steps need be examined when a strategy is successful in order to help insure future successes.

DEFINING THE ORGANIZATION'S MISSION

An organization's mission includes both a statement oforganizational philosophy and purpose. Art organizational philosophy establishes the values, beliefs, and guidelines for the manner in which the organization is going to

Source: Lloyd L. Byars, "The Strategic Management Process: A Model and Terminology, *Managerial Planning* 32, no. 6 (1984), pp. 38-44.



conduct its business. The importance of having an organizational philosophy was stated by Thomas J. Watson, Jr., former Chairman of file Board of IBM, as foliows:

> This, then, is my thesis: I firmly believe that any organization, in order to survive and achieve success, must have a sound set of beliefs on which it premises all its policies arid actions.
> Next, I believe that the most important single factor in corporate success is faithful adherence to those beliefs.
> And fmally, I believe that if an organization is to meet the challenges of a changing world, it must be prepared to change everything about itself except those beliefs as it moves through corporate life' .

Watson went to describe IBM, as philosophy to be:

1. *Respect for the Individual.* This is a simple concept, but at IBM it occupies a major portion of management time. We devote more effort to it than anything else.
2. We want to give the best customer service of any company in the world.
3. We believe that art organization should pursue all tasks with the idea that they can be accomplished in' a superior fashion[2] .

It is interesting to note that almost 20 years alter Watts stated these three basic beliefs IBM Board Chairman Frank Cary stated: We've changed our technology, changed our organization, changed our marketing and manufacturing techniques many times, and we expect to go on changing. But through all this change, those three basic beliefs remain. We steer our course by those stars[3] .

The organizational purpose defines the activities that the organization performs or intends to perform and the kind of organizations that it is or intends to be. The establishment of an organizations purpose is critical; for, without a concrete statement of purpose virtually impossible to develop clear objectives and strategies. Furthermore, an organization's purpose must be defined not only at its inception but also must be redefined regularly during both difficult and successful periods for example, if the railroad companies had defined their purpose to be developing a firm position in the transportation business rather than limiting themselves strictly to the rail business they might not be in the economic situation that they find themselves today. In fact, the Southern Railway Company has defined its corporate purpose to be transportation services, and today it has the highest earnings per share of any company in the railroad industry. Southern achieved this position through careful acquisition of other railroads and maintaining its stated purpose of providing useful transportation services to its customers.

Robert Townsend stated file purpose of Avis Rent-A-Car to be: We want to become the fastest-growing company with the highest profit margins in the business of renting and leasing vehicles without drivers.[4] Notice how this statement of purpose defines the business of Avis and would preclude considering acquisitions of motels, airlines, and travel agencies.

When John **D.** Rockefeller conceived the idea of the Standard Oil Trust, his purpose was to develop a monopoly in the oil refining business. Rockefeller carne doce to achieving his purpose largely by using whatever methods he could to drive out his competitors. Of course, his actions and the actions of others with similar purpose and methods contributed to the establishment of the Sherman Anti-Trust Act of 1890.

An organization's purpose defined by its customers. In this regard, Peter Drucker has stated:

> To know what a business is we have to start with. Its purpose must be outside of the business itself. In fact, it must lie in a society since business enterprise is an organ of society. There is only one definition of business purpose: to create a customer.[5]

Thus, defining an organization's purpose starts with defining its present and potential customers. Questions that need to be answered in defining the present customers are:

1. Who is the customer?
    a. Where is the customer located?
    b. How does the customer buy?
    c. How can the customer he reached?
2. What does the customer buy?
3. What does the customer consider value, [i.e. what does the customer look for when he or she buys the product?[6]]

In defining an organization's potential customers, the following questions need to be answered:

1. What are the market trends and market potential?
2. What changes in market structure might occur as a result of economic developments, changes in styles, fashions, or moves by the competition?
3. What innovations will alter the customer's buying habits?
4. What needs does the customer presently have that are not being adequately met by available products and services ?'

One final question needs to be addressed in determining an organization's purpose. Is the organization in the right business or should it change its business?'

Answers et many of these questions can be seen in the reasons given by Philip Morris for acquiring the Miller Brewing Company.

> Inevitably our (Philip Morris) domestic cigarette business will level off as our market share increases and growth in consumption stabilizes around one-two percent per year. Our cash flow will increase dramatically at that time and we need growth businesses in which to invest this cash flow (however) it's hard to find another business that is as good as this one... Beer probably comes closest to matching our skills with a market opportunity.
>
> Both are low priced, pleasurable products made from agricultura) commodities that are processed and packaged on high-speed machinery. Both are advertised the same way and are sold to many of the same end use customers through similar distribution channels. Your beer drinker and your cigarette smoker are often the same guy.[9]

In small organizations, the owner or chief executive officer (CEO) often establishes the mission of the organization without consultation with others. In some organizations. The founder of the business establishes the mission, and this mission is often maintained throughout the life of the organization. For example, Thomas Watson, Sr. of IBM and James Lincoln of the Lincoln Electric Company established missions for their organizations that are still in existence today. Furthermore, some CEOs with strong wills or personal ities influence their organization's mission throughout their tenure at the organization.

However, in many larger organizations, consultation and participation by a large group of top managers is the normal process used in formulating philosophy and purpose. For example, James McFarland, sliortly after he became CEO of General Milis, stated as follows:

> I asked myself what was expected of me as CEO. I decided that my role was really to build General Milis from a good company into a great company. But I realized this was not just up to me. I wanted a collective viewpoint as to what makes a company great. Consequently, we took some thirty-five top people away for three days to decide what it took to move the company from "goodness" to "greatness". Working in groups of Six to eight, we defined the characteristics of a great company from various points of view, what our short-comings were, and how we might overcome these.[1°]

Ideally, an organization's philosophy should rarely change. However, an organization's purpose should be analyzed periodically to determine if changes need to be made. Changes in competitive position, changes in top level management personnel, new technologies, changing availability and increasing costs of available resources, demographic changes, changes in government regulation and shifts in consumer demand can result in the need to change an organization's purpose.

Changes in an organization's purpose can load to major changes in an organization's operations. A study which involved interviewing 100 top managers in 10 companies over a period of several years, outlined how the need for a change in corporate purpose is recognized and implemented." First, the need for change is often sensed by top management in quite vague or undefined terms (i.e., things just don't seem to be going right). Declining profits or market share often serve as a signa] for the need to reexamine an organization's purpose. Next, an awareness of the need for change is often built by hiring study groups, staff, or consultant to consider problems, options, contingencies, or opportunities posed by the need. Broadened support for the need to change is developed by unstructured discussions and probing of top management positions. A olear focus can be gained by having an adhoc committee formulate a position on the changed purpose or by having file CEO express either in writing or verbally the changed position of the organization. The whole process of formulating an organization's purpose is "a delicate art, requiring a subtle balance of vision, entrepreneurship, and politics".[12]

FORMULATING POLICIES

Policies are defined as broad, general guides to action that outline the framework within which objectives are established and strategies are selected and implemented. Policies should flow logically from file organization's

philosophy. For example, after describing IBM's philosophy Thomas Watson, Jr. outlined just one of IBM's corporate policies as follows:

> Open-door policy-Every employee has the right to talk to whomever they wish including any member of top management concerning problems, or concerns they have about management actions or decisions.[13]

Policies help to ensure that all units of an organization operate under the same ground tales. They also facilitate coordination and communication between various organizational units.

Several factors influence the formulation of policies. One important factor has been the federal, state, and local governments. Government regulates organizations in areas such as competition (antitrust and monopoly), product standards (safety and quality), pricing (utilities), hiring practices (civil rights), working conditions (OSHA), wages (minimum wages), accounting practices (income tax regulation), and insurance of stock (SEC). Policies need to be developed in order to guide art organization's employees in meeting each of these regulations. For example, as a result of government regulation many organizations have developed a policy statement which declares the organization's unqualified opposition to all forms of discrimination.

Policies of competitors also influence an organization's policies. This is especially true with personnel policies such as employee wages and benefits and working conditions.

An extremely important consideration in policy formulation is that policies should facilitate ale successful accomplishment of organizational objectives and implementation of strategy. All too frequently policies emerge from history, tradition, and earlier events. Changing environmental conditions and changed organizational objectives trigger an evaluation of organizational policies to ascertain if they are still appropriate or should be changed.

LONG- AND SHORT-RANGE OBJECTIVE

Long-range objectives specify the results that are desired in pursuing the organization's purpose and normally extend beyond the current fiscal year of the organization. They are not vague and abstract but are specific, concrete, and measurable results that must be achieved if the organization is to be successful in attaining its mission.

An organization's objectives depend on the particular organization and its mission. Although objectives can vary widely from organization to organization, normally they can be categorized as follows: (1) profit-ability, (2) service to customers, clients, or other recipients, (3) employee needs and well-being, and (4) social responsibility. The following items provide potential areas for establishing long-range objectives for most organizations."

1. *Profitability.* Expressed in terms of profits, return on investments, normal per share, or profit-to-sales ratios.
   Examples: To increase return on investment to 15 percent after taxes within four years.
   To increase profits to $15 million within three years.

2. *Markets.* Expressed in terms of share of the market or dollar or unit volume of sales.
   Examples: To increase commercial sales to 85 percent of our total sales and reduce military sales to 15 percent of our total sales over file next three years.
   To increase the number of units of product x sold by 500,000 units within four years.

3. *Productivity.* Expressed in terms of a ratio of input to output cost per unit of production, and others.
   Example: To increase file number of units produced per worker by 10 percent per eight-hour day over file next three years.

4. *Product.* Expressed in terms of sales and profitability by product line or product, target dates for development of new products, and others.
   Example: To phase out our product with file lowest profit margin within two years.

5. *Financial Resources. Expressed* in terms of the capital structure, new issues of common stock, cash flow, working capital, dividend payments, and collection periods.
   Examples: To increase working capital to $10 million within five years.
   To reduce long-term debt to $8 million within three years.

6. *Physical Facilities.* Expressed in terms of square feet, fixed costs, unite of production and other measures.
   Examples: To increase storage capacity by 15 million unite over the next three years.
   To decrease production capacity in the West Coast plant by 20 percent within three years.

7. *Research and Innovation.* Expressed in terms of amount of money to be spent and in other tercos.
   Example: To develop an engine in the medium-price range, with an emission rate of less than 10 percent, within five years at a cost not to exceed $3 million.

8. *Organization Structure and Activities.* Expressed in terms of changes to be made or projects to he undertaken.
   Example: To establish a decentralized organizational structure within three years.

9. *Human Resources.* Expressed in terms of rates of absenteeism, tardiness, turnover, or number of grievances. Also can be expressed in terms of number of people to be trained or number of training programs that are to be taught.
   Examples: To reduce absenteeism by 8 percent within three years.
   To conduct a 40 hour supervisor development program for 300 Supervisors at a cost not to exceed $400 per participant ever file next four years.

10. *Customer service.* Expressed in terms of deliver times, customer complaints, and others.
    Example: To reduce the number of customer complaints by 40 percent ever the next three years.

11. *Social Responsibility.* Expressed in terms of types of activities number of days of service, or financial contributions.
    Example: To increase other contribution to United Way by 30 percent over the next three years.

All organizations do not have objectives in all of these areas. Religious and other not-for-profit organization obviously need a different set of objectives from private enterprise organizations. Generally, long-range objectives need to be established for every area of the organization where performance and results directly influence the survival and prosperity of the organization.'[S]

Long-range objectives must support and not be in conflict with the organization's mission. They should be clear, concise, and quantified whenever possible and should be detailed enough So that the organization's personnel can clearly understand what the organization intends to achieve. They should span all significant units or areas of the organization and not just concentrate on one arca.. Objectives for different areas of the organization can serve as checks en each other, but should be reasonably consistent with each other. Finally, objectives should be dynamic in that they need to be reevaluated in light of changing conditions.

Short-range objectives are performance targets, normally of less one year's duration, that are used by management to achieve the organization's long-range objectives. Short-range objectives should be derived from an in-depth evaluation of the organization's long-range objectives. S uch an evaluation should result in a listing of priorities of the objectives Once the priorities have been determined, short-range objectives can be set to achieve the long-range objectives.

Long- and short-range objectives for departments, units, and subunits of an organization are based en the long- and short-range objectives of the total organization Long- and short-range objectives at any level of the organization must be coordinated with and subordinated to the long- and short.-range objectives of the next higher level. Such a systems ensures that all objectives are consistent and not working against each other.

Some example goal statements might be:

1. To increase profits by 5 percent during the next year.
2. To open a district office in Dallas, Texas, during the third quarter of this year.
3. To increase our church membership by 10 percent this year.
4. To open 10 new retail outlets during file next year.

Both long- and short-range objectives Serve to give direction to the organization in achieving its mission.

STRATEGY

The word *strategy* carne from the Greek *word-strategos-which* means a general. At that time, strategy literally meant the art and Science of directing military forces. Today, the term strategy is used in business to describe how an organization *is* going to achieve its objectives and mission. Most organizations have several options for accomplishing their objectives and mission. Strategy is concerned with deciding which option is going to be used. Strategy includes the determination and evaluation of alternative paths to achieve an organization's objectives and mission and, eventually, a choice of the alternative that is to be adopted.

INTEGRATING MISSION STATEMENTS, POLICES, OBJECTIVES AND STRATEGY

Organizational mission statements, policies, objectives, and strategy are not mutually exclusive components of the strategic planning process. Rather they are highly interdependent and inseparable. One cannot talk about attaining objectives without knowing the policies that must be followed. S imilarly, a strategy cannot be determined without first knowing the objectives that are to be pursued and the policies that are to be followed. Furthermore, strategy implementation impacts upon the strategic planning process. Figure 1, which shows the entire strategic management process as a series of sequential steps, should be considered merely as a method for analyzing the entire process and not as a step-by-step process that should be sequentially followed. Because this article defines a large number of terms Table 1 is presented in order to summarize these terms. It is also hoped that this article has provided insight into resolving many of the definitional problems in the study and analysis of the strategic management process.

NOTES:

1. Thomas J. Watson,Jr.,A *Business and Its Beliefs (New* York: McGraw- Hill Book Company, 1963), p. 5.
2. *Ibid. pp.* 13,29,34.
3. Frank T. Cary, "The Remarking of American Business leadership," *Think Magazine,* vol. 47, no. 6 November/December 1981), p. 24.
4. Robert Townsend, *Up the Organization* New York: Alfred A. Knopf, 1970p. 129.
5. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row Publishers, 1974), p.61.
6. Peter Drucker, *The Practice ofManagement,* New York: Harper & Row, Publishers, 1954, PP. 52-54

TABLE 1 Definition of Terms

Long-Range Objectives specify the results that are desired in organization's mission and normally extend beyond the current fisical year of the organization.

Short-Range Objectives are performance targets, normally of less than one years duration, that art used by management to achieve the long-range objectives.

Strategic management is concerned making decisions about an organization future direction and implementing those decisions. It is componed of two phases and strategy implementation.

Strategic planning is concerned with making decisions with regional to determining the organization's mission, formulating policies, establishing objectives, and determining the strategy that is to be used in achieving the organization's objectives.

Strategic implementation to concerned with making decisions regard to developing an organizational structure to achieve the strategy, staffing the structure, providing leadership and motivation to the staff, and monitoring the effectiveness of the strategy to achieving the organization's objectives.

Organizational mission involves establishing statement of organizational philosophy and purpose.

Organizational philosophy establishes the values, beliefs, and guidelines for the manner in which the organization to going to conduct its business.

Organizational purpose defines the activities that the organization performs or intends to perform and the kind of organization *it is* or intends to be.

Strategy describes how an organization intends to achieve its objectives and mission- It includes the determination and evaluation of alternative paths to achieve an organization's objectives and mission and, eventually, a choice of the alternative that is to be adopted.

Policies are broad, general guides to action that outline the framework within which objectives are established and *strategies* are selected and implemented.

NOTES:

1. Thomas J. Watson,Jr.,A *Business and Its Beliefs (New* York: McGraw- Hill Book Company, 1963), p. 5.
2. *Ibid. pp.* 13,29,34.
3. Frank T. Cary, "The Remarking of American Business leadership," *Think Magazine.* vol. 47, no. 6 November/December 1981), p. 24.
4. Robert Townsend, *Up the Organization* New York: Alfred A. Knopf, 1970p. 129.
5. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row Publishers, 1974), p.61.
6. Peter Drucker, *The Practice ofManagement,* New York: Harper & Row, Publishers, 1954, **PP.** 52-54
7. *Ibid.,* p. 56
8. *Ibid.,* p. 57
9. Financial statements and public statements by executives of Philip Morris.

10. James B. Quinn, strategic Goals: Process and Politics, *Sloan Management Review,* vol. 19, no. 1. (Fall 1977), p. 22.
11. *lbid* Pp. 34-36.
12. *Ibid., p. 36.*
13. *Watson, A Business and Its Beliefs, p.* 1-21.
14. Anthony Raja, *Managing by Objectives* (Glenview, *///: Scott,* Foresman and Company, 1974), p. 38.
15. Drucker, *Management: Tasks, Responsibility, Practices,* p. 100.

LECTURA OPCIONAL

Pearce II, John (1991) *An executive level. Perpective on the strategic management process.* pp 7-21.

RESUMEN

El proceso de planeación estratégica puede verse ahora como la representación lógica de la integración y extensión de un sistema establecido de planeación. Los ajustes que hacen la mayoría de las compañías se centran en el proceso usado, más que en el contenido de la información, a fin de diseñar y poner en operación el plan en sí. Esto es porque la mayor diferencia entre la planeación tradicional y la estratégica se basa menos en términos de, cuales deberían ser las entradas y más en términos de como deberían de priorizarse e integrar el proceso de planeación a la organización, en un esfuerzo integral y completo.

El proceso gerencial de planeación, a pesar de sus limitaciones, ofrece una prometedora aproximación a quienes desean lograr el éxito en el posicionamiento de sus empresas en el cada vez más turbulento entorno.

AN EXECUTIVE-LEVEL PERSPECTIVE ON THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS

John A. Pearce II

Strategic management is increasingly being acknowledged by corporate executives as their principal approach to determining and directing the efforts of their firms for the long term. One recent study found that 49 percent of the predominately *Fortune* 500 firms that responded to a mail questionnaire were engaged in "complete" strategic planning. These firms had written long-range plans covering at least three years which were rated as comprehensive, systematic, and future oriented. An additional 35 percent of the respondents were classified as involved in some, but not all, major phases of strategic management planning.' However, the approach has not experienced similar adoption rates across the wide spectrum of American businesses. This is particularly true among firms which do not employ permanent personnel with responsibilities exclusively in planning, among smaller firms, and within certain industries. A recent survey of banking institutions with total assets in excess of $10 million found that only 33 percent of the respondents had long-range plans with at least a two-year time horizon. The research also found the expected positive relationship between bank size and involvement in strategic management planning. Sixty percent of the banks reporting over $500 million in total assets prepared long-range plans, while less than 27 percent of the banks with $10 to $50 million took similar action.[2]

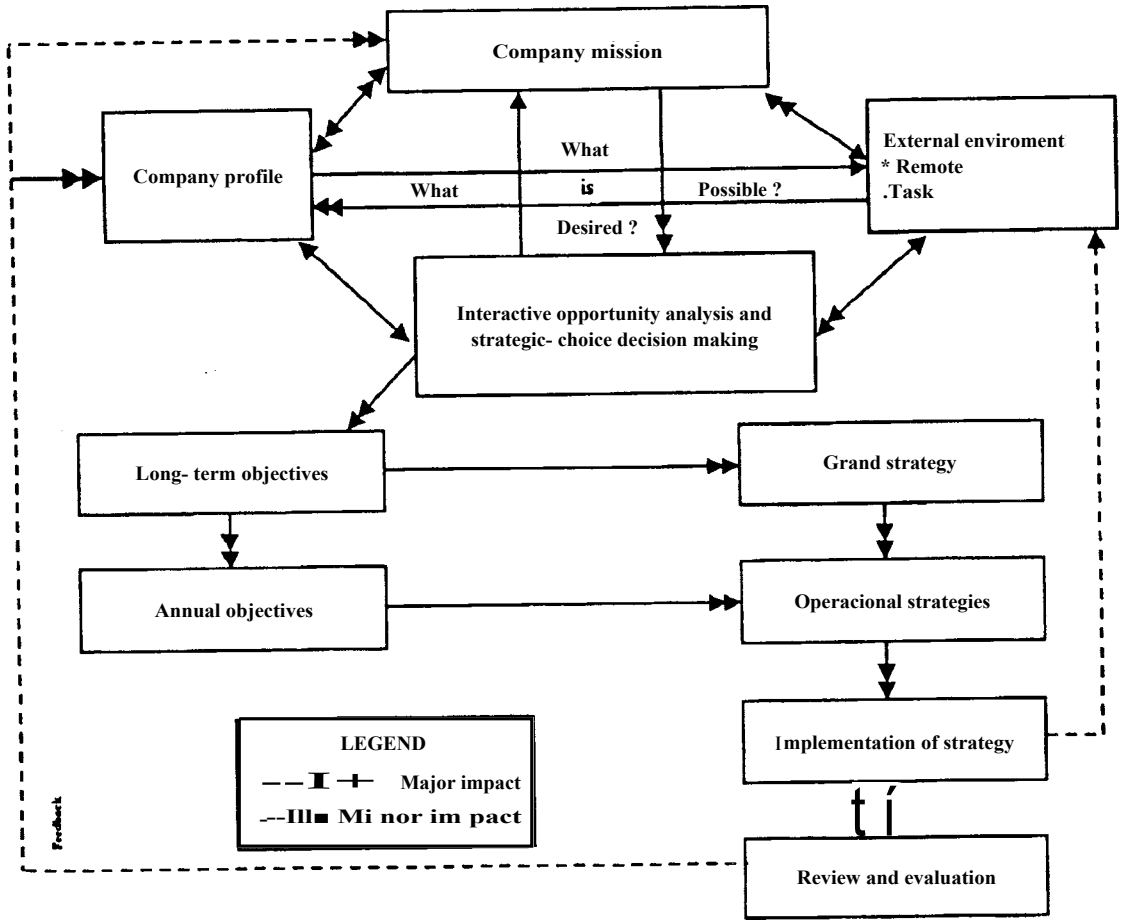
However, the trend favoring a strategic management orientation is clear and accelerating, particularly as evidence mounts attesting to its favorable bottom-line impact.[3] The problem for most planning executives who are as of yet uncommitted to a strategic management system is that of determining the ways by which this "new" approach differs from their current framework for planning. [4] There is an understandable reluctance to restructure existing systems, with the associated inherent cost, before the pros and cons of the proposed method are clear. The focus of this article is to provide an executive-level perspective on the management process of strategy formulation and implementation. The emphasis will be on the major components of the process and their interrelationships, followed by a critica] evaluation of the system's strengths and limitations.

THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS

The processes which businesses use as a means to formulate and direct their strategic management activities vary among companies. Sophisticated planning organizations, like General Electric, Procter & Gamble, and IBM, have developed more detailed processes than similarly sized, less formal planners. Small businesses which rely on the strategy formulation skills and limited time of an entrepreneur typically exhiba very basic planning concerns when contrasted with larger firms in their industries. Understandably, firms with diverse operations due to their reliance on multiple products, markets, or technologies also tend to utilize more complex strategic management systems. Nevertheless, the basic components of almost all strategic management models are very similar.

Source: © (1981) by the Regents of the University of California. Reprinted/Condensed from the *California Management Review* 24, no. 1, pp. 39-48. By permission of The Regents.

FIGURE 1 Strategic Management Model



Because of the similarity among general models of the strategic management processes, it is possible to develop one eclectic model which is representative of the foremost thought in the area. One such effort, the Strategic Management Model, is shown in Figure 1. It provides a visual display of the major components of the entire strategic management process. The model also shows conceptually how the components are related and their sequence throughout the process.

COMPONENTS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

In this section the components of the Strategic Management Model will be defined and briefly described. The majority of the components will be familiar, but the discussion which accompanies them will indicate the new scope, priorities, relationships, and imperatives of strategic management.

Company Mission

The mission of a business is the fundamental, unique purpose that sets it apart from other firms of its type **and** that identifies the scope of its operations in product and market terms. The mission is a general, enduring statement of company intent. It embodies the strategic decision makers' business philosophy; it implies the image the company seeks to project; it reflects the firm's self-concept; and it indicates the principal product or service areas and the primary customer needs which the company will attempt to satisfy. Further, it suggests the prioritized goals of the firm in terms of survival, growth, and profitability. In short, the mission describes the product,

market, and technological areas of emphasis for the business in a way that reflects the values and priorities of the strategic decision makers.

TABLE 1 Mission Statement of NICOR, Inc.

Preamble

We, the management of NICOR, Inc., here set forth, our belief as to the purpose for which the Company is established and the principies under which it should operate. We pledge our effort to the accomplishment of these purposes within these principies.

Basic Purpose

The basic purpose of NICOR, Inc. is to perpetuate an investor-owned company, engaging in various phases of the energy business, striving for balance among those phases so as to render needed, satisfactory products and services and earn optimum, long-range profits.

What We Do

The principal business of the Company, through its utility subsidiary, is the provision of energy through a pipe system to meet the needs of ultimate consurners. In order to accomplish its basic purpose, and to assure its strength, the Company will engage in other energy-related activities directly or through subsidiaries or in participation with other persons, corporations, firms, or entities.

All activities of the Company shall be consistent with its responsibilities to investors, customers, employees and the public and its concern for the optimum development and utilization of natural resources and for environmental needs.

Where We Do It

The Company's operations shall be primarily in the United States, but no self-imposed or regulatory geographical limitations are placed upon the acquisition, development, processing, transportation or storage of energy resources, nor upon other energy-related ventures in which the Company may engage. The company may engage in such activities in any location where, after careful review, it has determined that such activity is in the best interest of its stockholders.

Utility service will be offered in the service territory of the Company's utility subsidiary to the best of its ability, in accordance with the requirements of regulatory agencies and pursuant of the subsidiary's Purposes and Principies.

Because the conceptualization of company mission can be difficult to grasp, an excellent example is shown in Table 1: the mission statement of NICOR, Inc., as abstracted from an annual report to its stockholders.

Company Profile

A company profile is the product of a firm's internal analysis which determined its performance capabilities based on existing attainable resources. It depicts the quantity and quality of financial, human, and physical resources available to the firm. It assesses the inherent strengths and weaknesses of the firm's management and organizational structure. The profile contrasts the historical successes of the firm and the traditional values and concerns of its management with the firm's current capabilities in an attempt to identify the future capabilities of the business.

TABLE 2 A Functional-Area Resource-Deployment Matrix

Functional areas	*Resource-deployment emphasis*	*5 Years ago*	*4 Years ago*	*3 Years ago*	*2 Years ago*	*1 Year ago*	*This year*
R&D and engineering	%strategic development dollars						
	Focus of efforts						
Manufacturing	% strategic development dollars						
	Focus of efforts						
Marketing	% strategic development dollars						
	Focus of efforts						
Finance	% strategic development dollars						
	Focus of efforts						
Management	% strategic development dollars						
	Focus of efforts						

Source: William F. Glueck, Business Policy and Strategic Management (New York: McGraw-Hill, 1980). p. 169.

An example of one kind of analysis that contributes to the overall development of a company profile is the functional-area, resource development matrix. This analysis provides a yearly record for the firm of its level of commitment of each functional area. This approach enables the firm to quickly calculate the total investment which it has made to each functional area over time as a basic for better understanding its comparative and competitive strengths and weaknesses. (See Table 2.)

External Environment

A firm's externa! environment consists of the sum total of all conditions and forces which affect the strategic options of a business but which are typically beyond its ability to control. The Strategic Management Model shows the external environment of a firm as consisting of two interactive segments, the remote environment and the task environment.

The remote environment consists of the forces and conditions which originate beyond and usually irrespective of any single firm's immediate operating environment and which provide the general economic, political, social,

and technological framework within which competing organizations operate. Spiraling inflation, import restrictions on raw materials, demographic swings in the populations of the geographic areas served, and revolutionary technological innovations which make production systems unexpectedly obsolete are examples.

The task environment refers to forces and conditions in a competitive operating situation, external to the firm, which influences the selection and attainment of alternative objective/strategic combinations. Unlike changes in the remote environment, changes in the task environment are often the result of strategic actions taken by the firm or its competitors, consumers, users, suppliers, and creditors, or by appropriate regulatory groups. A consumer shift toward greater price consciousness, a loosening of local bank credit restrictions, a change of administrators in the regional OSHA office, or the opening of a new wholesale outlet by a competitor are all likely to have a direct and intentional positive or negative impact on a firm.

Interactive Opportunity Analysis and Strategic-Choice Decision Mailing

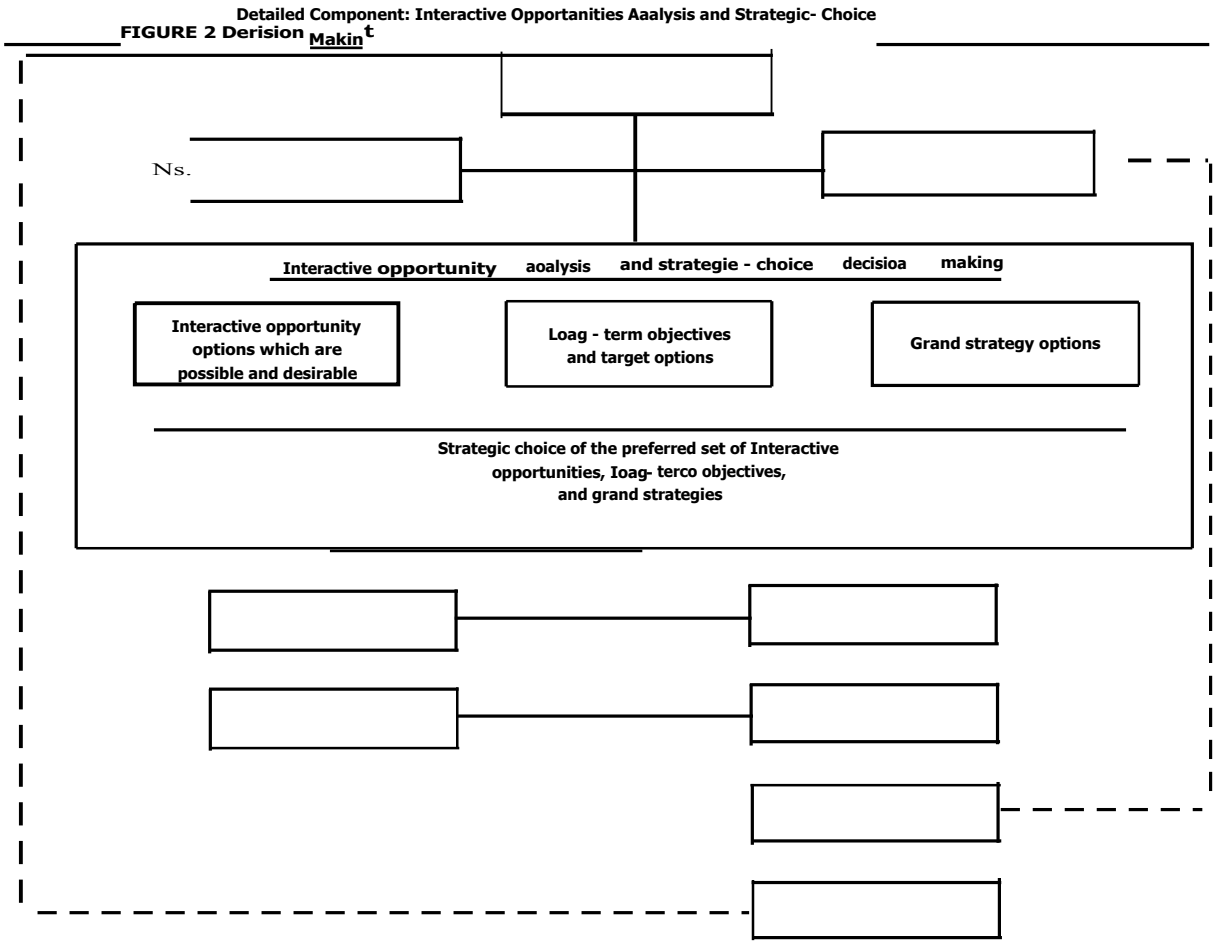
The simultaneous assessment of the firm's forecasted environment and its company profile enables a firm to determine the range of interactive opportunities which it might find attractive. These opportunities represent the alternatives which are possible avenues for investment. However, the full list must be screened through the criterion of the company mission before a set of possible and *desired* opportunities can emerge. The latter process is called strategic-choice decision making. Its purpose is to provide the combination of long-term objectives and grand strategy, which will optimally position the total firm in the externa! environment as the means to achieving the company mission.

Consider a firm whose strategic managers feel that it is overly dependent on a single customer group, such as a chain of record shops whose principal customers are ten to twenty years old. The firm's interactive opportunities might include expanding the product line, heavily emphasizing related products, accepting the status quo, or selling out profitably to a competitor. While each of these options might be possible, a firm whose mission stressed a commitment to continued existence as a growth-oriented, autonomous organization might find only the first two opportunities desirable. In that case, the two options would be evaluated on the basis of payoff and risk potential, compatibility with or capability for becoming the fun's competitive advantage, and other critical selection criteria.

The subprocess by which strategic choice is determined is complicated. Figure 2 magnifies interactive opportunities analysis and strategic-choice decision making. As the figure shows, strategic choice decision making involves a process of matching each of the possible and desirable interactive opportunity options with reasonable long-term objectives and targets, and with the most promising grand strategies. Each of the resulting sets of alternatives is then evaluated individually and comparatively to determine the single set or group of sets which is expected to best achieve the company mission.

The critical assessment of strategic-choice alternatives initially involves the development of evaluative criteria which will serve as the basis for comparing one set of alternatives with all others. As is the case in making any selection, the company's strategic-choice process involves the evaluation of alternatives which are rarely wholly acceptable or wholly unacceptable. The alternatives are compared to determine which option will have the most favorable overall, long-term impact on the firm.

Among the evaluative criteria used by businesses in assessing strategic-choice alternatives are strategic managers' attitudes toward risk, flexibility, stability, growth, profitability, and diversification. Other factors which are included in the decision-making process are the volatility of the externa! environment, the life-cycle stages of the evaluated products, the company's current level of commitment to its organizational structure, its access to needed resources, its traditional competitive advantages, and the potential reaction of influential externa! or interna! interest groups.



Long-Term Objectives

The results which an organization seeks to achieve over a five-year period are known as its long-term objectives.[6] Such objectives are typically developed in some or all of the following areas: profitability, return on investment, competitive position, technological leadership, productivity, employee relations, public responsibility, and employee development. To be of greatest value, each objective should be motivating, measurable, achievable, and consistent with other objectives of the firm. Objectives state what is expected from pursuing a given set of business activities. Examples of company objectives include: a doubling of earnings per share within five years with increases in each interim year; a move from the rank of third to second as a seller of commercial electrical fixtures in Oregon; and a decrease of 10 percent a year in undesirable employee turnover over the next five years.

Grand Strategy

The comprehensive, general plan of major actions by which a firm intends to achieve its long-term objectives within its dynamic environment is called the grand strategy. This statement of means indicates how the objectives or ends of business activity are to be achieved. Although every grand strategy is in fact a fairly unique package of long-term strategies, twelve basic approaches can be identified. They include concentric and conglomerate diversification, product and market development, concentration on current activities, joint ventures, horizontal and vertical integration, innovation, retrenchment, liquidation, and divestitu re. The purpose of any ofthese grand, or master, strategies is to guide the acquisition and allocation of resources over a period of time, typically five years. Admittedly, no single grand strategy, or even several in combination, can adequately detail the strategic

actions which a business will undertake over so long a period. However, the commitment of a firm's strategic managers to a fundamental approach for positioning the business in the competitive marketplace provides a galvanizing central focal point for subsequent decision making.

Annual Objectives

The results which an organization seeks to achieve within a one-year period are referred to as annual objectives. The topics areas for short-run or annual objectives are similar to those for long-term objectives. The difference between the two types of objectives stems principally from the greater specificity which is possible and necessary to guide short-term strategies. For example, a long-term objective of increasing company wide sales volume by 20 percent in five years might be translated into 4 percent growth objective in year one. It is reasonable that this companywide short-run objective should be reflected in the planning- activities of all major functional or divisional components or the firm. The research and development department might be expected to suggest one major addition to the productIMe in the first and each following year; the finance department might set a complementary objective of obtaining the necessary $300,000 in funds for an immediate expansion of production facilities; and the marketing department might establish an objective of reducing turnover among sales representatives by 5 percent per year.

Operating Strategies

Within the general framework of the grand strategy, a specific and integrative plan of actions is needed for each distinctive business unit in the firm. Most strategic managers attempt to develop and operating strategy for each related set of annual objectives (one for the marketing department, the production department, and so on). Operating strategies are detailed statements of the means that will be used to achieve objectives within the following year. The company's budgeting process is usually coordinated with the development of the operating strategies to insure specificity, practicality, and accountability in the planning process.

Implementation of Strategy

Implementation involves the management activity ofacquiring and allocating financial resources in conjunction with the development of structures and procedures necessary to put a strategy into operation. Prior to implementation, strategies are only ideas. Principally, implementation involves the assignment of responsibility for the success of all or part of a strategy to appropriate employees, along with the allocation of required resources. Implementation means putting strategies into action.

Five variables are commonly considered to be critical factors in the implementation of a strategy: tasks, people, structures, technologies, and reward systems. Successful implementation of company strategies requires that methods be effectively designed and managed to efficiently integrate these factors. A mayor priority of implementation efforts involves synchronizing the key resource components of the planning process.

Review and Evaluation

An implemented strategy needs to be monitored in order to determine the extent to which it is resulting in the achievement of its objectives. The process of formulating a strategy is largely subjective, despite often extensive efforts to reduce it to objective decision making. The first substantial reality test of the value of a strategy comes only alter implementation has begun. Strategic managers must watch for early signs of the responsiveness of the marketplace to their strategies. They must also provide the means for monitoring and controlling to insure that their strategic plan is followed correctly.

Although the early review and evaluation of the strategic process concentrates on market-responsive modifications of the strategy, the underlying and ultimate test of a strategy is its proven ability to achieve its ends-

the annual objectives, long-term objectives, and mission. In the final analysis, a firm is only successful when its strategy achieves its objectives.

STRATEGIC MANAGEMENT AS A PROCESS

The Strategic Management Model shown in Figure 1 depicts a process. The *termprocess* refers to an identifiable flow of information through interrelated stages of analysis directed toward the achievement of an objective. In the strategic management process the flow of information pertains to the historical, current, and forecasted data on the business, its operations and environment, which is evaluated in light of stockholder values and priorities. The interrelated stages of the process are the ten components discussed in the last section. The objective of the process pertains to the formulation and implementation of strategies which result in long-term achievement of the company's mission, and near-term achievement of its aims.

There are several important implications of strategic management as a process. First, it means that a change in any components of the system will affect several or all other components. The majority of arrows in the model point both ways, suggesting that the flow of information or the impact is usually reciprocal among components. For example, forces in the external environment influence the nature of the mission which a company's strategic managers and stakeholders design for the firm. Reciprocally, the existence of that company with that legitimizes the environmental forces and implicitly heightens competition in the firm's realm of operation. An example is that of a business that is persuaded, in part by governmental incentives, that its mission statement should include a commitment to energy-efficient products, and that promises to extend its research and development efforts in the area of solar photovoltaics. Obviously, the externa! environment has affected the firm's definition of its mission, and the existence of the revised mission alters a competitive condition in the environment.

A second implication of strategic management as a process is the sequential nature of strategy formulation and evaluation. The strategic management process begins with the development or reevaluation of the company mission. This step is associated with, but essentially followed by, the simultaneous development of a company profile and an assessment of the externa! environments. Then come strategic-choice decision making (wich results in the definition of long-term objectives and the design of grand strategy), definition of short-term objectives, design of operation strategies, implementation of strategy, and review and evaluation. The apparent rigidity of the process needs to be tempered by two qualifications:

- The need for a reevaluation of the strategic posture of a firm on any of the principal factors which determine of affect company performances. Entry into the market of a major new competitor, death of a prominent board member, replacement of the chief executive officer, or a downturn in positive market responsiveness are among the thousands of changes which can prompt the need to reassess a company's strategic plan. However, irrespective of where the interest in a reassessment originates, the strategic management process begins with the mission statement.

- Not every component of the strategic management process deserves equal attention each time a planning activity takes place. Firms in an extremely stable environment may find that an in-depth assessment is not requiered on a five-year schedule. Often, companies are satisfied with their original mission statements, even alter decades of operation, and need to spend only a minimal amount of time in addressing that factor. Additionally, while a formal strategic-planning process may be undertaken only on a five-year basis, yearly updatíng of objectives and strategies is usually undertaken. At these times, rigorous reassessments of the initial stages of the process are rarely necessary.

A third implication of strategic management as a process is the necessity for feedback from implementation, review, and evaluation to the early-stage components of the process. *Feedback* can be defined as the post-implementation results of a strategy which are collected as inputs for the enhancement of future decision making through the strategic management process. As shown in Figure 1, it is important for strategic managers to

attempt to assess the impact of their implemented strategies on their external environments so that future planning can reflect any changes which were precipitated by their actions. They should also carefully measure and analyze the impact upon the need for possible modifications for the company mission.

A fourth and final implication of strategic management as a process is the need to víew it as a dynamic system. *Dynamic* is a terco used to describe the constantly changing nature of conditions which affect interrelated and interdependent strategic activities. Managers need to recognize the components of the strategic process as constantly envolving. They must remember that formal planning artificially "freezes" the changing conditions and forces in the company's internal and external environments, much as a phtograph freezes the movement of a swinmmer. In actuality, change is continuous and the dynamic strategic planning process must be constantly monitored to detect significant changes in any of its components as a realistic precaution against implementing a strategy which is obsolete.

PRACTICAL LIMITATIONS OF A MODEL

It is important to understand the limitations of models such as the Strategic Management Model so as not diminish their overall impact by overlooking their weaknesses. An awareness of how the models can be properly used will help to ensure effective strategic management. In this section, three points will be stressed; namely, that most models are "wholistic," descriptive, and nonpolitical.

Most prominent strategic management models are "wholistic." This means that users of these models believe that strategic planning should be initiated by a company's top management. Because of the broad perspective of these executives, the strategy process works from general to specific. The business is first studied as a whole within the context of its competitive environment; then individual functions or divisions, and eventually specific operations of the firm, are involved in the strategic management process.

Some researchers have argued that in certain circunstances the wholistic approach is inferior to a tactical approach to strategic planning. With the tactical approach, strategic managers work up through the firm in their study of its potential. Then, with a strongly operational view of their firm's strengths and weaknesses, the managers assess their firm's compatibility with its external environment.

The risk ofusing the wholistic approach, which is implicitly advocated by models like the Strategic Management Model, is that executives might hte unrealistic in their planning because of a potential tendency to minimize the difficulties of implementing a plan. The wholistic approach can sometimes lead managers to gloss over details that may eventuallly be critical to putting into operation the firm's strategies.

The tactical approach poses far greater risks to strategic managers. First, the tactical approach tends to create inflexibility in planning. Managers risk placing such a great priority on operational details that they can come to overstate the extent to which the firm is locked into the status quo. It is difficult to envision new interactive opportunities when initial planning activities stress narrow operational concerns. Second, the integration of planning activities is more difficult with the tactical approach. Lacking the kind of overall framework for planning which is characteristic of the wholistic method, the initial phases ofplanning are often disjointed, leading to complications in developint a unified strategic plan. Third, and most damaging, the tactical approach concentrates on the present rather than on the future of the firm as strategic planning does. The emphasis is too often on improving current capabilities to satisfy historical rather than anticipated needs.

In the final analysis, it appears that the wholistic approach is superior to tactical alternatives. However, users of a wholistic model should be alert to the shortcomings in planning which it fosters and should guard against their development. Specifically, users of wholistic models should continually challenge themselves on issues pertaining to the data-gathering and implementation phases of their firm's strategic activities. In this context it is important to remember that althoughmiddle -and lower- level managers seldom vote in the strategic-choice process,

they are a principal source of the operational data on which the ultimate decisions are largely based. These managers' advice and critiques should be actively sought and carefully considered in all phases of the strategic management process.

A second major issue of concern in the use of strategic management models is that they are analytical or descriptive rather than prescriptive in nature. The models typically either suggest a conceptual framework for the evaluation of strategic situations or describe in a general sense an approach that businesses have actually used in conducting their strategic activities. However, while there is considerable evidence that firms which undertake formal strategic planning outperform nonplanners, somewhat different planning models were used by every business that has been studied. [8] There is no known best wholistic model, and no model should be seen as the prescription for strategic planning. In using the Strategic Management Model or any similar model, it should be remembered that the model builders are recommending the general approach they believe will provide a sound basis for strategic planning, not a model which they are certain will lead to the best results, It is important that users of such models are continuallly alert to the need for occasional additions to or deletions from overall planning activities. Strategic management models will be most valuable ifthey are treated as dependable outlines upon which strategizers must construct individualized planning systems.

The third major limitation of the models is that they are nonpolitical in constitution. A new planner could be misled to perceive the strategic management process as largely devoid of subjective assessments, biased interpretations, human error, self-serving voting by individual managers, intuitive decision making, favoritism, and other forms of political activity. In reality, most strategic planning experts believe the opposite. Strategic planning is a behavioral activity and as such is vulnerable to the same shortcomings as other people processes. It is truly a management process. People involved in all phases of the strategy formulation and implementation must be skillfully organized, ledplanned about, and controlled. 'The limitation of the strategic management planning models is that they explicitly ignore the political considerations. The principal reason for this intentional omission is that managers cannot dictate rationality, objectivity, or altruism. The models presume that strategic planners are skilled managers, and that they are sensitive to the people-related issues that continuously arise in every phase of the strategic planning process.

Owing to the incalculable variations in political activity which can take place during the strategy process, it is not particularly valuable to include this factor as a component in the process models. However teffects of political activity on the planning process are critical to its effective functioning and are a principal determinant of the plan's final compostition. Strategic planners who are attentive to this political realization, and who skillfully manage the inevitable people-related concerns, will have overcome the limitations of the nonpolitical models.

CONCLUSION

The strategic management process can be seen now to representa logical integration and extension of established planning systems. The task facing most potential adopters is one of revising rather than replacing their existing approach. The adjustments for most companies center in the process used in planning rather than in the content of the information needed in order to design and put into operation the plan itself. This is because the major differences between traditional and strategic management processes are found less in terms of what the inputs should be and more in terms of how the inputs should be prioritízed and integrated in an organization's comprehensive planning and implementation efforts.

While the strategic management process is not without its limitations, it offers a promising approach whose proponents have experienced generally improved sucess in positioning their firms profitably in increasingly turbulent environments.

Al concluir este tema usted deberá responder el segundo cuestionario que se incluye al final de este capítulo. Si tiene alguna duda, consulte a su profesor-tutor o a los coordinadores del curso.

TEMA 2. Diagnóstico FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

In?	Objetivos
•	Establecer categorías de análisis y elaborar el diagnóstico externo de su organización (oportunidades y amenazas).
•	Establecer categorías de análisis y elaborar el diagnóstico interno de su organización (fortalezas y debilidades).

LECTURA OBLIGATORIA

CEDESS. *Diagnóstico situacional (1997)* Autores varios. Documento mimeografiado.

RESUMEN

Este documento presenta una síntesis de los elementos necesarios en un diagnóstico administrativo. Incluye la definición, la utilidad de contar con un diagnóstico y los aspectos metodológicos para integrarlo. Básicamente está orientado a la realización de este ejercicio en las instituciones prestadoras de servicios de salud.

En el caso de que su organización no pertenezca a este sector, para que le sea de utilidad, usted deberá extrapolar los conceptos que se han incluido en este documento, adecuándolos a las condiciones, servicios y naturaleza de su institución o centro de trabajo. En caso de duda, consulte a su profesor-tutor o a los coordinadores del curso.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Autores varios

DEFINICIÓN

Diagnóstico se compone de dos raíces: *día* (a través de) y *gnos* (conocer). Implica entender lo actual identificando el inicio de una situación y si fuera posible sus causas, para posteriormente ir reconociendo las variables independientes conforme se presentan, y conocer cuales son las leyes, conceptos o teorías que se relacionan con cada una de ellas.

Como etapa de un Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad, se refiere a la identificación en forma colectiva, de los factores que inhiben la cualidad productiva. Es una fase de medición.

UTILIDAD

En el diagnóstico sabremos cuales son los elementos que se han ido agregando e interrelacionando hasta el momento actual. Su principal componente son los resultados de la provisión de servicios de salud de una comunidad o un país, ya que pueden medirse directamente a través de sus efectos (servicios y condiciones de salud) así como de sus condicionantes (perfil epidemiológico, recursos disponibles).

Sin embargo, a lo que se hace referencia en realidad cuando realizamos un diagnóstico situacional es a los efectos de la presencia o ausencia de los servicios, dado que dichos efectos sí son cuantificables y su medición es requisito indispensable para diagnosticar la presencia de la cualidad productiva.

METODOLOGÍA

El proceso de diagnóstico situacional responde a tres preguntas básicas:

1. ¿Dónde estamos en este momento en la solución de los problemas de salud de la población?

2. ¿A dónde queremos llegar?

3. ¿Cómo alcanzar esta metas?

La contestación a estas tres preguntas nos llevará a definir los problemas y necesidades de salud de la población, a formular objetivos de política sanitaria y programar las actividades que conduzcan a su logro, a distribuir los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas, etc. El diagnóstico de salud tradicional incluye el conocimiento de:

1. *Nivel de salud de la comunidad.* Para lo cual se estudian las tasas de mortalidad y morbilidad en tanto no se disponga de otros indicadores positivos de salud (esperanza de vida, índices antropométricos, etc.).

Autores varios.

2. *Factores condicionantes.* Incluyen los siguientes aspectos:

Medio fisico.- Basuras: contaminación física y química; aire: contaminación física y química; agua: fuentes de abastecimiento, sistema o red de abastecimiento, tratamiento del agua de consumo y sistema de saneamiento (tratamiento de aguas residuales); flora: contaminación química (fertilizantes) y plagas; fauna: animales de compañía, animales de producción, animales salvajes y otros vectores (vectores, insectos).

Recursos y estructura socioeconómica.- Infraestructura y equipamiento; vivienda y urbanización; centros de producción: actividades productivas; centros de formación: nivel de instrucción; actividades recreativas: lugares de esparcimiento y recreo; empleo-desempleo: medios económicos; protección por la Seguridad Social; ordenanzas municipales; hábitos y costumbres, etc.

Población.- Tamaño, estructura por edad y sexo; distribución urbano-rural; migraciones; natalidad y crecimiento demográfico.

Recursos sanitarios Recursos humanos, materiales y financieros con que se cuenta; organización; actividades y evaluación de resultados (eficacia).

3. *Identificación y análisis de los problemas de salud.* Tras describir la situación de salud, se pasará a su explicación tratando de identificar los problemas de salud.

Se considera "problema de salud» a una o varias enfermedades o condiciones determinadas de los individuos, originadas o supuestamente originadas en un contexto causal reconocido y cuyas consecuencias para el individuo o la sociedad reclaman una solución. Por lo tanto, el término «problema de salud» incluye no sólo la enfermedad o condición individual de salud, sino los factores que la condicionan y la consecuencia de la situación.

Tras haber identificado los problemas de salud, se evaluará la situación de salud en cuanto a su pronóstico, es decir, habremos de plantearnos como evolucionará el problema de salud si no actuamos sobre él.

De manera esquemática se puede decir que la puesta en marcha de un sistema de salud, queda condicionada por tres conceptos que se imbrican y se interfluyen mutuamente: demanda, necesidad y oferta.

Demanda. Comportamiento por el cual un individuo o una comunidad busca remedio a su sufrimiento o problema. La salud es percibida por cada comunidad de manera diferente (dependiendo de su desarrollo sociocultural). La falta de salud percibida, real o imaginaria, origina un sufrimiento, que es sentido como un malestar por la población. Ese sufrimiento o malestar de la población lo expresa por medio de una demanda.

La demanda presupone conocer la percepción de las propias necesidades de salud por parte de la comunidad, explorar el comportamiento en relación con la búsqueda de atención de salud en nuestro grupo de acción y finalmente, valorar la aceptación y la posible utilización de la tecnología sanitaria por parte de la comunidad.

Necesidades. Se considera que se trata de "la estimación realizada por los profesionales de la salud, según el estado de los conocimientos científicos, de los recursos disponibles, de los efectivos y de la cantidad de las prestaciones necesarias para asegurar un nivel óptimo en los cuidados a la salud".

La respuesta a la demanda de la población en función de las necesidades definidas por el servicio, constituye la base de la planificación de las actividades en salud. Por medio de estudios demográficos, epidemiológicos y estadísticos apoyados en indicadores de evaluación, podremos llegar al diagnóstico de salud de la colectividad, lo que nos permitirá establecer un índice de prioridades.

Oferta. Las necesidades de salud se traducen en una oferta (servicios de salud). La relación entre demanda, necesidad y oferta condicionará el funcionamiento del sistema, siendo lo deseable una máxima adecuación entre los tres conceptos, pero la realidad es que el costo de la oferta tendrá siempre que limitarse a los recursos presupuestarios de cada país o comunidad autonómica.

- *Relaciones entre demanda, necesidad y oferta.* Se pueden dar, entre otras, las siguientes interrelaciones:

a) Adecuación entre oferta, demanda y necesidades. Corresponde a necesidades percibidas por los servicios de salud, que corresponden a una demanda y son cubiertas por la oferta. Es el límite de la situación sanitaria deseable y óptima.
b) Hay necesidades y oferta, pero no se utilizará porque no hay demanda.
c) Hay oferta sin necesidad ni demanda.
d) Hay oferta que cubre una demanda, que no corresponde a una necesidad (medicalización).
e) Hay una demanda, que no corresponde a una necesidad ni se cubre por los servicios de salud.
f) Hay una demanda que corresponde a una necesidad, pero que no se atiende (no existe presupuesto, ni personal, ni solución técnica), y
g) Hay una necesidad que la población no percibe y para la que no hay oferta.

La convergencia entre necesidad, demanda y oferta de servicios es generalmente escasa.

En las funciones diagnósticas es necesario tener un macroanálisis de la situación general, pero también determinar con mayor precisión la situación de los programas prioritarios en particular y de los extensivos en general.

Aun cuando no se acostumbre hacerlo así, es deseable establecer la metodología a utilizar para mantener actualizado el diagnóstico de los aspectos que son de interés al sistema de salud o al de atención médica. Dado que no es posible cubrir todos los tópicos que se relacionan con sistemas tan complejos como los que nos ocupan, se procura manejarlos a través de indicadores o bien de encuestas.

Durante mucho tiempo se creyó que un buen sistema de atención médica debía comprender un plan de *"check up",* término que traducido al español podría llamarse de reconocimiento periódico. Después de un tiempo de usarlo en Estados Unidos se considera que es un método sumamente caro y lento, por lo que en la aplicación debe limitarse a casos individuales; también se aprecia que cualquier persona que se somete a dicho procedimiento se convierte en cliente permanente de los servicios médicos, pues aún si resulta sana desde un punto de vista biológico, su salud psicosocial sí se afecta y la angustia se convierte en su acompañante permanente.

En otro sitios se hicieron intentos con encuestas o cuestionarios que eran enviados a una población seleccionada en forma aleatoria.

Otro criterio para hacer un diagnóstico de la población consiste en la utilización de indicadores e índices entendidos como un fenómeno observable o perceptible que pone en evidencia otros fenómenos que no son inmediatamente aprehensibles. El indicador corresponde a una medida única y específica. Al índice se le define como un número compuesto por otros dos o más números o indicadores que permite una expresión en forma sucinta que puede ser tomada como estándar para ser comparado con la realidad. En estadística se le llama número índice y se les considera medidas diseñadas para demostrar cambios en una variable o grupos de variables respecto a una característica específica.

En el IMSS por más de una década se ha identificado al Diagnóstico Situacional como la conclusión o resultado final del estudio de la problemática institucional actual, generada por la satisfacción de la demanda de atención médica, motivada por las necesidades de salud de la población amparada en un área geográfica determinada.

Este se realiza mediante el análisis de las condiciones de salud psicosociales, ecológicas, socioeconómicas y culturales de la zona señalando sus características actuales, su grado de desarrollo, sus necesidades y problemas evidentes o significativos, así como la descripción e inventario de los recursos humanos, físicos y tecnológicos disponibles para la atención de dichas necesidades, incluidas las medidas tomadas para la solución de problemas.

Establece también las tendencias de las necesidades y problemas por un lado y las posibilidades de adecuación y en su caso, de incremento o modernización de los recursos; por otro para la solución en el corto, mediano y largo plazo.

Debe conducir a la adecuación de la programación y operación de los servicios médicos del área, la solución de la problemática médico social existente, estimulando la participación activa del personal institucional y de la propia población derechohabiente, tanto en la búsqueda de soluciones realistas como en la correcta aplicación de los programas que se establezcan.

Requiere de una correcta coordinación de área médica, social y administrativa. La información básica requerida es:

1. Conocimiento del ámbito de acción

Plano de localización con detalles de: poblaciones, comunicaciones y transportes, accidentes geográficos, climatológicos,,industriales, agrícolas, infraestructura urbana, unidades médicas del IMSS y otras Unidades del Sector Salud.

Asentamientos humanos: Población total, grado de concentración y dispersión, estructura por edades y sexo (pirámide de población), natalidad (tasa), movimientos migratorios, crecimiento demográfico expresado en tasa.

Situación económica: Población económicamente activa, grupos de cotización, y ramas de actividad.

Situación sanitaria: vivienda (información del censo), agua potable (información del censo), drenaje (información del censo) y eliminación de desechos.

Situación de salud en relación a la población amparada por el IMSS: Población usuaria por grupo de edad y sexo (pirámide de población).

Mortalidad: General y específica por grupo de edad y sexo (en caso de problemas específicos deberán señalarse).

Los 25 principales motivos de consulta: De urgencias, de Medicina Familiar y de Especialidades.

Indices de demanda en consulta externa y en urgencias: Basándose en los datos de nivel delegacional, regional o central.

Auxiliares de diagnóstico y tratamiento: Basándose en los datos de nivel delegacional, regional o central.

Hospitalización: Basándose en los datos de nivel delegacional, regional o central.

Enfermedades infecto-contagiosas: Basándose en los datos de la Coordinación de Salud Comunitaria de nivel delegacional, regional o central.

Indices de cobertura de inmunizaciones: Basándose en los datos de la Coordinación de Salud Comunitaria de nivel delegacional, regional o central.

Campañas de Medicina Preventiva. Basándose en los datos de la Coordinación de Salud Comunitaria de nivel delegacional, regional o central.

Programa de Planificación Familiar. Basándose en los datos de la Coordinación de Salud Reproductiva y Materno-Infantil de nivel delegacional, regional o central.

2. Recursos para la salud

Humanos
Instrumental y equipo
Recursos físicos: Unidades de atención médica clasificadas con isocronas y localización en plano utilizando la sismología institucional.

Áreas fisicas
Parámetros de insuficiencia de recursos: Diferimiento y subrogación, traslado de pacientes y consultas no otorgadas.

El procedimiento para realizarlo consiste *en:* enumerar los problemas; analizar su magnitud, trascendencia, vulnerabilidad y viabilidad; identificar los condicionantes internos y externos; jerarquizarlos; establecer medidas correctivas y enumerar y detallar los programas específicos (asistenciales, de capacitación y desarrollo, de investigación médica y social, epidemiológicos, técnico-administrativo, de educación y promoción de la salud, de planificación y economía familiar y de saneamiento ambiental); integrar los programas de la unidad con los programas delegacionales y regionales y finalmente evaluar los resultados a través de parámetros y estándares de medición institucional.

La información recolectada habitualmente se presenta en formatos diseñados exprofeso.

Sin embargo durante la elaboración de un Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad, la etapa diagnóstica comprende la identificación de problemas, soluciones y necesidades para estimular la cualidad productiva a través de las siguientes actividades:

1. Diagnósticos parciales elaborados por cada Comité de Productividad

Análisis del procesó parcial (insumos, función productiva).
Detección de problemas.
Detección de necesidades.
Identificación de factores de productividad tangibles e intangibles.
Determinación de indicadores de productividad y estándares a alcanzar según tiempos y escenarios.
Elaboración de una base de datos sobre indicadores (información histórica).
Propuesta de un plan de acción.

2. Diagnóstico integral

Análisis de los diagnósticos parciales.
Se requiere para su elaboración del trabajo colectivo para identificar los factores que inhiben la cualidad productiva.

El comité deberá realizar un ejercicio de priorización y jerarquización de necesidades y problemas para proceder a determinar para cada uno de los procesos de atención a la salud identificados cuáles son los insumos de salud involucrados y la(s) función (es) de producción.

Bibliografía:

1. Alan Dever, GE. *Epidemiología y administración de servicios de salud.* Organización Panamericana de la Salud, OMS 1991.
2. Cordera-Pastor, A. & Bobenrieth, M. *Administración de Sistemas de Salud.* Tomo 1. Editado por Armando Cordera Pastor, México 1983.
3. Instituto Mexicano del Seguro social, Subdirección General Médica, Subdirección General de Control - Sistema de Control y Evaluación Médica. *Diagnóstico Situacional.* Documento Mimeografiado. México, octubre 1986.
4. Donabedian, A. *Los espacios de la salud: Aspectos fundamentales de la organización de la atención médica.* Biblioteca de la Salud., Fondo de Cultura Económica . la. edición en español, México 1988.
5. Pacheco-Espejel, A. *Guía para la instalación de un Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP).* Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México, agosto de 1991.
6. Piédrola-Gil, G.; Del Rey-Calero, J y otros. *Medicina preventiva y salud pública.* Capítulo 91. Ediciones Científicas y Técnicas, SA. Salvat. 9a. edición.
7. Pineault, R & Daveluy, C. *La planificación sanitaria. Conceptos, métodos y estrategias.* Editorial Masson S.A. Barcelona, España. 2a. edición.

LECTURA OBLIGATORIA

Steiner, George A. (1983) "El análisis de la situación" en *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.* Editorial CECSA, México,. pp 122-147

RESUMEN

La evaluación del desempeño pasado como también de factores ambientales presentes y futuros (internos y externos) representa un paso importante en el proceso de planeación, el cual puede realizarse por los directivos que efectúan sus propias evaluaciones individuales sin un proceso formal. Sin embargo, sus observaciones pueden reforzarse con la formalización del análisis de situación.

No existe un formato patrón para este análisis de situación; variará de empresa a empresa.

El análisis de situación tiene varios propósitos: por ejemplo, ayuda a los directores a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente de la empresa, sistematizar el proceso de evaluación del medio ambiente para obtener mejores resultados, proporcionar un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca del mismo, afirmar opiniones indefinidas acerca del medio ambiente en evaluación, estimular el pensamiento creativo y proporcionar una base para continuar el proceso de planeación estratégica.

De acuerdo con los modelos de planeación tratados anteriormente, el primer paso en el análisis de situación consiste en examinar las expectativas o intereses de elementos externos a la compañía. El segundo paso es aquel de entender los intereses de los directivos y empleados dentro de la empresa, ya que conforme esta última van creciendo, los intereses de estos elementos se vuelven más importantes en el proceso de planeación. Sin embargo, para las organizaciones grandes y pequeñas, los intereses del ejecutivo en jefe son de importancia primordial en la planeación.

La base de estos datos está compuesta de información acerca del desempeño pasado, situación actual y del futuro. La variedad de datos que podría ser recopilada en esta área es muy amplia. Los directivos deben seleccionar lo que debe estudiarse y cuán profundo debe analizarse cada factor. Los tipos de información incluidos en esta sección y los enfoques para desarrollarlos se han ilustrado en el capítulo.

Después del análisis de situación y con base en esta información anterior, se procede con el análisis OPEDEPO PF, o sea, la identificación de debilidades, oportunidades, potencialidades y peligros, fundamentales en la planeación. Se proporcionaron ilustraciones explicando cómo se usa este análisis en la planeación, y se proporcionaron formas en las cuales se preparan los resultados.

El capítulo concluyó con algunas observaciones acerca de las dificultades para realizar un análisis de situación. A pesar de que el concepto básico es sencillo, surgen varios problemas al hacer tal análisis; por ejemplo, puede surgir la pregunta, ¿Cómo determinar la dirección, las medidas que deben usarse en la evaluación de las debilidades, oportunidades, potencialidades y peligros? Además, los directores a diferentes niveles pueden considerar los mismos factores y utilizar las mismas medidas, pero llegar a diferentes conclusiones. Finalmente, estos directivos pueden aceptar la realidad de una oportunidad o un peligro pero pueden atribuirlos a diferentes probabilidades o evaluar su importancia en forma muy diferente.

EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El 18 de abril de 1906 a las 05.13 de la mañana en punto una vaca estaba parada en algún lugar entre el establo principal y la zona de ordeña en el viejo rancho Shafter, situado en las afueras de San Francisco. De repente, se estremeció la tierra y la vaca desapareció, dejando sólo unos centímetros de rabo fuera de la tierra.

El cuento de la vaca de Shafter simboliza los peligros que surgen de los medios ambientes organizacionales turbulentos de nuestros días. De repente y sin previo aviso, las fuerzas brotan y cambian la configuración de la tierra, destruyendo una ciudad o desapareciendo una vaca.

Hoy en día, la mayoría de los directores está consciente de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente de sus negocios, y entiende que el éxito en el negocio depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante. La pregunta central para casi todos los directivos es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente, dentro del cual opera su negocio. El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama «análisis de situación», y es el tema de este capítulo.

¿Qué es el Análisis de Situación?

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. La actividad que se abarca a veces es denominada «evaluación actual", o "premisas de planeación", o "análisis del mercado". No existe una opinión general acerca del contenido de un análisis de situación, pero en general, el concepto incluye la información indicada en los cuadros desde A hasta F en el Anexo 8-1. Este modelo conceptual puede compararse con el Anexo 2-1, aunque destaca el análisis de situación bajo un aspecto diferente.

Existen varias dimensiones del análisis de situación que deberían entenderse desde un principio. Primero, no hay una manera única para realizar este análisis; en algunas compañías es bastante completo y amplio, mientras que en otras, que tienen sistemas de planeación estratégica, el proceso es más bien inexacto y sin estructura.

Segundo, el alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son: producción, mercados, finanzas, competencia y dirección.

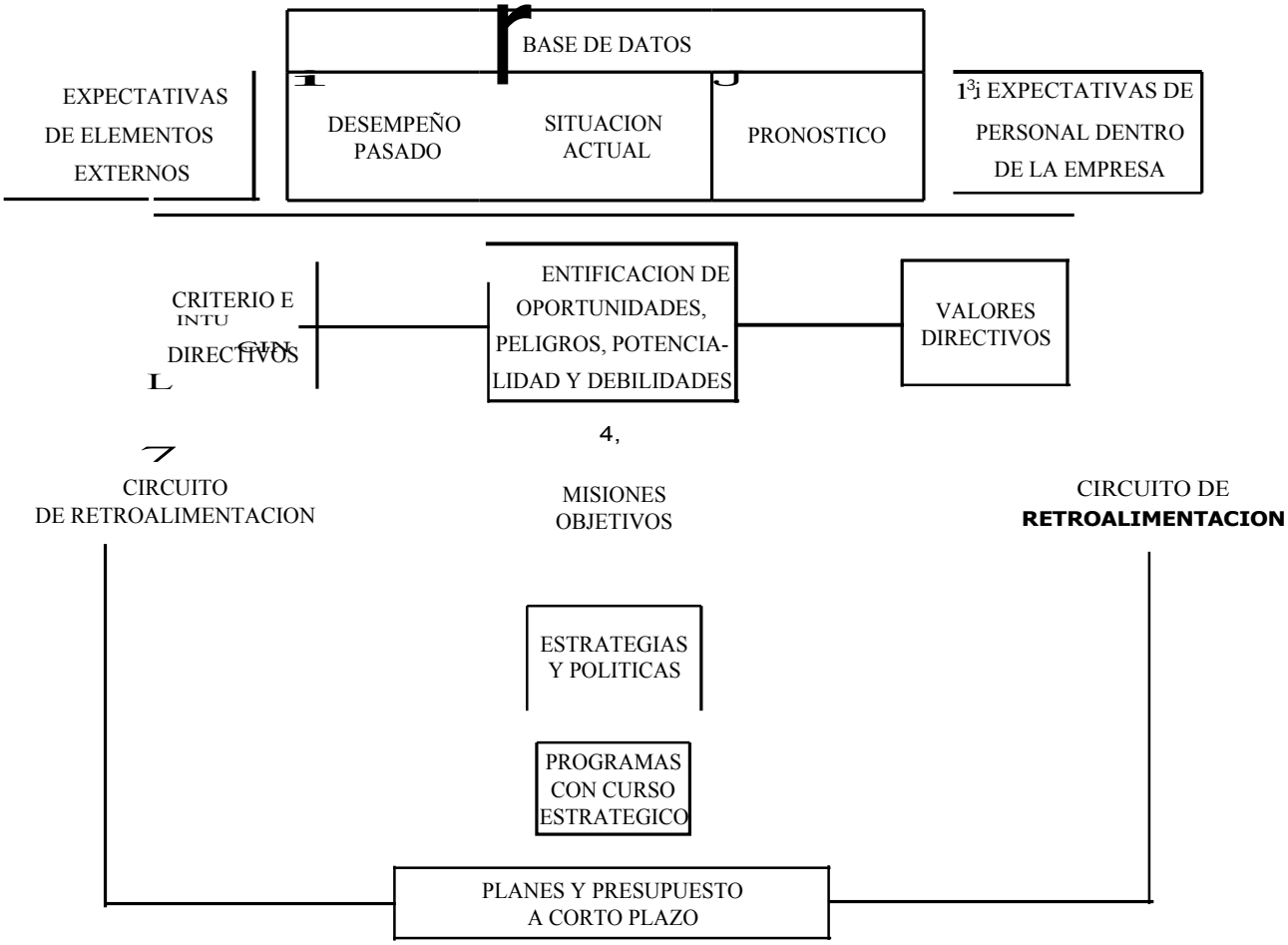
Tercero, el análisis de situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas el análisis puede cubrir esta unidad, mientras que en una empresa centralizada puede abarcar la misma en su totalidad. En algunos casos puede relacionarse con una parte de una unidad comercial, por ejemplo, el análisis de mercadotecnia en una división, o puede aplicarse a productos o grupos de productos especiales.

Cuarto, el análisis de situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación. Una parte muy importante, si no la más importante del mismo, se lleva a cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente por parte de los directores individuales. Este tipo

---

STEINER, George A. *Planeación estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una guía paso a paso.* Edit. CECSA México 1983 pp 122-147.

ANEXO **8-1: Modelo Conceptual de Desarrollo e Implantación**



de exploración del medio ambiente se puede realizar de maneras muy distintas: desde leer metódicamente diarios comerciales hasta conversar en forma casual con directivos colegas durante una comida.

Por supuesto que los ejecutivos se fían en grandes variables de diferentes fuentes de información para enterarse de aspectos específicos de su medio ambiente. Por ejemplo, en una de sus primeras investigaciones sobre la exploración ambiental, Aguilar encontró que los directivos, para obtener información acerca de su medio ambiente externo, confiaban relativamente poco en informes internos, como memoranda, o en reuniones programadas de la compañía, su fuente más importante para obtener tal información eran sus subordinados.' En un estudio más reciente, Stevenson observó a cincuenta directores en seis empresas y concluyó que éstos confiaban menos en procedimientos formales que en informales para evaluar la potencialidad y debilidades de la compañía.'

El análisis de situación, tal como está descrito aquí, abarca un área mucho más amplia que aquel estudiado tanto por Aguilar como por Stevenson. Una muestra de manuales de planeación corporativos nos revela que las empresas tienden cada vez más a aplicar el análisis de situación. Una gran e importante parte de este deber siempre será realizada por directivos individuales a su propia manera. Considero que una combinación adecuada de los dos enfoques vigorizará cada uno de estos últimos. El resto del capítulo será dedicado a estos enfoques al sistematizar el desarrollo del análisis de situación. Al lector interesado en explorar más detalladamente los métodos de análisis ambientales individuales, se le recomienda el estudio de Aguilar, el cual hasta el momento es el mejor y el más completo sobre este tema.

Propósito Fundamental del Análisis de Situación

En primer lugar, uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para poder lograr los resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto, a diferencia de lo que le pasó a la desventurada vaca de Shafter. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Es obvio que el volumen total de datos sobre el mismo, indicado en los cuadros desde A hasta F en el Anexo 8-1, es inmenso: ninguna compañía puede investigar toda la información que directa o indirectamente puede influir en el proceso de planeación. Como consecuencia, cada empresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante. Posteriormente, se debe llegar a una decisión acerca de cuán profundo y exacto debe llevarse a cabo el análisis. La investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía, no importando cuán lucrativa sea, está obligada a determinar cuán profundo será el análisis de los cambios ambientales.

El problema se vuelve más complicado debido a que dentro de la misma empresa, los diferentes directores a distintos niveles necesitarán diversos análisis de la misma información u otros tipos de información. Además, los mismos directores confiarán en diferentes fuentes, aun para obtener los mismos tipos de información. Por ejemplo, un ejecutivo en jefe, que necesita una estimación confiable de las tasas de interés a corto plazo, puede sentirse con confianza si ésta le es proporcionada por una persona de un banco local, mientras que el gerente de una división prefiere confiar en el análisis hecho por el cuerpo administrativo. En resumen, cada directivo debe determinar su necesidad de información, dónde obtener datos y cómo obtenerlos más fácilmente.

En segundo lugar, el análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y más o menos en forma sistemática. La experiencia indica que entre más sistemáticamente se intenta percibir estas fuerzas cambiantes en el medio ambiente, menor será la probabilidad de ser sorprendido. Mediante la experiencia se sabe también que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios.

En tercer lugar, el análisis de situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes. En general, también se presta a tratar la situación actual en la que se encuentra la empresa, inseguridades acerca de los cambios ambientales potenciales.

En cuarto lugar, y muy relacionado con lo antes mencionado, las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitos en el proceso. Intentos sistemáticos para evaluar el medio ambiente pueden contribuir a que los individuos agudicen sus actividades amorfas e indefinidas hacia las fuerzas que operan en el mismo.

En quinto lugar, el ejercicio intelectual junto con el análisis de situación debería servir para estimular el pensamiento creativo.

Finalmente, toda la información recopilada en el análisis de situación debería, como se indica en el Anexo 8-1, proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo. Abraham Lincoln expresó esta idea sagazmente, al observar: "Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo".

Con estos propósitos en mente, podemos continuar con los enfoques del contenido y los métodos de evaluación de diferentes partes del análisis de situación.

Expectativas de Elementos Externos

Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Para la compañía típica pequeña el interés dominante de elementos es por supuesto aquel de los accionistas regulares. En general, en una compañía muy pequeña el ejecutivo en jefe también es el accionista principal. De cualquier forma, para tales negocios el análisis del cuadro A en el Anexo 8-1 sería aquel que interesaría a los accionistas.

Para empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general. Las compañías más grandes examinan sistemáticamente esos intereses como un preludio de la planeación estratégica.

Por ejemplo, la General Electric examinó las demandas de catorce grupos de elementos y derivó una lista de noventa y siete, tales como legislación federal de empresas; normas más estrictas acerca de emisiones de seguridad social; disposición de guarderías para las madres que trabajan; una representación más amplia de intereses, otros más que aquellos de los accionistas, en la junta directiva; divulgación de más información acerca de productos; y eliminar los subsidios de impuestos sobre utilidades obtenidas en el extranjero.' Estas noventa y siete demandas fueron clasificadas en términos de su convergencia con las principales tendencias domésticas percibidas para la próxima década. Algunas de las tendencias clasificadas fueron: incrementar la afluencia y aumentar el nivel de educación, proliferar la tecnología, intensificar el énfasis en el individualismo y en la calidad de vida. Un segundo motivo fue desarrollado de una medida subjetiva de cuanta presión puede ejercer cada uno de los catorce grupos integrantes sobre cada demanda. Con base en éste se establecieron las demandas potenciales más fuertes para la General Electric durante la próxima década.'

Los resultados de este análisis fueron resumidos en seis áreas de retos para empresas como la General Electric de la siguiente manera, en orden de importancia:

1. Restricciones para la expansión corporativa: un espectro de asuntos que varía desde políticas de crecimiento nacional, control económico y protección del medio ambiente, hasta cuestiones de políticas antimonopolísticas y estructura industrial.
2. Ejercicio de poder corporativo; incluye asuntos de contabilidad, responsabilidad de gerentes y directores, representación de la junta y revelación de información.
3. Dirigir la "nueva fuerza laboral"; tratar con las crecientes demandas para expansión de puesto, horarios más flexibles, mayor igualdad de oportunidades y mayor participación e individualización.
4. Restricciones externas en cuanto a relaciones entre empleados; las nuevas presiones gubernamentales (oportunidades de empleo, salud y seguridad, «federalización" de utilidades), sindicatos (acuerdo de coalición) y otros grupos (cámaras nacionales).
5. Problemas y oportunidades de asociación empresa-gobierno; incluye una redefinición de la función del sector privado en la solución de problemas del sector público.
6. "Politizar" la toma de decisiones económicas; el involucramiento creciente del gobierno en decisiones corporativas a través de los factores consumidor y medio ambiente, la reorganización industrial, control de inflación, etc.'

Posteriormente se introdujeron estas conclusiones en el proceso de planeación estratégica de la General Electric.'

Pocas empresas grandes se han hecho a la idea de evaluar sus intereses constituyentes tan sistemático y continuamente como la General Electric. Sin embargo, tales fuerzas ambientales se consideran cada vez más en forma más que informal. Aquí la suposición consiste en que el proceso de la planeación estratégica de una gran compañía se basa en el cumplimiento de sus responsabilidades socio-económicas, las cuales hoy en día incluyen el enfrentarse a obligaciones pasadas y algunas preocupaciones sociales que no están bien definidas.

Expectativas de las Personas Dentro de la Compañía

En empresas muy pequeñas, las expectativas de las personas dentro de la misma son dominadas por los intereses del dueño-director. Conforme estas empresas van creciendo, la dirección se vuelve más sensible a los intereses y valores de su personal. En cuanto al proceso de planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, éstos serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica. En términos generales, estas premisas no son determinadas por un análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe, ya sea actuando individualmente o hablando con otros.

Los valores de otros directores ejecutivos en una compañía también son importantes para la planeación. En diferentes empresas la alta dirección trabaja en equipos, casos en los cuales los puntos de vista de estos directivos se consideran cuidadosamente al desarrollar objetivos y estrategias de la compañía. El surgimiento de tales valores generalmente es un desarrollo gradual, resultado de diálogos, adaptación de diferentes opiniones y compromiso.

Los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando en cuenta cada vez más en el proceso de planeación. Cuando se les pidió a los directivos a nivel medio e inferior, por ejemplo, definir el éxito, respondieron de la siguiente manera, en orden de importancia: logro de metas (significa el logro general de todas las metas principales); autorrealización; armonía entre el personal, ambiente profesional, familia y objetivos sociales; hacer una contribución significativa; felicidad o paz mental; mayor satisfacción en el trabajo; autorrespeto y tener el respeto de los demás; disfrutar del hacer y del ser; y seguridad laboral y financiera.[8]

En varios estudios se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los obreros no está satisfecha con su trabajo y exige varias mejoras como: mayor control sobre su medio ambiente inmediato de trabajo, más prestigio, mayor relación con sus colegas, oportunidades para desarrollar sus talentos individuales y seguridad de trabajo. [9]

Estos intereses, tanto directivos como de obreros, están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación. Por ejemplo, hace algunos años la General Motors podría haber evitado fácilmente los impactos desastrosos del descontento por parte de los obreros en su planta nueva en Lordstown, si los intereses de estos últimos hubieran sido evaluados cuidadosamente. Por supuesto que esto no quiere decir que todas las demandas de los obreros deberían considerarse en el proceso de planeación, sino que sólo las más importantes deberán convertirse en premisas básicas.

La Base de Datos: Desempeño Pasado

Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Por ejemplo, si la participación del mercado del producto ha ido disminuyendo durante los últimos cinco años, una evaluación del desempeño actual que resulta ser positiva es poco justificada si la tendencia debe continuar. Además, cualquier aumento en la participación proyectada debe justificarse completamente y con base en esta tendencia. Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras, debería ser incluido en la base de datos sobre el desempeño pasado. Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división de un producto podría incluir:

Ventas (precio y volumen)
Utilidades operativas (antes de deducir impuestos)
Flujo de caja
Depreciación
Gasto de capital
Base de inversión
Utilidades sobre inversión
Participación del mercado

Otros tipos de información que podrían ser incluidos son: potencialidades y debilidades en la mercadotecnia desarrollo del producto, y, relaciones laborales; productividad por obrero; gastos de investigación y desarrollo; volumen de ventas de nuevos productos; deudas a corto plazo; y, deudas a largo plazo en relación con la equidad de los accionistas.

La Base de Datos: Situación Actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

Análisis de clientela y mercado
Recursos de la empresa
Competencia
Medio ambiente
Otras medidas de desempeño o áreas de interés

Los datos que se abarcan dependen de las alternativas de la compañía y de la dirección. Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual, y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables. Algunas compañías proporcionan formas a las divisiones y unidades de planeación para que éstos les informen acerca de los factores antes mencionados. Otras formulan preguntas pertinentes y permiten a sus divisiones que transmitan la información según su criterio. Ambas formas serán ilustradas aquí, pero antes podría resultar provechoso tratar el contenido de las categorías de datos mencionados en la lista anterior.

ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADO

La mayoría de los directores estaría de acuerdo con Peter Drucker, quien dijo: "El cliente define el negocio; **un** negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.[10]" En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis de la situación actual con base a datos sobre clientes. Preguntas sobre estos últimos, como las que se exponen a continuación, merecerían la pena ser contestadas:

¿Quiénes son nuestros clientes?
¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?
¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
¿Cuántos clientes compran más de una vez?
¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?
¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc.?

¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?
¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Por supuesto que las preguntas clave acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas consideraciones, tales como si un productor fabrica componentes o productos finales, la frecuencia de compras por los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento de los clientes es estable o cambiante, y si el mercado está creciendo o decreciendo.

RECURSOS DE LA EMPRESA

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de situación actual serían:

Recursos financieros
Utilidades
Ventas
Deudas
Flujo de caja

Eficacia del uso de recursos
Ventas por empleado
Utilidades por empleado
Inversión por empleado
Aprovechamiento de la planta
Uso de habilidades de los empleados

Evaluación de empleados
Habilidades
Productividad
Rotación
Composición étnica y racial

Instalaciones
Principales unidades de producción
Indice de capacidad
Indice de modernización

Inventarios
Materia prima
Productos finales
Porcentaje obsoleto

Situación del medio ambiente
Conformidad con las leyes de contaminación
Conformidad con las normas de seguridad
Imagen pública

Sistemas de mercadotecnia y distribución
Número de vendedores
Ventas por vendedor
Distribuidores independientes
Distribuidores exclusivos

Desarrollo de nuevos productos
Gastos de investigación y desarrollo
Introducción de nuevos productos

Desempeño directivo
Capacidad de mando
Planeación
Desarrollo de personal
Delegación

En los siguientes anexos se indican algunos enfoques usados en el desarrollo de información acerca de la situación actual. En el Anexo 8-2 se recomiendan una serie de preguntas para una compañía pequeña; el Anexo 8-3 también contiene varias preguntas y el Anexo 8-4 representa una opción, que podría usarse para evaluar la situación actual con respecto a las categorías de información importantes para la empresa. Mediante la evaluación es posible enterarse rápidamente sobre cuán bien marchan los asuntos. El Anexo 8-5 representa una forma de transmitir información más tradicional, cuya característica única consiste en que exige la indicación de la etapa del ciclo vitalicio en el que se encuentra el producto, e información acerca de los productos, que facilita la evaluación del desempeño pasado y la comparación de productos al azar.

COMPETENCIA

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores. La empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general, y en competidores en particular. La lista a continuación incluye preguntas que pueden surgir acerca de la competencia en una industria:

¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?

¿Proviene la competencia en la industria principalmente de numerosos competidores pequeños?

¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?

¿Es la entrada al mercado fácil o dificil para nuevos competidores?

¿Está la competencia en la industria basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

En cuanto a los competidores individuales, pueden surgir preguntas como las que se indican en el Anexo 8-6. Esta lista anterior podría alargarse fácilmente con preguntas como: ¿de cuánto capital dispone nuestro competidor para desarrollar nuevos productos? ¿Cuán «hambrienta» es nuestra competencia? ¿Cuáles son las potencialidades de nuevos productos de nuestra competencia? Cuando un director y un personal bien informado completan una forma sencilla como la del Anexo 8-6, es sorprendente la que se puede aprender acerca de la competencia.

MEDIO AMBIENTE

Por supuesto que existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las categorías más importantes de tales fuerzas son:

Económica

Producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, generación de energía eléctrica.

Demográfica

Indices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto interno como externo, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región.

Social

Demandas del consumidor, presiones del ambiente (en esta categoría pueden incluirse los tipos de análisis mencionados en relación con demandas de elementos).

Política

Clima político local, estatal o federal hostil o favorable.
Poder relativo de la compañía en la arena política.
Presiones reglamentarias del gobierno.

Tecnológica

Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.

Legal

Responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

Productos-Servicios (PS)

¿Cuáles son los PS por los cuales los clientes acuden a nosotros?
¿Cuáles son los PS más distintivos que ofrecemos?
¿Cuáles son los nuevos PS? ¿Cuáles son los que van desapareciendo?
¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos PS?
¿En qué posición nos encontramos en comparación con nuestros competidores?
¿Qué factor económico (valor agregado) proporcionamos nosotros?
¿Cuáles son los PS más lucrativos y cuáles los menos lucrativos que ofrecemos?

Clientes

¿Qué negocios hacemos, con qué clientes, con qué utilidad e inversión?
¿Qué mercados abastecemos en la actualidad?
¿Qué mercados nuevos deberíamos abastecer?
¿Cómo nos ven nuestros clientes?
¿Cuáles son los factores que consideran que realizamos bien o mal?

Precios

¿Cómo se establecen nuestros precios?
¿Cuándo fueron revisados por última vez?
¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?

Instalaciones (Planta y Equipo)

¿Disponemos de las instalaciones necesarias?
¿Conocemos lo disponible en la industria?
¿Tenemos control sobre la productividad y sobre los productos obsoletos?

Finanzas

¿Cuál es nuestra flexibilidad para el crecimiento y para la recesión?
¿Cuáles son los recursos de capital que usamos y cuáles deberíamos usar?
¿A qué riesgos estamos expuestos?
¿Qué control tenemos sobre el efectivo, activos, inventarios, deuda?
¿Qué controles deberíamos tener?

Información

¿Cuáles son nuestras fuentes de información respecto a los sucesos en el mundo exterior?
¿Qué hacemos con la información que tenernos?
¿Que haríamos con información adicional?
¿Conocemos su índice de costo-efectividad?
¿Dónde estamos con relación a los sistemas de computación?
¿Disponemos de entradas adecuadas de fuentes externas?

Toma de Decisiones

¿Cuáles son las decisiones críticas para nuestro negocio?
¿Quién toma qué decisiones sobre qué bases? (Pregunta clave)

Rendimiento

¿En qué posición nos encontramos comparado con la industria y con nuestro propio periodo óptimo?
¿Están basadas nuestras decisiones en la información apropiada?
¿Cómo puede mejorarse nuestra toma de decisión?

Personas

¿Qué conocimientos tenemos acerca de nuestra dirección y nuestro personal técnicos actuales en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?
¿Cómo puede compararse nuestro programa de prestaciones con los de otras empresas y con las expectativas de nuestro personal?
¿Qué piensa nuestro personal acerca de nuestra compañía, las perspectivas de ésta y de su propio futuro?

Peligros

¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios importantes en nuestros productos-servicios, clientela, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente, fuentes de suministro?

ANEXO 8-2: El Análisis de Situación: Preguntas Relacionadas con la Actividad de Planeación de una Empresa Pequeña (Cada Pregunta Debería Contestarse en Vista de las Potencialidades y Debilidades de la Empresa.) (Fuente: Theodore Cohn y Roy A. Lindberg, *Survival and Growth; Management Strategies for the Small Firm* (New York: AMACOM, 1974), Págs. 52-53).

Para provocar que los directores de nueve grupos que integran una empresa de productos industriales y de consumo, contribuyan en forma más sustancial al proceso de planeación, el director corporativo de planeación e investigación de mercado preparó hace algunos años una *lista con 18 preguntas, que deben ser contestadas por estos directores de grupos. El presidente redujo esta lista a nueve preguntas, expuestas a continuación:*

1. ¿Cuáles son los pasos que pueden emprenderse para minimizar los efectos de los ciclos comerciales anuales sobre su productividad?

2. Si ignorara el costo de entrada, ¿cuáles serían sus recomendaciones para entrar a qué mercado o línea de productos nuevos, o para qué inversiones nuevas?

¿Cómo cambiaría la respuesta al tomar en cuenta plenamente el costo de entrada?

3. ¿Existen patentes competitivos por vencerse que le permitirán tomar acciones que antes fueron imposibles para su grupo?

   ¿Existen patentes nuevas y competitivas por publicarse o que pueden ser publicadas que parecen causarle problemas? Si es así, ¿está considerando solicitar una licencia?

   ¿Existen patentes de la empresa que expiran dentro de un periodo de plan de cinco años y los cuales le permiten tomar acciones competitivas antes limitadas por nuestra posición de patente?

4. Al examinar su competencia y las acciones que podría anticipar de cada competidor importante, ¿Cuáles son las acciones que considera puedan ocurrir dentro de los próximos tres años que pueden beneficiar o perjudicarle?

   - nueva tecnología o la introducción de nuevos productos
   - políticas o programas de mercadotecnia
   - prácticas o políticas de precios

5. Póngase en el lugar de su competidor. ¿Qué mercado o área de producción dentro de su grupo atacaría por ser el más vulnerable y por qué? Puede dar más de un razonamiento si así lo considera pertinente.

6. ¿Qué información o notificación adicional acerca de su industria, competencia, clientela, tendencias, etc., podría ayudar a su grupo llevar a cabo una planeación estratégica o táctica más efectiva?

   Si fuera posible obtener cualquier tipo de esta información o notificación de una fuente externa (Arthur D. Little, Stanford Research Institute, etc.), ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?

7. Considere el ciclo vitalicio del producto en cuanto a sus productos claves.

   ¿Cuáles considera están en el proceso hacia la eliminación? ¿Se terminarán algunos durante los próximos tres años?

   ¿Cuáles identifica como maduros pero aún potenciales? ¿Parecen estos mismos poder mantenerse en esta posición durante los próximos tres años por lo menos?

   ¿Cuáles identifica como una introducción exitosa y que están en el proceso hacia obtener una fuerte posición en su industria? ¿Serán suficientes para sustituir aquéllos en el primer grupo?

   ¿Cuáles son los que se han introducido recientemente o que están por introducirse, los cuales ofrecen oportunidades aún no probadas?

8. En su opinión, ¿Existen oportunidades sin explorar para que nosotros hagamos uso en forma más efectiva de las potencialidades totales de divisiones o corporativas? Si es así, haga favor de describirlas.

9. En caso de que hubiera libertad de acción, ¿Aumentaría su presupuesto para la investigación y desarrollo, superando los niveles actuales? Si es así, ¿cuánto y para qué?

   ¿Cómo ve la mercadotecnia?

   Si pudiera realizar cualquiera de las preguntas anteriores, ¿Cuánto tiempo tomaría para que los resultados se concreten en un aumento en las utilidades y en el rendimiento sobre activos? ¿Un año? ¿Dos?

ANEXO 8-3: El Análisis de Situación: Un Ejercicio para el Pensamiento Estratégico (Fuente: James K. Brown y Rochelle O'Connor, Planning and the Corporate Planning Director, Informe No. 627 (New York) 1974, Pág. 10).

Instrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

I Superior, mejor que cualquier otro: más allá de las necesidades actuales.
II Superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
III Nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal.
IV Existen problemas; no tan bien como debería; deteriorando; debe mejorarse.
V Causa verdadera de preocupación; situación deficiente; crisis; acciones para mejoras indispensables.

Categoría	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
Finanzas					
Prueba de solidez *y* de liquidez					
Indice actual					
Indice deuda-equidad					
Reposición de inventario					
Margen					
Ventas por empleado					
Etc.					
Producción					
Capacidad					
Productividad laboral					
Ubicación de la planta					
Grado de obsolescencia					
Control de calidad					
Etc.					
Organización y administración					
Indice desde el personal hasta los supervisores de línea					
Calidad del personal					
Calidad de directores a nivel medio					
Rotación directiva					
Comunicaciones					
Etc.					
Mercadotecnia					
Participación del mercado					
Fama del producto					
Línea de producto					
Eficacia de la publicidad					
Quejas de consumidores					
Etc.					
Fuerza laboral					
Sucesión directiva					
Calidad de obreros especializados					
Calidad de vendedores					
Etc.					
Tecnología					
Producto					
Capacidades de inv. y desarrollo					
Etc.					

ANEXO 8-4: El Análisis de Situación: (Fuente: Adaptado de Meritt L. Kastens. *Long Range Planning for Your Business* (New York, AMACOM, 1976), Págs. 52-53).

ANEXO 8-5: Análisis de Mercado / Negocio; Rendimiento del Producto

Fecha _____
D i.iée _____

Análisis mercado / negocio
Rendimiento del producto

IDENTIFICAC1ON Dei, ritoDivro som.. numero SIC (Lin* por ¿iaridacks)			MERCADO (S)			Negocio						Medidas de desempeño					
						V.41. .1.a. P./			I.M.Be awar.		iolor e	how*.		amé-		a.a.	
Total dividía.																	
Producto No 1																	
Producto No 2																	
Producto Noi																	
Producto No 4																	
Producto No.5																	

OTRAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO O AREAS DE INTERES

Los factores adicionales que deben considerarse son: relaciones sindicales, clima creativo en la organización, relaciones entre los ejecutivos y empleados y las comunidades en las que la planta está ubicada, proceso de la planeación estratégica y mecanismos de control.

La Base de Datos: Pronósticos

Hace pocos años, los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaron en factores ambientales-económicos que tuvieron una relación directa con la empresa, tales como: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales y cambios en el índice del precio al consumidor. Los pronósticos también se relacionaron con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de ventas, participación del mercado, fuerza laboral disponible, etc.

Hoy en día, numerosas empresas llevan a cabo pronósticos adicionales. La tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para muchas de ellas, para las cuales los pronósticos tecnológicos son esenciales. Ya se han mencionado los pronósticos de las actitudes sociales

Partida	Competidores			
	A	B	C	D
Nombre				
Ventas estimadas ($ 000)				
Participación del mercado estimada				
Ventaja en precio•				
Ventaja en calidad•				
Base tecnológica•				
Base de fuerza de ventas*				
Ventaja de distribución•				
Ventaja en costo•				
General: Posición en industria (actual)• Posiciones industria (año próximo)• Seriedad de competencia (actual)• Seriedad de competencia (año próximo)• Seriedad de competencia (dentro de 2 años)•				
¿Existe algún factor en especial al que debemos reaccionar? Pronto Dertro de un año A un plazo mayor				

- evaluar con base en la siguiente escala : 1 = grande , más alto , mejor 2 - superior al promedio ; 3 = promedio ; 1 = inferior al promedio; 5 = pésimo , ningún peligro, muy mal.

Anexo 8 -6: Evaluación de los Competidores.

cambiantes de la gente, los cuales pueden tener un impacto en la organización. En la actualidad, algunas empresas están pronosticando además los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales, los cuales caen dentro del área de pronósticos políticos. Pronósticos acerca de qué acciones emprenderá el competidor parecen ser bastante apropiados para un análisis de situación. Existen otros tipos de pronósticos que pueden realizarse, dependiendo de los intereses particulares de la empresa, como por ejemplo: cambios en las condiciones socioeconómicas y políticas de países extranjeros, en los cuales la empresa tiene o está interesada en tener negocios; pronósticos demográficos; pronósticos de un ambiente legal cambiante; pronósticos de reclutamiento militar; y pronósticos de mercados especiales como el de la medicina.

Hay tres elementos claves para el pronóstico: el primero es la identificación de los factores a pronosticar. Aquí podemos discernir tres categorías: en primer lugar está el núcleo, que está compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía; por ejemplo, el pronóstico de ventas de un producto. En segundo lugar están las fuerzas (como valores sociales cambiantes), que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque sí lo representan. En tercer lugar tenemos aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es dificil de prever y que deberían ser verificadas, pero ¿Hasta qué grado? El segundo elemento clave es el de determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa. El tercer elemento consiste en qué metodología de pronóstico debería usarse una vez que la compañía haya decidido adoptar este deber.

Existen varios pronósticos que son útiles para las organizaciones al llevar a cabo el análisis de situación. En caso de que no se necesiten pronósticos muy exactos, pueden utilizarse aquellos realizados por individuos y agencias respetables a un costo mínimo o nulo. En esta categoría caen por ejemplo: producto nacional bruto, índices de salarios, inflación de precios y cambios demográficos. En algunos casos puede hacer falta un pronóstico

ya hecho, o la empresa puede desear realizar su propio análisis; por ejemplo, para determinar las futuras demandas de: energía de una empresa pública local, de productos militares de interés para la industria aeroespacial, o los cambios en las predilecciones de los consumidores que afectan la compra de automóviles, lo cual sería una preocupación directa para un fabricante de automóviles. La mayoría de las compañías prefieren hacer sus propios pronósticos de sus productos. El pronóstico de ventas debería hacerse en vista de las condiciones económicas e industriales, pero algunas compañías (a excepción de las grandes) no siguen este patrón.

Cuando una organización decide efectuar sus propios pronósticos, inmediatamente surge el problema de la metodología. La falta de espacio no permite la enumeración de las diferentes técnicas de pronósticos y mucho menos aún permite examinar las mismas. Sin embargo, existen algunos lineamientos, los cuales los directivos podrían tomar en cuenta al determinar la metodología de los pronósticos.

En primer lugar, existe una cantidad considerable de literatura no técnica y fácil de leer acerca de diferentes métodos de pronósticos para los ejecutivos interesados. "

En segundo lugar, los directivos no deberían fijarse en los pronósticos del personal y otros directivos, sino que deberían basarse en una presentación clara y breve de las suposiciones que sirven de base para un pronóstico, y acerca de los métodos usados para realizar el mismo. Cuando un directivo conoce las hipótesis usadas en el pronóstico, le será más fácil modificar mentalmente este mismo, en caso de que las suposiciones no sean aceptables. Además, el director debe entender la metodología básica utilizada para desarrollar el pronóstico, ya que estos últimos no deberían sobrecargarse con detalles metodológicos, especialmente si los detalles incluyen un idioma extranjero para el director.

En tercer lugar, los directivos deberían exigir pronósticos que no sean demasiado calificados. Si el pronóstico se va a utilizar para tomar decisiones, con base en las cuales se efectuarán las distribuciones básicas de recursos internos, los mismos directivos deben disponer de pronósticos exactos en cuanto a tiempo y cantidad. Por otra parte, pronósticos a largo plazo acerca de, por ejemplo, actitudes sociales en desarrollo, cambios en la población o condiciones políticas en un país en particular, no necesitan ser precisos; las tendencias son mucho más importantes que números exactos.

En cuarto lugar, el sistema de pronósticos además de cualquier pronóstico en particular, deberían resultar económicos. Los pronósticos pueden ser muy costosos y, por tanto, debería prestarse atención constante a la ecuación costo-beneficio.

En quinto lugar, los directivos deben comprender que un método de pronóstico, que ha producido resultados positivos en el pasado, de repente puede llegar a fallar. Lo mismo puede suceder con un experto en los pronósticos, que había logrado un índice de precisión en los mismos muy alto y que repentinamente produce pronósticos muy inexactos. Existen pocos, si del todo, eventos futuros, importantes ya sea internos o externos, para una organización, que pueden pronosticarse en forma precisa. Sin embargo, en términos generales, entre más trabajan tanto el ejecutivo como su personal con los pronósticos, más exactos serán en cuanto a sus proyecciones.

El Análisis OPEDEPO PF

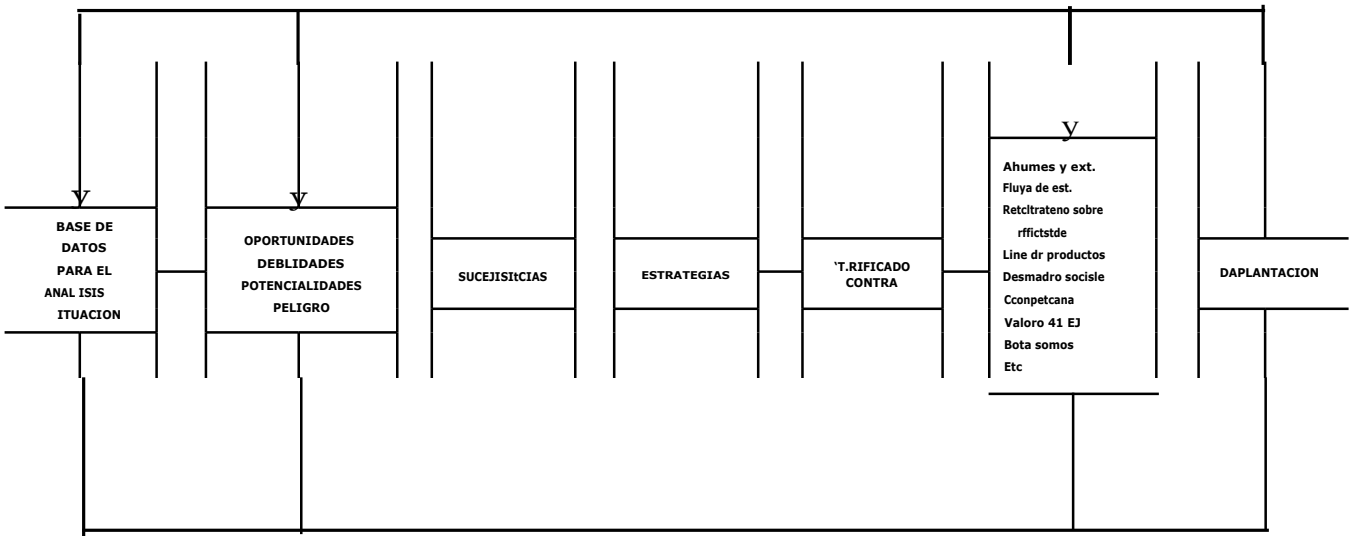
Como ya se ha comentado antes, OPEDEPO PF es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación (ver cuadro F del Anexo 8-1).

EL USO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS

El análisis de situación, si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades. Como se ha mencionado en el Anexo 8-1, esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo

plazo, y al idear estrategias de programa. Como queda indicado en el Anexo 8-7, un análisis OPEDEPO PF sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base en diferentes criterios; en el análisis OPEDEPO PF se desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que algunas empresas inician su planeación estratégica con este análisis. Durante varios años, una compañía ha utilizado la forma indicada en el Anexo 8-8 como primer paso en el proceso de planeación: Se le pide a cada directivo que llene tantas formas como desee, posteriormente, las formas son recogidas y clasificadas en grupos, como por ejemplo: relacionados con productos, mercados o finanzas. Después, los directivos son agrupados en equipos para evaluar las formas



ANEXO 8 - 7: El Análisis OPEDERO PF Sugiere y Evalúa Estrategias. (Fuente: Adaptado de George A. Steiner y John B. Miner, Management Policy and Strategy: Text, Reading and cases: New York : Macmillan 1977, Pág. 189.)

Con base en los resultados de estas deliberaciones la compañía identifica las oportunidades más sobresalientes y los peligros más serios a los cuales aparentemente se está enfrentando, y desarrolla cursos de acción alternativos para tratar con éstos, dependiendo de sus potencialidades y debilidades. Este tipo de procedimiento no necesita como base un análisis de situación sistemático, lo cual ya se ha mencionado antes.

En este enfoque existen variaciones: he visto compañías que inician su planeación estratégica con una junta de los altos directivos, los cuales dedican varios días a la identificación de lo que ellos consideran ser las oportunidades, potencialidades, debilidades y peligros. Posteriormente, se seleccionan algunas estrategias que se implantarán. En los sistemas mejor elaborados, la formalidad de la preparación de datos por el cuerpo administrativo debería igualar y reforzar este tipo de evaluación directiva.

Los resultados del análisis OPEDEPO PF pueden presentarse en forma muy sencilla como se ha mostrado en el Anexo 8-9.

FORMA DE PLANEACION OPEDEPO PF	
No. DE FORMA	
OPORTUNIDAD ☐	POTENCIALIDAD ☐
PELIGRO ☐	DEBILIDAD ☐
EXPOSICION DEL TEMA:	
OBSERVACION BASADA EN:	
DEBERIAMOS:	

ANEXO 8 - 8: (Fuente: George A. Steiner y John B. Miner, Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases. New York: Macmillan, 1977, Págs. 386-388.)

PROBLEMAS CON EL ANÁLISIS

El análisis OPEDEPO PF parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con problemas, como son: la medida usada para determinar si existe o no una potencialidad, oportunidad, debilidad o peligro. En el Anexo 8-4 se utilizaron varios criterios para las evaluaciones. A excepción de la medida para la competencia, algunas evaluaciones son puramente subjetivas, sin una medida clara. Para ilustrar el problema: una medida de una debilidad o potencialidad puede ser un desempeño pasado de la compañía. La productividad de la misma comparada con la del competidor es una medida importante, pero hay otras como: opiniones de asesores, juicios normativos basados en la comprensión del directivo del criterio estándar en la literatura, opiniones personales, o metas especiales a lograrse (por ejemplo presupuestos). [1]

I. DEBILIDADES

Factor	Implicación Estratégica
) Administrativo (a) Se tienen seis productos diferentes y se continúa con una organización centralizada que no está funcionando bien.	(1) Administrativo (a) Descentralizar (b) i. Las compañías asequibles insisten en una administración fuerte. ii. Iniciar el programa de desarrollo administrativo.
(2) Mercados y Productos (a) El producto está perdiendo participación en el mercado, debido a que se está volviendo obsoleto. (b) Un cliente compra el 50% del producto B.	(2) Un cliente compra el 50% del producto B. (a) Rediseñar el producto A. (b) Encontrar nuevos mercados para el producto B, para reducir la seguridad en un solo cliente.

II. FUERZAS

(1)Administrativo (a) Grupo esforzado de investigación y desarrollo.	(1)Administrativo (a)Depender del desarrollo de productos domésticos, así como de adquisiciones para expansión.
(2) Mercados y Productos (b) El producto C tiene una participación creciente en un mercado en crecimiento.	(2) Mercados y Productos (a) Invertir para expandir la participación en el mercado y aumentar la ganancia sobre la inversión.

III. PELIGROS

Factor	Implicación Estratégica
(1) Competencia (a) Son probables nuevos estándares de seguridad gubernamentales en la planta B y no pueden cumplirse fácilmente.	(1) Competencia (a) Empezar ahora a planear métodos para satisfacer los estándares y evitar un cierre.
(2) Instalaciones (a) Chile amenaza nacionalizar y expropiar nuestras plantas.	(2) Instalaciones (a) Iniciar negociaciones con el Departamento de Estado de los Estados Unidos y el gobierno de Chile.

IV. OPORTUNIDADES

(1) Mercados y Productos (a) Se pronostica un fuerte aumento para el producto D en Sudamérica.	(1) Mercados y Productos (a) Preparar estudios respecto a si se deben construir plantas, exportar o dar licencia en Sudamérica.
(2) Finanzas (a) Se tiene una sólida posición de efectivo, deuda baja/relación de seguridad, y proporción de ganancia de alto precio.	(2) Finanzas (a) Búsqueda de nuevas adquisiciones.

FIGURA 8-9. Una Forma de Resumir un Análisis WOTS UP.

Al evaluar las oportunidades pueden aplicarse otras normas, tales como: valor del logro de algunos propósitos de la empresa, impacto potencial de utilidades, reducción posible de costos, o adaptación a los intereses de la alta dirección.

Los peligros pueden evaluarse en los siguientes términos, además de otros: problemas directivos debido a reglamentaciones gubernamentales o actitudes del consumidor; avances tecnológicos, que tienen un impacto en los programas de desarrollo, investigación y productos; problemas directivos que surgen de la posibilidad de que algunos directivos claves pueden renunciar; o dificultades en la producción debido a escasez de potencial de materia prima.

Lograr un consenso en vista de tales medidas diferentes no es fácil. Además, el hecho de que los directivos a diferentes niveles llegan inevitablemente a diferentes conclusiones, aun cuando se utiliza la misma medida, dificulta aún más el llegar a un acuerdo. Por ejemplo, un gerente de división puede percibir una oportunidad magnífica de obtener utilidades mediante la producción del producto A, pero el vicepresidente de un grupo puede considerar que rendirá aún más utilidades si asigna el mismo capital **B** en otra división; como consecuencia negará el capital al producto A.

Otro problema consiste en las barreras mentales de las personas que buscan debilidades las cuales pueden estar asociadas con ellos o sus departamentos. Observando los procesos de planeación, he visto varias veces que los directivos se vuelven miopes cuando se están tratando sus propias deficiencias.

Finalmente, sin considerar las medidas utilizadas, el grado de potencialidad, debilidad, oportunidad o peligro puede variar en forma sustancial en las opiniones de los directivos y del personal. Por ejemplo, estos últimos pueden estar de acuerdo en cuanto a que la adquisición de materia prima tendrá como consecuencia cada vez más dificultades; pero pueden estar en desacuerdo acerca de la probabilidad del peligro y la disponibilidad de alternativas para enfrentarlo. También, la oportunidad de aumentar los negocios en un país extranjero puede considerarse real por todos los directores, pero sus opiniones pueden discrepar en cuanto a cuán atractiva es realmente la oportunidad.

Bibliografía:

1. Philip Kotler, William Gregor, y William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review,* Invierno 1977.

2. Francis Joseph Aguilar, *Scanning and Business Environment* (New York: Macmillan, 1967), Págs. 69-70.

3. Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", *Sloan Management Review,* Primavera 1976.

   Para la lista véase George A. Steiner, *Business and Society,* 2a. Ed. (New York: Random House, 1977), Pdgs. 95-98.

5. Ian Wilson, "What One Company 1s Doing About Today's Demands on Business", en George A. Steiner, editado por *Changing Business Society lnterrelationships* (Los Angeles: Graduate Scholl of Management, UCLA, 1975).

6. Robert E. Estes en George A. Steiner, editado por *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society* (Los Angeles; Graduate School of Management, UCLA, 1973), Pag. 30,

7. Ian Wilson, "Socio-Political Forecasting: A New Dimension to Strategic Planning", *Michigan Business Review,* Julio 1974.

8. Dale Tarnowieski, *The Changing Success* Ethic (New York: ANIACONI, 1973).

9. *Work in America,* reporte de un grupo de trabajo del Ministerio de Salud, Educación y Bienestar Social (Cambridge: MIT Press, 1973).

10. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), Pág. 79.

11. Wayne 1. Boucher, editado por *The Study of the Future: An Agenda for Research* (Washington, D. C.: publicado por la Oficina de Publicaciones del Gobierno de los Estados Unidos, Julio 1977); Francois E. de Carbonnel y Roy G. Dorrance, "Information Sources for Planning Decisions", *California Management Review,* Verano 1973; John C. Chambers, Satinder K. Mullick, y Donal D. Smith, "How to Choose the Right Forecasting Technique", *Harvard Business Review,* Julio-Agosto 1971; M. F. Elliott-Jones, *Economic Forecasting and Corporate Planning* (New York: Conference Board, 1973); Alan R. Fusfeld y Richard N. Foster, "The Delphi Technique: Survey and Comment", *Business Horizons,* Junio 1971 William K. Hall, "Forecasting Techniques for Use in the Corporate Planning Process", *Managerial Planning,* Noviembre-Diciembre 1972; Hurwood, David L., Elliot S. Grossman y Earl L. Balley, *Sales Forecasting.* New York: The Conference Board, 1978. Don Kennington, "Long Range Planning for Public Libraries: A Delphi Study", *Long Range Planning,* Abril 1977; Don LeBell y O. J. Krasner, "Selecting Environmental Forecasting Techniques from Business Planning Requirements", *Academy of Management Review,* Julio 1977; T. P. Merritt, "Forecasting the Future Business Environment: The State of The Art", *Long Range Plannig ,* Junio 1974; Graham T. T. Molitor, "The Hatching of Public Opinion", *Planning Review,* Julio 1977; Steven C. Wheelwright y Spyros .Makridakis, *Forecasting Methods for Management,* 2a. edición (New York: Wiley, 1977).

12. Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses".

LECTURA OBLIGATORIA

Cuevas Fournier, Rosalía (1998) *Diagnóstico FODA. Orientaciones para su elaboración*. Documento mimeografiado CIESS, México.

RESUMEN

La presente propuesta incluye el diseño de diferentes tablas útiles para la elaboración del diagnóstico de la organización, institución o centro de trabajo. Se dan las secuencias y se sugieren varios criterios para la inclusión de aspectos susceptibles de análisis, así como sus categorías y variables.

En algunos casos se incluye el ejemplo correspondiente para facilitar su comprensión y finalmente se presenta el diseño de las tablas para realizar el análisis externo e interno de la organización.

DIAGNOSTICO FODA.
ORIENTACIONES PARA SU ELABORACION

Para realizar el diagnóstico de la organización, institución o centro de trabajo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas. Con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Por otro lado, para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y las limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Steiner (1983) les llama OPEDEPO PF: debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades (consultar a este autor en el presente material de estudio).

Para facilitar el diagnóstico del entorno y establecer criterios homogéneos que permitan el diálogo entre los miembros de la organización, es conveniente establecer categorías de análisis. Algunos autores concuerdan en las siguientes: Económica-financiera, política-legal, tecnológica, proceso organizacional y la categoría que corresponda a la función sustantiva de la organización, institución o centro de trabajo, es decir su razón de ser. En el caso de una institución educativa se refiere al proceso enseñanza- aprendizaje. El lector-estudiante deberá identificarla en función de la naturaleza de su propia organización.

El diagnóstico interno se facilitará con las siguientes categorías de análisis: Recursos humanos, recursos físicos y/o materiales, recursos financieros y/o presupuestales, recursos técnicos y/o tecnológicos, procesos gerenciales y procesos sustantivos (está categoría también deberá identificarse en función de la naturaleza de la organización).

A continuación se presentan las categorías de análisis del entorno y algunas de las variables que pueden estar involucradas. Cada organización, dependiendo de su naturaleza deberá exponer y describir las variables que le competen.

ANALISIS EXTERNO

CATEGORIAS DE ANALISIS	VARIABLES
Factor económico-financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales.	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor **político-legal:** involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización.	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización.	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye los mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes (tipo, cantidad), usuarios, oferta, demanda, etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir con su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

LECTURA: Cuevas, Rosalía (1998) *Diagnóstico FODA. Orientaciones para su elaboración.* Documento mimeografiado. CIESS, México.

Una vez que se han determinado las categorías de análisis y las variables correspondientes se continúa con la identificación de las oportunidades y amenazas para el diagnóstico externo de cada variable por categoría de análisis. En el siguiente cuadro se presenta el *ejemplo* aplicado a una institución educativa:

Proceso enseñanza-aprendizaje. Considerando las siguientes variables: participantes, personal académico interno y externo, instituciones que requieren capacitar a sus funcionarios, programa académico (soporte curricular), productividad, calidad académica y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participantes	• Los participantes seleccionados cuentan con el perfil requerido. • Existe banco de egresados.	• Algunos egresados no cuentan con el nivel jerárquico suficiente para realizar el efecto multiplicador en sus organizaciones.
Personal académico	• Personal capacitado • Posibilidad de contratar académicos de alto nivel de otras instituciones de educación superior.	• Falta de espíritu de equipo.
Instituciones de seguridad social	• Cliente cautivo: IMSS	• Proceso de reestructura condicionado por las modificaciones de ley de seguridad social que limita el número de participantes.
Programa académico	• Libertad de cátedra para proponer nuevas actividades. • Posibilidad de incursionar en ternas y modalidades académicas novedosas.	• No responde a las necesidades actuales de las instituciones de seguridad social. • Ausencia de investigación educativa que sustente el programa.
Productividad	• Existe capacidad instalada para el proceso E-A.	• Desperdicio de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
Calidad	• Campo fértil para incrementarla.	• No hay conciencia del concepto de calidad entre el personal. • Procesos inadecuados. • Estructura orgánica obsoleta. • Ausencia de indicadores de calidad académica y administrativa.
Evaluación	• Existe voluntad política para unificar criterios en los aspectos por evaluar.	• Confusión en la implantación del sistema de evaluación. • Desconocimiento de la autoridad académica.

Para realizar el análisis interno, en el siguiente cuadro se sugieren las categorías y las diferentes variables que pueden estar asociadas a éstas.

ANALISIS INTERNO

CATEGORIAS DE ANALISIS	VARIABLES
Recursos humanos (algunos autores lo identifican como el factor humano de la organización).	Tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.
Recursos físicos/materiales	Cantidad y calidad del espacio, cantidad y calidad del mobiliario, cantidad y calidad del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza, etc.
Recursos financieros/presupuestales	Sistema contable-presupuestal, flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos, estructura de costos y gastos, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, etc.
Recursos tecnológicos/técnicos	Los propios de la naturaleza de la organización. En el caso de una institución educativa pueden ser: tecnología educativa, material de apoyo y modalidades educativas.
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.
Procesos sustantivos (según la organización tendrán el nombre de los servicios que proporcionen, en el caso de una institución educativa son los procesos académicos)	Las variables también dependen de la naturaleza de la organización; para la misma institución educativa se refiere a: necesidad que satisface, reputación e imagen, accesibilidad, calidad, investigación y publicaciones, niveles académicos o modelo académico, satisfacción de los usuarios-clientes, etc.

De igual manera que en análisis externo, con el señalamiento y apreciación de las fortalezas y debilidades en cada variable se integra el diagnóstico interno. En el siguiente cuadro se presenta el ejemplo aplicado a una institución educativa:

Recursos físicos/materiales

VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cantidad y calidad del espacio	• Espacio físico suficiente y adecuado.	• Frío en el invierno.
Cantidad y calidad del mobiliario	• Se cuenta con 2 archiveros, 5 estantes, 4 libreros, 5 escritorios y 12 sillas.	• No todos los cajones de los escritorios tienen cerradura. • No hay uniformidad en el tipo de mobiliario. • Deterioro de sillas.
Cantidad y calidad del equipo asignado		• Máquina de escribir obsoleta.
Mantenimiento		• Dotación inadecuada de reposición de cintas para máquina de escribir. • No hay mantenimiento preventivo.
Seguridad		• Robo de efectos personales útiles para el trabajo.
Limpieza		• Irregularidad en las rutinas de limpieza exhaustiva.

Estudiante-lector: los compiladores de este material de estudio le recomendamos que utilice la misma estructura de las tablas anteriores para que usted realice tanto el diagnóstico externo como el interno. Recuerde que al involucrar a sus colaboradores en este ejercicio usted podrá obtener una imagen más clara y confiable de su área de responsabilidad.

ANALISIS EXTERNO

VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

ANÁLISIS INTERNO

VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES

Bibliografía:

Acle, Tomasin A. (1989) Planeación estratégica y control de calidad (caso real) Ed. Grijalvo, México, pp 43-81.

Cuevas Fournier, Rosalía. et. al (1997) *Ejercicio de planeación estratégica en la Coordinación de Ciencias Administrativas,* CIESS, México. Documento de trabajo.

Chacón F. (1990) *Planeación de servicios de salud.* Salud UNI norte Colombia 6-7(1) pp. 41-50

Langley, A. (1990) *Patterns in the use offormal analysis in strategic decisions. Organization studies,* documento mimeografiado.

Mintzberg, H. (1989) *La organización efectiva, fuerzas y formas,* documento impreso.

Testa, M. (1989) *Pensamiento estratégico y lógica de programación (el caso de salud)* OPS Argentina; pp 3-301 .

Toledo Miranda, Arturo (1996) *Ejercicio de planeación estratégica en la Jurisdicción Sanitaria No. II de Cancún, Quintana Roo, Trabajo Final para acreditar el Curso de Planeación Estratégica de la Maestría en Ciencias*. INSP, Escuela de Salud Pública de México, Cuernavaca, México.

Al concluir este tema usted deberá responder el tercer cuestionario que se incluye al final de este capítulo. En caso de duda, consulte a su profesor-tutor o a los coordinadores del curso.

TEMA 3. Objetivos de la institución

Objetivos
• Identificar los elementos necesarios para construir objetivos. • Elaborar al menos un objetivo para cumplir la misión de la organización, institución o centro de trabajo.

LECTURA COMPLEMENTARIA

Chiavenato, Idalberto (1995) "Administración por objetivos" *Introducción a la teoría general de la administración.* Mc Graw Hill, México pp 353-366.

RESUMEN

La administración por objetivos surgió a partir de la década de 1950, como consecuencia de las exigencias ambientales e internas que las organizaciones comenzaron a enfrentar. Existen diferentes enfoques para su aplicación, pero en general está basada en el establecimiento conjunto de los objetivos para cada departamento, entre el ejecutivo y su superior; interrelación de los objetivos de cada departamento; elaboración de los planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control; sistema continuo de evaluación, revisión y reciclaje de los planes; participación activa de la dirección; fuerte apoyo del staff, principalmente durante las primeras etapas.

Los criterios para la fijación de objetivos son fundamentales para el éxito del sistema. A pesar de las ventajas que representa la administración por objetivos, existen una serie de limitaciones que deben considerarse al proponer el remedio a los males de la organización.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS *(APO)*

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas «actividades-medio», hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el «proceso» y la preocupación mayor por las actividades (medios) fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines). La preocupación acerca de «cómo» administrar pasó a ser la preocupación de «por qué» o «para qué» administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo *(the best way* de Taylor) para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la orgaiáiación, con el fin de lograr eficacia. El trabajo pasó de ser un fin en sí mismo, a ser un medio para obtener resultados. Esa profunda reformulación representa otra especie de revolución copernicana dentro de la administración: un nuevo cambio en el panorama gravitacional del universo administrativo. Esto debido a que tanto las personas como la organización probablemente están más preocupadas por trabajar que por producir resultados.

ORIGENES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos *(APO)* o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter E. Drucker, considerado el creador de la *APO,* publicó un libro' en el cual la caracterizó por primera vez.

La *APO* surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios. El empresario de la década de 1950 estaba más consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la autoevaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles[2 Y 3]

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

Peter F. Drucker *The Practice ofManagement.* New York, Harper & Brow. 1954 Traducido en portugués con el título *Práctica de Administraqao de Empresas.* Río de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1962.

[2] George Odiorne. *Management by Objectives,* New York, Pitman. 1965.

[3] Edgar Sala, *Management by Results,* New York. McGraw Hill, 1962.

Chiavenato, Idalberto (1995) "Administración por objetivos" *Introducción a la teoría general de la administración.* Mc Graw Hill, México pp 353-366.

Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de *staff quedando* a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

CARACTERISTICAS DE LA ***APO***

La *APO* es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La *APO* es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, "el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas".

En realidad, la *"APO* es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas"[5]. "En la *APO,* los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especif►can las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros"[6]. La *APO* es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

En resumen, la *APO* presenta las siguientes características principales:

1. establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. establecimiento de objetivos para cada departamento o posición:
3. interrelación de los objetivos departamentales;
4. elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;

Peter F. Drucker, *The Practice of Management.*
John W. *Humble, Improving Business Resu/ts,* London, McGraw Hill Co., 1969.
George Odiorne, Op. cit.

5. continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. participación activa de la dirección;
7. apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Veamos por separado cada una de estas características de *la APO*.

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior

La mayor parte de los sistemas de la *APO* utiliza el establecimiento conjunto de objetivos: tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Esta participación, no obstante, varía mucho según el sistema adoptado. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

Básicamente la *APO* está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. Con frecuencia, los sistemas de la *APO* definen objetivos cuantificables (numéricos) y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de *staff*. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica aunque, en muchos casos, pueden existir hasta diez objetivos.

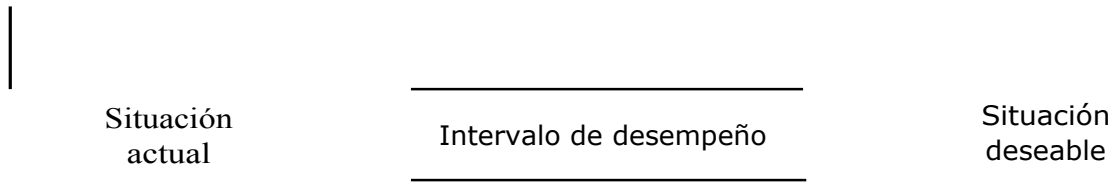


Figura 10.1 El intevalo de desempeño

3. **Interrelación de** los objetivos de los departamentos

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción, por ejemplo, objetivos de un nivel con objetivos de niveles superiores e inferiores.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior (o sólo el ejecutivo, que posteriormente obtiene la aprobación de su superior) elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales, como veremos más adelante.

En todos esos planes la *APO* hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. De la misma manera, si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de *La APO,* pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente, todos los sistemas de la *APO* tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Generalmente existe un ciclo típico de la *APO* que contiene las siguientes etapas:

a) a partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo (gerente del departamento) y su superior;

b) el ejecutivo (en otra reunión con su superior) elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;

c) el ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;

d) los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;

e) en función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;

f) en el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tornando como base los resultados del primer año;

g) se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente.

6. Participación activa de la dirección

Existe una gran participación del superior. La mayor parte de los sistemas de la *APO* involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los "vende", los mide, y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del *sfaff* durante las primeras etapas

La implantación de la *APO* requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo "hágalo usted mismo" no es aconsejable en la *APO,* pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

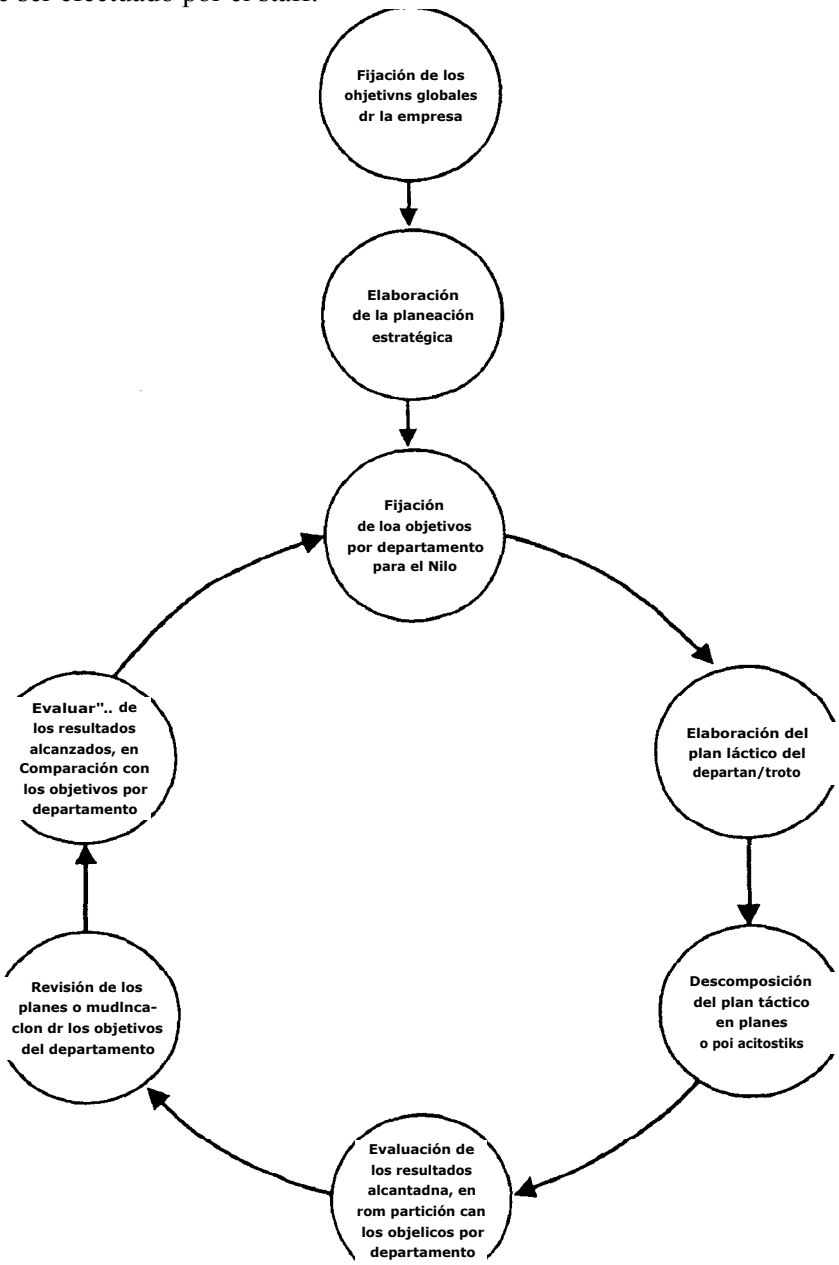


Figura 10.2 El ciclo continuo tic la ***APO.***

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

La *"administración por objetivos* es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección". Un "objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. En la medida en que sea posible, números. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifica. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados'".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

a) la expresión "objetivo de la empresa» es realmente impropia. La empresa es algo inanimado y, en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo;

b) los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer. Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases mas amplias y representar los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general;

c) los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. Esas necesidades, a su vez, constan de objetivos y metas personales, que pueden ser declarados u ocultos;

d) los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa, aunque no deben estar en conflicto; el desafio de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

Estas consideraciones deben recordarse, siempre para acompañar el análisis de los objetivos. La importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de los siguientes aspectos:

a) los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa orientada hacia una finalidad común;

b) convidan al trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización;

c) sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a omisiones;

d) aumentan las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse a las fatalidades o al azar;

e) muchas veces los recursos son escasos o están mal situados. Los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

La administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la planeación y en el control. En este sistema de fijación de objetivos se presentan características estructurales y comportamentales.

' Joao Bosco Lodi, *Administrwao por Objetivos. Unta Crítica.* Sao Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1972. p. 33.

Las características estructurales son:

- los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo. Los de largo plazo, en general, son establecidos por los dirigentes de mayor rango;

- los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades;

- los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Las características comportamentales son:

se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas;

se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas;

las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

Administración por objetivos:

- es una técnica participativa de planeación y evaluación;
- a través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios;
- establece objetivos (resultados) por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas);
- sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño (control), procediendo a las correcciones que sean necesarias.

Figura 10.3 Conceptualización de la administración por objetivos

1. Criterios para la selección de objetivos

Los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa. Algunos criterios sons:

a) buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados;

b) el objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: qué, cuánto, cuando. Los resultados esperados deben enunciarse en términos cuantificables y bastante claros;

c) centrar los objetivos en el trabajo y no en el hombre;

Joao Bosco Lodi, *Administrapo por Objetivos,* 1970, pp. 99-120.

d) detallar cada objetivo en metas derivadas;

e) utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes:

f) mantenerse dentro de los principios de la administración. Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias;

g) el objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, pero no debe limitar la libertad para escoger los métodos. Debe indicar cuánto, pero no indicar cómo;

h) el objetivo debe ser dificil de alcanzar; exigir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposible;

i) el objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa;

i) el objetivo debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, que generalmente es el objetivo final.

Cada área de actividad de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de tal manera que el esfuerzo de un área generalmente anula el de otra, estableciendo en la empresa un esfuerzo de subobjetivación. Cada subobjetivo maximizado lleva a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de esfuerzos, los cuales se separan más de lo que se conjugan, tendiendo a salir del sistema. Ansoff destaca que el esfuerzo ideal sería no simplemente la suma de esfuerzos, sin su multiplicación: el *sinergismo*[9]. El sinergismo es el efecto multiplicador que se produce al combinar los recursos, ya que los recursos utilizados conjugadamente producen un efecto mayor que cuando se los suma, simplemente. De allí, la necesidad de un sistema de resultados globales previamente definidos por divisiones, por departamentos, etc., donde los objetivos convergen en una misma dirección. Es lo que destaca Lodi: "Cuando los resultados chocan entre sí (porque la utilidad choca con la productividad, la innovación choca con el aspecto operacional actual, y así sucesivamente), ningún *objetivo* trabaja en unión con otro. El trabajo de la administración es entonces hacer compatibles los objetivos que están en conflicto. Toda empresa es, en el fondo, un conjunto de conflictos que coexisten en una situación de equilibrio inestable. Al centrarse en una cosa, se procura otra"[10].

2. Jerarquía de objetivos

Como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles son los objetivos más importantes y prioritarios. Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad. Cada organización tiene, implícita o explícitamente, su jerarquía de objetivos.

Los objetivos más comunes a las empresas privadas, por ejemplo, son generalmente los siguientes"[11] Y 12:

a) posición competitiva en el mercado;

b) innovación y creatividad en los productos;

e) productividad e índices de eficiencia;

d) aplicación rentable de los recursos físicos y financieros;

[9] H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy,* New York, McGraw Hill, 1965, pp. 75-103.
[10] Joao Bosco Lodi, *Administraqao por Objetivos. Urna Crítica.* **pp.** 32-33.
[11] Peter F. Drucker, *The Practice ofManagement.*
[12] Joao Bosco Lodi, *Administraqao por Objetivos,* pp. 93-94.

e) tasa de dividendos o índice de retorno del capital invertido (lucro);

f) calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos;

g) responsabilidad pública y social de la empresa.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, mientras algunos otros pueden facilitarlo, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones[13]:

a) los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque todos los que están incluidos en la jerarquía deben ser compatibles con tales aspiraciones;

b) deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general;

c) deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas;

d) deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa;

e) deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado, sino también debido a los beneficios que pueden obtenerse con la revisión atenta de los fines previstos por la organización.

Al concluir este tema usted tendrá elementos para diseñar los objetivos de su organización, institución o centro de trabajo. Usted deberá seleccionar alguno de ellos para incluirlo en su ejercicio de planeación estratégica

[13] Charles H. Granger. "The Hierarchy of Objectives", in *Harvard Business Review,* maio/jun. 1964.

TEMA 4. Matriz de Posicionamiento

Objetivo
• Establecer el nivel de competitividad y de atractividad de la organización, con base en el diagnóstico FODA.

LECTURA OBLIGATORIA

Steiner, George A. (1983) "Formulación del programa de estrategias" *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.* Editorial CECSA, México pp 175-195.

RESUMEN

Este capítulo se enfocó en los métodos para identificar y evaluar estrategias de programa. Antes de mencionar estos métodos se examinaron unas cuantas consideraciones para proporcionar una perspectiva.

1. No existe un consenso en el significado de la estrategia de programa, y esta última se confunde con la táctica.
2. No existe un consenso en las clasificaciones y tipos de estrategias de programa.
3. El proceso de formulación de estrategia es muy complejo.
4. Cada problema para evaluar e identificar estrategias importantes es único.
5. Las estrategias exitosas son uniones de estrategias interrelacionadas.
6. Lo que para una persona puede ser estrategia, para otra puede ser veneno; no siempre se pueden transferir las estrategias de una compañía a otra.
7. La formulación de estrategia es más un "arte" que una ciencia.

Los enfoques principales para identificar estrategias se mencionaron de la siguiente forma: hacer una descripción gráfica de la estrategia; examinar la matriz del producto y mercado; examinar los ciclos vitalicios del producto; encontrar una posición conveniente en el mercado; inventar; modelos de computadoras; identificar factores estratégicos para el éxito comercial; intuición; suerte; análisis DOPAPEPI; preguntar "¿Cuál es el problema?"; análisis de GAP; seguir al dirigente; investigación de adaptación; y la investigación por sinergia. También se mencionaron el enfoque en el cual el director se enfrenta al día conforme llegue, tormenta de ideas, prueba y error, solución precipitada y el enfoque empresarial.

Se dijo que la evaluación de estrategias no siempre viene después de la identificación, porque existen factores que pueden inhibir a los directores al hacer su elección estratégica. Pero para aquellos directores quienes evalúan seriamente las estrategias de programa existen varias técnicas disponibles para ayudarlos. Sin embargo, entre más importante sea la decisión más dominantes son los factores no cuantitativos en ésta. Se presentaron 39 pruebas principales para las estrategias de programas para ilustrar la importancia de hacer la pregunta correcta como una herramienta de decisión dominante universal.

FORMULACION DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido los propósitos y misiones y los objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo. El tema de este capítulo es el de la identificación y evaluación del programa de estrategias.

Consideraciones muy Significativas
Acerca del Programa de Estrategias

Antes de mencionar la forma en que se identifican y evalúan las estrategias se deben tomar en cuenta algunas dimensiones claves del programa de estrategias.

ESTRATEGIA VERSUS TACTICAS

En el Cap. 2 se dijo que no existe un consenso acerca de las palabras generalmente usadas en la planeación y que por supuesto se aplique a la palabra estrategia. También se mencionó que el programa de estrategias se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos.

Las estrategias de programa se confunden con las tácticas. En un espectro que tiene estrategias a la izquierda y tácticas a la derecha existe una clara diferencia entre estos dos elementos de planeación. (Por ejemplo: la estrategia es la estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias.)' Sin embargo, cuando se unen las dos en este espectro no existe una diferencia clara entre ambas. Una de las razones de esta confusión es que es una continuidad de medios para un fin. Por ejemplo: una compañía puede decidir que establecerá una estrategia básica para penetrar en el mercado europeo y que su división principal adquiera una compañía extranjera que produzca un producto similar al suyo. Una táctica puede ser la adquisición de la compañía mediante un intercambio de acciones en vez del pago en efectivo. Sin embargo, para una división, esto puede representar una estrategia o, si uno lo prefiere, una subestrategia.

NO EXISTE UN CONSENSO ACERCA DE LOS TIPOS
DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS

Una lista completa de estrategias del programa sería demasiado extensa. Aunque no existe un consenso acerca de la clasificación para que puedan ser usadas en dicha enumeración, los siguientes tipos básicos de estrategias de programa probablemente serían aceptados generalmente.

Las estrategias del producto incluirían la naturaleza del producto de línea; desarrollo de un nuevo producto; calidad, productividad y, obsolescencia; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

Estrategias de mercadotecnia pueden incluir lo siguiente: canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.

STEINER, George A. *Planeación estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una guía paso a paso.* Edit. CECSA México 1983 pp 175-195

Las estrategias financieras incluirían las áreas como: desmantelación de los bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalaciones.

Las estrategias relacionadas con organización comprenderán centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.

Las estrategias de personal se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

Estrategias referentes a las relaciones públicas podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias y la política de antesala.

Una nueva área de estrategia para la mayoría de las compañías, en especial las grandes compañías, es la de programas sociales que incluirían programas específicos que la compañía desea tener como las guarderías, prestar los directivos a las unidades gubernamentales locales para ayudar a mejorar las prácticas directivas y contribuciones de caridad.

COMPLEJIDAD DE LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

El presidente Truman acostumbraba quejarse de que aun las decisiones más sencillas creaban complejidades increíbles. Esta es la naturaleza de una estrategia. Aun las estrategias aparentemente más simples como la duplicación de ventas en cinco años, necesitan de una selección de alternativas. Deben ser examinadas las alternativas en términos de muchas variables como las técnicas financieras, económicas, de producción, de mercadotecnia, represiones humanas, política gubernamental (para mencionar sólo unas cuantas de las más obvias) y una variedad de herramientas analíticas. Después viene la implantación, la cual por supuesto debe ser considerada antes de escoger la estrategia. Durante todo el proceso mezcla el análisis de factores con la intuición y las consideraciones políticas, usando esa frase en su significado más amplio.

SINGULARIDAD DEL PROCESO

El proceso de toma de decisión para los programas de estrategias más significativas variará de una organización a otra y entre los programaS en cualquier organización. Cada proceso es único porque involucra una combinación diferente de sistemas de valores y criterios; potencialidades políticas, sociales y personales; relaciones interpersonales y habilidades, actitudes, capacidades, motivaciones y valores directivos individuales.

SISTEMAS DE ESTRATEGIAS

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa. Por ejemplo, una decisión para ampliar la capacidad de la planta, produce inmediatamente una cantidad de temas subestratégicos. Las estrategias exitosas son en realidad un grupo de estrategias interrelacionadas.[2]

TRANSFERENCIA DE ESTRATEGIAS

Las estrategias exitosas para una empresa pueden no serlo para otras. Por ejemplo, consideremos lo que podría pasarle a Revlon y Avon, o General Motors y Volkswagen, si decidieran intercambiar estrategias. Lo que puede ser una estrategia exitosa para un director puede ser "venenosa" para otro.

LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS ES UN "ARTE"

Aunque algo se ha progresado al desarrollar herramientas analíticas para identificar y evaluar estrategias, el proceso es en su mayor parte un "arte". Algunas técnicas usadas para establecer estrategias han sido muy poderosas al ayudar a los directivos para tomar decisiones, mas en todas las decisiones estratégicas importantes la habilidad para hacer la pregunta adecuada, la aplicación de criterio y la intuición de los directivos son determinantes dominantes de la decisión.

Con estas consideraciones previas me dirijo ahora a algunos de los enfoques principales para identificar los programas de estrategias.

Enfoques para Identificar el Programa de Estrategias

Todos los enfoques subsecuentes para identificar los programas de estrategias pueden lograrse en un proceso de planeación estratégica formal o pueden ser usados individualmente fuera de un programa de planeación formal; y algunos de ellos se interrelacionan. Una cantidad de estos enfoques pueden seguirse en el caso del análisis de situación o que provenga directamente de este último. Algunos de ellos no son útiles para identificar estrategias sino que también tienen el potencial para evaluar estrategias. Los siguientes no están presentados en orden de importancia.

HACER UNA DESCRIPCION GRAFICA DE UNA ESTRATEGIA

En este enfoque la dirección preguntará: "¿Son nuestras estrategias implícitas y explícitas?" Una vez que se responde esta pregunta, muchas más deben ser efectuadas: "¿Cuáles estrategias son todavía efectivas?" "¿Cuáles deben cambiarse?" "¿Dónde necesitamos nuevas estrategias?". El Anexo 11-1 muestra el tipo de preguntas que pueden presentarse al hacer una descripción gráfica de una estrategia. Dicha descripción puede demostrar, por ejemplo: que un cliente está comprando una gran cantidad de la producción de la compañía. Tal situación es potencialmente peligrosa porque el cliente puede decidir repentinamente comprarle a otra compañía. Aunque este tipo de información debería ser del conocimiento general para la alta dirección, en el curso normal comercial ésta no es siempre conocida por los directivos que se encuentran en la posición para tomar la acción. El escribir las estrategias actuales es útil para asegurarse de que ninguna estrategia importante sea ignorada.

EXAMINAR LA MATRIZ PRODUCTO-MERCADO

El anexo 11-2 es una matriz que identifica estrategias del mercado y producto principales abiertas para una compañía. Por ejemplo, una empresa puede elegir apegarse a sus productos actuales en sus mercados presentes o decidir expander y diversificarse ya sea al penetrar nuevos mercados con sus productos actuales o desarrollar nuevos productos para sus mercados actuales. Al tomar la decisión estratégica para dirigirse en una o a varias direcciones en el Anexo 11-2 se abrirá una amplia gama de subestrategias en cada cuadro. Los directores deben pensar cuidadosamente acerca de la posibilidad de que cuanto más se alejen de los productos y mercados actuales menos probabilidades tendrán de obtener utilidades a la inversión.

Se muestra en el Anexo 11-3 una matriz, hasta cierto punto diferente, de mercado y producto. Una compañía con cierto número de productos puede identificar a cuál cuadro pertenece el producto. Se sugerirán estrategias diferentes dependiendo de dónde se sitúa el producto. Por ejemplo: si un producto pertenece al área de inversión/ crecimiento, varias opciones se encuentran abiertas para la dirección. Asimismo podrían surgir las siguientes preguntas: ¿Debería aumentar la compañía su inversión en publicidad y potencial de ventas para incrementar la participación en la suposición de que entre más alta la participación en un mercado atractivo mayor será la utilidad?; o ¿aumentaría la investigación y desarrollo; o redituar el precio para mantener la participación en el mercado? Si el producto pertenece al área producto/despojo estas estrategias no tienen sentido. Las estrategias

1. Identificar y evaluar las concentraciones producto/ mercado dominantes
   (a) Ventas por clasificación de clientes
   (b) Ventas por grupo principal de producto
   (c) Ventas por canal de distribución
   (d) Ventas por categoría precio/calidad
   (e) Ventas por distribución geográfica

2. Identificar y evaluar unidades y/o actividades que reciben el mayor despliegue de los recursos de la compañía
   (a) Distribución de activos entre unidades y actividades
   (b) Flujos de caja producidos por cada unidad de actividad
   (c) Enfoque de las asignaciones prudentes de la compañía

3. Identificar y medir las principales ventajas competitivas mediante la comparación con los principales competidores
   (a) Participación en el mercado
   (b) Calidad del producto
   (c) Precio del producto
   (d) Aceptación del producto por el cliente
   (e) Margen de utilidades
   (f) Capacidad de la planta
   (g) Capacidades directivas

4. Identificar las estrategias financieras
   (a) Proporción deuda/equidad
   (b) Proporción de activos y pasivos actuales
   (e) Distribución de dividendos
   (d) Posición del efectivo

5. Determinar las estrategias personales de los ejecutivos claves
   (a) Orientación de riesgos
   (b) Perspectiva de tiempo
   (c) Empresarial
   (d) Orientación funcional: producción, mercadeo, finanzas, etc.
   (e) Consenso

6. Determinar la descripción gráfica analítica de estrategias
   (a) Intervalos de evaluaciones de estrategias
   (b) Métodos para evaluar estrategias

ANEXO 11-1: Identificar y Analizar una Descripción Gráfica de una Estrategia. (Fuente: George A. Steiner y John B. Miner, Management Policy and Strategy New York: Macmillan, 1977), Pág. 1 93)

posibles en esta área pueden ser: planear para dejar la rama o consolidar plantas para disminuir costos o eliminar productos de línea o renunciar a la participación para mantener los precios y margen. Los productos que pertenecen al área selectividad/ganancias crearán diferentes estrategias. Por supuesto, que los temas estratégicos sugeridos en esta matriz no son realmente tan claros ni establecidos tan sencillamente. Una razón, es que existen diferentes dimensiones para las potencialidades del mercado y atractivos de la industria. Las alternativas de estrategias varían de acuerdo con la importancia de la dimensión, Por ejemplo, las dimensiones del atractivo del mercado son la magnitud de ventas potenciales, tasa promedio del crecimiento de ventas, precios, estructura competitiva, utilidades de la industria, los patrones de compra del cliente, leyes gubernamentales, facilidad de entrada, preocupaciones ambientales, situación legal y características técnicas. Las dimensiones de la potencialidad de la

PRODUCTO / MERCADO	PRESENTE	RELACIONADO	NO RELACIONADO
PRESENTE	RIESGO BAJO		RIESGO ALTO
RELACIONADO			
NO RELACIONADO	RIESGO ALTO		RIESG EXCESIVO O

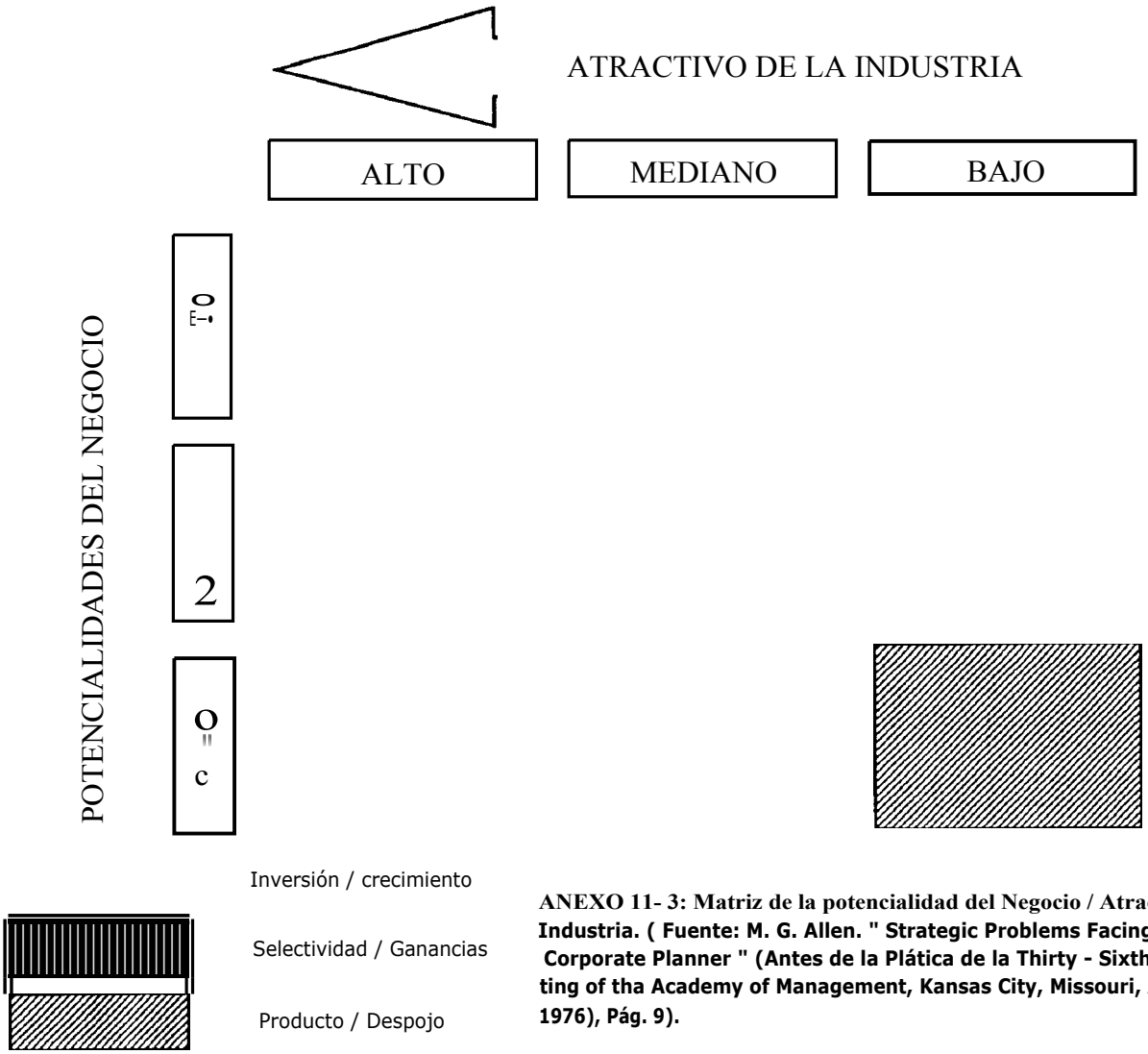
ANEXO 11 - 2: Matriz Mercado y Producto (FUENTE: George A. Steiner, Strategic Managerial Planning (Ozford, Oh: Planning Executives lnstitute, 1977) Pág. 18.)

compañía son la participación en el mercado, utilidades, imagen, tecnología, habilidades de la dirección, sistema de distribución, habilidades de ventas, capacidad de servicio, protección de patente, eficiencia del producto, disponibilidad de la materia prima y la habilidad para satisfacer las leyes gubernamentales.

Para ilustrar la importancia de dichas dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente descontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

El Anexo 11-3 puede modificarse para aclarar la identificación de estrategias de muchas maneras. El Anexo 11-4 muestra los productos en términos de ventas para el siguiente año. Se pueden preparar esquemas similares para el flujo de caja, participación en el mercado o activos empleados.



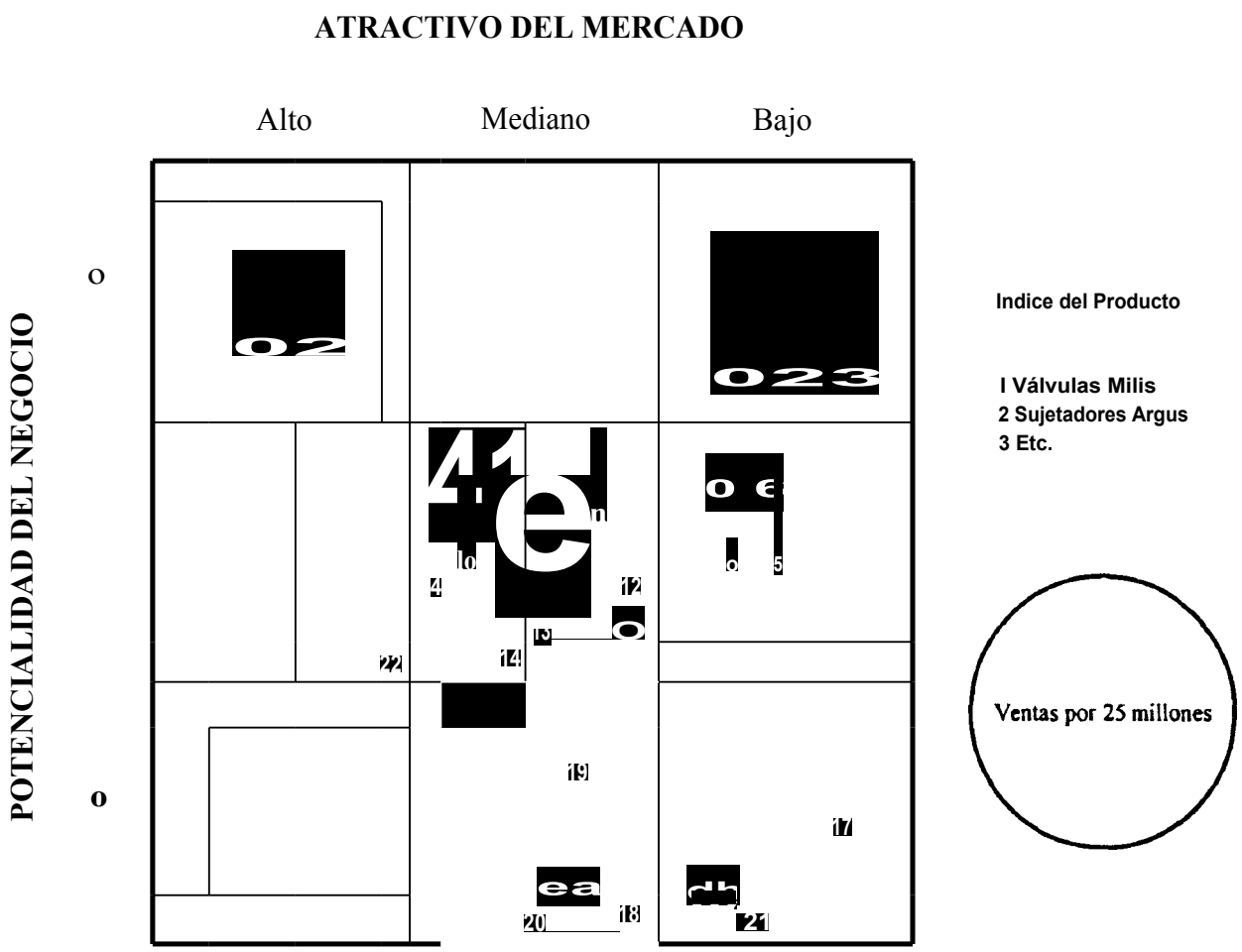
ANEXO 11- 3: Matriz de la potencialidad del Negocio / Atractivo de la Industria. (Fuente: M. G. Allen. " Strategic Problems Facing Today's Corporate Planner " (Antes de la Plática de la Thirty - Sixth Annual Meeting of tha Academy of Management, Kansas City, Missouri, August 12, 1976), Pág. 9).

Estos esquemas pueden ser más importantes si el potencial del mercado, por ejemplo, se designa como la participación en el mercado y se especifica la participación. Así, el inferior puede estar bajo 5%; el mediano, 5 a 15%y el alto más de 15%. En forma similar, el atractivo del mercado puede expresarse en términos de crecimiento de ventas y se identifica de la siguiente manera: bajo puede ser bajo 3% al año; mediano de 3 a 7% y alto más de 7%. Por supuesto, que estos números diferirán de acuerdo al producto y mercado.

EXAMINAR LOS CICLOS VITALICIOS DEL PRODUCTO

Los productos atraviesan por ciclos vitalicios, como se ilustra en el Anexo 11-5. Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo a la etapa de su ciclo de vida del producto. Por ejemplo, lo que puede tener sentido en una etapa de desarrollo del mercado puede ser absurdo en la etapa de madurez. [3]

Algunas empresas, como en el Anexo 11-6, desarrollan un esquema de grados para evaluar las estrategias en términos de atractivo comercial o potencial de la compañía. Por ejemplo, cada factor puede ser clasificado en una escala de 1 a 10 (con uno bajo, malo o pésimo). Se pueden evaluar las estrategias alternativas basadas en dicha escala. Claro, que cada compañía debe decidir qué es lo que se evalúa. Por ejemplo, ¿Qué es lo que constituye un



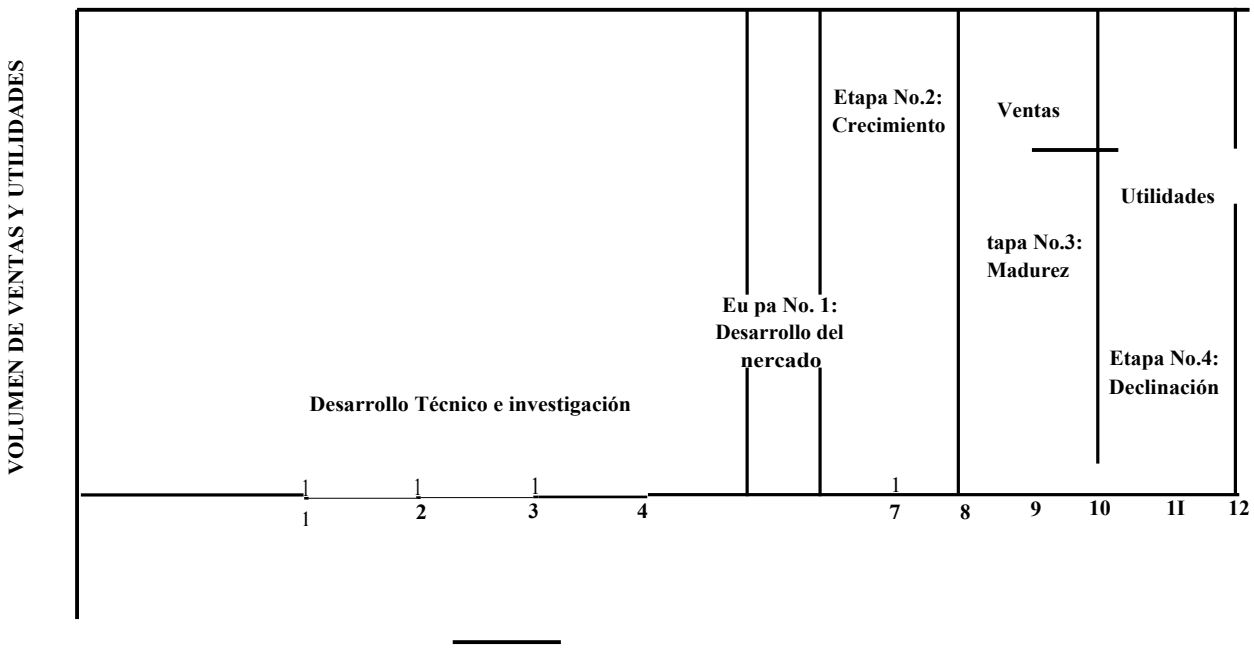
ANEXO 11 - 4: Matriz del Atractivo del Mercado / Potencialidad del Negocio de la Compañía Stone.

potencial de ventas alto y/o bajo? ¿Qué constituye una tasa de crecimiento alto y/o baja para la industria?, o ver las potencialidades de la compañía en el Anexo 11-6, ¿Cómo evalúa uno una base de tecnología fuerte versus una débil?

ENCONTRAR UNA POSICION CONVENIENTE EN EL MERCADO

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir. Este es el camino para la riqueza; para ilustrar, poco después de la II Guerra Mundial, Marcel Bich decidió manufacturar plumas atómicas desechables, en el momento que las plumas atómicas eran vendidas a $12 y se suponía que duraban por siempre. La Societé Bic, creada sobre este concepto, hoy en día, tiene una tercera parte del mercado de plumas y tiene un valor de más de $300 millones.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente. Por ejemplo, la Franklin Mint, creó una demanda no satisfecha de monedas y metales producida específicamente para ser coleccionadas, pero necesitó un esfuerzo sustancial para convencer a los coleccionistas de que tenían esa necesidad. También, una posición conveniente una vez que se satisface con éxito; atrae naturalmente la competencia, como Hugh Hefner del Playboy puede afirmar.



ANEXO 11 - 5: Ciclo Vitalicio del Producto para una Industria. (Fuente: George A. Steiner y John B. Miner. Management Poticy and Strategy (New York: Macmillan 1977), Pág. 197.)

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio. Más adelante se estudia la competencia potencial y real. Para finalizar, se evalúa el potencial para el éxito en términos de potencialidades y debilidades de la compañía,

INVENTAR

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares. Entre las compañías con más éxito y utilidades que se encuentran en esta categoría se pueden mencionar a: Coca-Cola, tazas desechables Dixie, Kleenex, pilas Eveready, chocolates Hershey's, jarabe para la tos Smith Brothers y hojuelas de maíz Kellog's. Sin embargo, no todos los inventos han tenido un éxito instantáneo; en realidad, para la mayoría de ellas al principio fue muy dificil.[5] Por ejemplo, a la rasuradora Gillette le tomó muchos años poder encaminarse. El invento de Chester Carlson de copias xerox, el cual finalmente se convirtió en la base técnica para el éxito espectacular de la compañía Xerox antes de contar con el apoyo del Instituto Battelle Memorial fue rechazada por una docena o más de grandes compañías.

MODELOS DE COMPUTADORAS

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Por ejemplo, un modelo de simulación financiera ayudará a los directores a contestar preguntas: "¿Qué pasa si?" Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado en las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas-Salidas (input-output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

	PROYECTO Puntuación	PROYECTO Puntuación	PROYECTO Puntuación
A. Atractivo del Negocio			
1. Potencial de ventas/ utilidades	_____	_____	_____
2. Tasa de crecimiento (% anual)	_____	_____	_____
3. Situación competitiva			
Reactividad del competidor	_____	_____	_____
Indice de actividad de tecnología	_____	_____	_____
Posición de la patente	_____	_____	_____
4. Distribución (segmentos) de riesgos	_____	_____	_____
5. Oportunidad para reestructurar una industria completa			
6. Factores especiales			
Ecología			
Energía	_____	_____	_____
Geografía	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____
B. Potenciales de la Compañía (Factores satisfactorios)			
1. Requerimientos/ disponibilidad de capital	_____	_____	_____
2. Capacidades de mercadotecnia	_____	_____	_____
3. Capacidades de manufactura	_____	_____	_____
4. Base tecnológica	_____	_____	_____
5. Disponibilidad de materia prima	_____	_____	_____
6. Disponibilidad de habilidades			
Fuerte defensor	_____	_____	_____
Técnico, legal, financiero	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____

ANEXO 11-6: Esquema de Puntuación de la Planeación Estratégica Comercial. (Fuente: D. Bruce Merrifield, Strategic Analysis, Selection, and Management of R & D Projects (New York; AMACOM, 1977), Pág. 10.)

IDENTIFICAR FACTORES ESTRATEGICOS PARA EL EXITO COMERCIAL

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta: "¿Cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?" La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.[6] Por ejemplo, la producción de equipo de seguridad es un factor estratégico primordial para el éxito de la industria aeroespacial. Un juguete que deleita a los niños (y adultos) es un factor estratégico significativo para el éxito de una compañía de juguetes. La habilidad de las compañías automotrices para satisfacer las emisiones federales y las normas de seguridad es un factor estratégico nuevo y dominante para el éxito en esa industria. Listas completas de factores específicos responsables por el éxito de compañías más grandes han sido preparados por Steiner y por Guth.

Cohn y Lindberg identificaron los siguientes factores muy significativos para sobrevivencia y crecimiento de pequeños negocios:

Una actitud cuidadosa hacia el crecimiento. Una preocupación por la liquidez. Un enfoque para proporcionar los productos y servicios deseados y empleo satisfactorio mientras se mantienen los costos bajos. El establecimiento y mantenimiento de un sistema abierto de comunicación y toma de decisiones. Creación de una organización racional. Control de ciertas funciones. Uso económico del tiempo. Control de la subjetividad propi eta ri o-di rector.'

Se ha llevado a cabo mucho trabajo detallado para subrayar los factores estratégicos que llevarán al éxito o posible fracaso en circunstancias dadas. Para nombrar unas cuantas: el proyecto UIEC (Utilidades e impacto de estrategias comerciales), en la actualidad en el Instituto de Planeación Estratégica, ha creado una base de datos estadísticos masivos de más de 1000 unidades comerciales. UIEC ha identificado 37 factores, distribuidos en 7 categorías, que tienen una influencia poderosa y generalmente predecible en la utilidad. Por ejemplo, los datos muestran claramente que entre mayor sea la participación del mercado de una compañía, mayor será el rendimiento sobre inversiones.[9] Se usa ampliamente hoy en día UIEC en la industria para identificar y evaluar estrategias.

El Grupo de Asesoría Boston ha estudiado intensamente el muy conocido efecto de la curva de aceptación -el costo por unidad baja con un aumento de la producción- y ha llegado a ciertas conclusiones acerca de las estrategias preferidas. Por ejemplo, ser el primero en dominar el mercado es muy importante para crear un liderazgo comercial, lo que a su vez resulta en un costo más bajo por unidad al aumentar la participación en el mercado. '°

Rumelt estudió 273 compañías con respecto a la relación entre la estrategia de utilidades y diversificación. Obtuvo ciertas conclusiones importantes como las siguientes: aquellas compañías que tuvieron más utilidades y que se diversificaron relacionaron la mayoría de sus actividades a una habilidad central, competencia o recurso. Las que tuvieron menos utilidades fueron las que integraron verticalmente procesadores de materia prima o fueron activas en negocios no relacionados. "

El espacio no permite elaboración adicional de estrategias detalladas que estos estudios sugieren. Ni es posible comentar aquí acerca del crecimiento de los libros relacionados con los factores estratégicos con el éxito comercia1.[12] El trabajo es voluminoso y sustancioso.

INTUICION

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

SUERTE

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas. Por ejemplo, Magic Chef es una compañía que tuvo muchísima suerte. Durante años esta compañía hizo unidades de calefacción portátiles, pequeñas, un mercado que los grandes productores como la General Electric y Westinghouse consideraron muy pequeño como para ser lucrativo. Cuando vino el auge después de la Segunda Guerra Mundial en vehículos recreativos y casas móviles, Magic Chef se convirtió en el principal proveedor de unidades pequeñas de calefacción.

ANALISIS DOPAPEPI

Este enfoque fue descrito en el Cap. 8. Se menciona aquí para completar la lista de los enfoques principales para identificar estrategias.

¿CUAL ES EL PROBLEMA?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta:

"¿Cuál es el problema?" No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica. Por ejemplo, una compañía que tiene déficits crecientes tiene un problema, Pero, ¿Cuál es el problema? Los déficits son síntomas de algo fundamentalmente equivocado. Sin embargo, al tratar de identificar el problema clave o problemas es un enfoque para formular estrategias.

ANALISIS DE GAP

Este fue tratado en el Cap. 2.

SEGUIR AL DIRIGENTE

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente. Las compañías grandes también tienden a seguir a alguna otra, Montgomery Ward siguió a Sears a los suburbios, la RCA siguió la política de precios de IBM para sus computadoras con resultados desastrosos.

INVESTIGACIÓN DE ADAPTACION

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez.'[3] Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución. El método de la apariencia de estar resolviendo el mismo problema varias veces, pero éste no es el caso. La solución es seriada, cada paso se acumula pero es necesariamente la repetición del anterior.

Por ejemplo, en la investigación de adaptación se toma una decisión importante para diversificar una línea de producto. El siguiente paso sería elegir entre la diversificación al invertir en un programa de investigación y desarrollo y diversificación al adquirir otras compañías. El tercer paso sería definir las áreas del producto para investigación, si esa es la selección, o seleccionar las industrias en donde la investigación de adquisición procedería. Son obvios los pasos adicionales en este tipo de toma de decisiones secuencial.

INVESTIGACIÓN POR SINERGIA

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que 2 + 2 = 5. Por ejemplo, un motel sin restaurante puede decidir que al agregar uno, produciría utilidades combinadas que de otra manera no sería posible si esas unidades operaran independientemente.

OTROS ENFOQUES

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías. Los enfoques empresariales y de lucha fueron mencionados en el Cap. 7

Evaluación de Estrategias

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución. Como se dijo al principio de este capítulo cada problema de estrategia de programas y su solución es única.

LA EVALUACION NO SIEMPRE VIENE DESPUES DE LA IDENTIFICACION

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan ***unas*** cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera. Debido a estos riesgos los ejecutivos algunas veces prefieren no decidir, por su propia seguridad.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo. Conforme resuelven los directores problemas a corto plazo con mucho éxito en áreas funcionales estrechas, sus capacidades para resolver problemas no estructurados obtusos pueden no desarrollarse y titubear al tratar con ellos. Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación" de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".'[4]

UNA NOTA ACERCA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS

El Cap. 15 habla con algún detalle del proceso mental y las herramientas para la toma de decisiones en la planeación. Aunque se cubrió el, tema al principio de este capítulo, en capítulos previos y en el 14, los siguientes puntos merecen ser mencionados. La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión. Robert MacNamara, cuando fue secretario de la Defensa y apoyaba fuertemente los métodos cuantitativos en la toma de decisiones, habló de este punto al atestiguar ante el Congreso acerca de su decisión controversial del avión bélico TFX, con las siguientes palabras:

> Fundamentalmente, estamos tratando con una cuestión de criterio. Existen factores técnicos específicos otorgados y cálculos involucrados; en el análisis final, el criterio es el tema... En este caso nos enfrentamos con una situación en la cual los juicios se encuentran sobrepuestos sobre otros juicios:.. Existe sólo una forma para disminuir el error de compuestos... Y es aplicar el juicio a la toma de decisiones no sólo en la recomendación final, sino que también en las recomendaciones implícitas y los factores."

Un número de herramientas cuantitativas pueden ayudar en la toma de decisiones pero ninguna puede tomar la decisión final. De nuevo, el Cap. 15 tratará acerca de la aplicación de diferentes herramientas en el proceso de toma de decisiones. Es útil mencionar que los datos del análisis DOPAPEPI proporcionan guías significativas en la toma de decisiones. Son los lineamientos más valiosos las compilaciones estadísticas nuevas como las de ULEC, el análisis efecto de la curva de aceptación y las relaciones de Rumelt entre las utilidades y organización. Existen también reglas que los directivos acumulan tanto de la experiencia de otros como de la propia. Como se menciona en el Cap. 15, los directivos pueden usar muchas herramientas analíticas en la toma de decisiones, mas su poder generalmente disminuye cuando más relevante sea la decisión estratégica.

PRUEBAS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. El Anexo 11-7 establece 39 preguntas sobresalientes que proponen pruebas significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Unas cuantas ilustraciones pueden servir para subrayar el potencial de la lista. La Ford Motor Company descubrió demasiado tarde que la respuesta a la pregunta 1, hasta donde le corresponde al automóvil Edsel, era negativa, y la compañía perdió varios cientos de millones de dólares. W. T. Grant no hizo la pregunta número 2 y en parte como resultado se fue a la quiebra. La RCA hizo lo mismo con las preguntas 3 y 6 acerca de **IBM** y perdió su negocio de computadoras. El enfoque "combamiento" de la pregunta 5 se relaciona con una tendencia para hacer proyecciones optimistas, las cuales se comban rápidamente, como el extremo del palo de hockey, unos cuantos años en el futuro. Finalmente, la Rolls-Royce fracasó al tratar adecuadamente con la pregunta 31 y se fue a la bancarrota. Estos son ejemplos negativos ya que muchas compañías que ha contestado la pregunta correctamente de esta lista les ha ido muy bien.

Cada compañía debe identificar las preguntas adecuadas para el programa que se esté revisando. Una vez que surgen las preguntas, las implicaciones son obvias. Si las preguntas adecuadas no se encuentran en la lista, entonces deben hacerse otras que sean pertinentes relacionadas con el tema de que se trate. Claro que más preguntas detalladas caen en cada una de las del Anexo 11-7.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio

Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión. Por ejemplo; el comentario de MacNamara mencionado antes en este capítulo, es completamente adecuado para explicar la posición dominante de la intuición y criterio en una decisión sumamente importante que él tomó. Sin embargo, detrás de la decisión estaban extensos análisis cuantitativos, incluyendo cálculos computacionales muy avanzados.

La pregunta 24 en el Anexo 11-7 corresponde a las herramientas analíticas que pueden ser útiles para la toma de decisiones estratégicas. Los directores inteligentes demandarán análisis cuantitativo que sea pertinente para una decisión pero además no tomarán la decisión final en base al análisis cuantitativo cuando las consideraciones no cuantitativas son igualmente aplicables. El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la torna de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones. Por ejemplo, así el director puede pedir un análisis de riesgos de las estrategias alternativas para ayudar a identificar la más deseable. Se puede tomar una decisión en base a esto, cuando el director confía plenamente en los datos y el análisis y cuando los factores no cuantitativos son persuasivos, un análisis de riesgo riguroso puede disminuir para los directores las alternativas a las cuales deben ser aplicados el criterio al tomar la decisión final. Por ejemplo, como entre 4 ó 5 alternativas el riesgo en relación con las utilidades pueden no ser aparentes en un análisis de riesgos computacional. Digamos que si el análisis del personal puede mostrar claramente que dos alternativas son superiores al compararlas con las demás, que conclusión puede ser de extrema ayuda para la dirección.

A. ¿ Es la estrategia consistente con el medio ambiente?

1 . ¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente de su compañía?
2. ¿Es su estrategia aceptable para la mayoría de los elementos de su compañía?
3. ¿Tiene usted una evaluación honesta y exacta de su competencia? ¿Está sobre estimando su competencia?
4. ¿Lo vuelve vulnerable su estrategia ante el poder de una de sus clientes principales?
5. ¿Se siente preocupado por el síndrome del proyecto «hockeystick»?
6. ¿Sigue su estrategia la de un competidor fuerte?
7. ¿Su estrategia lo pone en contra de un competidor poderoso?
8. ¿Es su participación en el mercado (presente y/o futura) suficiente para ser competitiva y obtener buenas utilidades?

9. ¿Si su estrategia busca un aumento en la participación del mercado puede ser detenido fácilmente por la División Antimonopolio del Departamento de Justicia?
10. ¿Es posible que otras oficinas gubernamentales federales evitarán su logro de objetivos buscados mediante su estrategia?
11. ¿Es su estrategia legal y de acuerdo con las normas éticas y morales de conducta aplicables a su compañía?

B. ¿Es la estrategia consistente con sus políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos?
12. ¿Es su estrategia identificable y comprendida por todos aquellos en la compañía con una necesidad de saber?
14. ¿Es su estrategia consistente con las potencialidades, objetivos y políticas internas de su organización?
15. ¿Está la estrategia bajo evaluación dividida en subestrategias que se interrelacionan adecuadamente?
16. ¿Está en conflicto la estrategia bajo revisión con otras estrategias en su compañía?
17. ¿Explota su estrategia sus potencialidades y evita sus debilidades principales?
18. ¿Es su estructura organizacional consistente con su estrategia?
19. ¿Es la estrategia consistente con los valores de la alta dirección y otras personas claves en la organización?

C. ¿Es la estrategia apropiada en vista de sus recursos?

Dinero

20. ¿Tiene usted suficiente capital, o lo puede obtener, para llevar a cabo la estrategia hasta su implantación exitosa?
21. ¿Cuáles serán las consecuencias financieras asociadas con la distribución del capital para esta estrategia? ¿A qué otros proyectos se les negaron los fondos? ¿Están las subestrategias financieras relacionadas con estos fondos aceptables?

Planta Física

22. ¿Es su estrategia apropiada con respecto a las plantas físicas existentes y futuras?

Recursos Directivos

23. ¿Existen directores identificables, disponibles y responsables para implantar la estrategia?

D. ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?
24. ¿Ha sido probada la estrategia con el análisis de riesgos aceptables, como: rendimientos sobre inversión, análisis de sensibilidad, habilidad y deseo de la compañía para soportar riesgos específicos, etc.?
25. ¿Equilibra su estrategia la aceptación de riesgo mínimo con el potencial de utilidades máximo consistente con los recursos y prospectos de su compañía?
26. ¿Tiene usted demasiado capital y dirección unidos a esta estrategia?
27. ¿Es el periodo de recuperación aceptable debido al cambio ambiental potencial?
28. ¿Lo lleva demasiado lejos la estrategia de sus productos y mercados actuales?

E ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio del producto y a la situación de potencial/atractivo del mercado?
29. ¿Es la estrategia apropiada para la posición presente y futura en la matriz potencial/ atractivo del mercado?
30. ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio de los productos involucrados?
31. ¿Está introduciendo con rapidez un producto revolucionario en el mercado?
32. ¿Involucra su estrategia la producción de un nuevo producto para un nuevo mercado? Y si es así, ¿Ha evaluado en realidad los requerimientos para la implantación exitosa?
33. ¿Satisface su estrategia un vacío en el mercado que no ha sido llenado por otros? ¿Durará este vacío lo suficiente para recuperar su capital invertido además de utilidades requeridas?

F. ¿Es el momento de la implantación propuesta correcto?
34. ¿Es el momento de implantación adecuado en vista de lo que se conoce acerca de las condiciones del mercado, competencia, etc.?

G. ¿Existen otras consideraciones importantes?
35. En general, ¿Puede ser implantada la estrategia en una forma eficiente?
36. ¿Ha tratado de identificar las fuerzas principales fuera y dentro de la organización que influirían de sobremanera para asegurar el éxito de la estrategia y/o al crear problemas de implantación? ¿Les ha dado la evaluación apropiada?
37. ¿Son las suposiciones realistas en las cuales se basa su estrategia?
38. ¿Ha sido probada la estrategia con el criterio apropiado tal como la consistencia con las tendencias pasadas, presentes y futuras?
39. Aparte de las preguntas anteriores ¿Existen algunas otras que son pertinentes para evaluar esta estrategia?

ANEXO 11-7 Pruebas Principales para Evaluar Estrategias. (Fuente: George A. Steiner, Strategic Managerial Planning (Oxford, Oh., Planning Executives Institute, 1977), Págs. 22-23.)

Sin embargo, los directores pueden desear un análisis de personal penetrante por otras razones. Un director quizá ya se haya decidido y sólo quiere una confirmación. O, el director ha llegado a una conclusión final y desea el análisis de personal sólo para asegurarse que no faltan los problemas más significativos. O, el director puede querer el análisis del personal para que pueda decir, al presentar la decisión ante la junta para su aprobación, "Han sido examinados todos los ángulos por los expertos del personal". [16]

NOTAS

1. Para otras distinciones véase George A. Steiner, *Top Management Planning* (New York: MacMillan, 1969), Págs. 37-39.

2. Richard E Vancil, "Strategy Formulation in Complex Organizations", *Sloan Management Review,* Invierno 1976.

3. Para una lista detallada de cada una de las estrategias acordes con cada etapa del ciclo de vida del producto véase David J. Luck y Arthur E.; Prell, *Market Strategy* (Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1968).

4. William H. Newman, "Shaping the Master Strategy of Your Firm", *California Management Review,* Primavera 1967.

5. Sterling G. Slappey, *Pioneers of American Business* (New York: Grosset & Dunlap, 1973).

6. George A. Steiner, *Strategic Factors in Business Success* (New York: Financial Executives Research Foundation, 1969).

7 Steiner, *Strategic Factors in Business Success:* William D. Guth, "The Groweth and Profitability of the Firm: A Managerial Explanation", *Journal of Business Policy,* Primavera 1972.

Theodore Cohn y Roy A. Lindberg, *Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm* (New York: AMACOM, 1974), Pág. 5.

9. Bradley T. Gale, "Market Share an the Rate of Return", *Review of Economics and Statistics,* Noviembre 1972: Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale y Ralph G. M. Sultah, "Market Share: A Key to Profitability", *Harvard Business Review,* Enero-Febrero 1973; Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, y Donald F. Meany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review,* Marzo-Abril 1974.

10. Boston Consulting Group Staff, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1972).

11. Richard P. Rumelt, *Strateg,y, Structure, and Economic Performance* (Boston: División de Investigación de la Harvard Business School, 1974.)

12. Para referencias adicionales véase George A. Steiner y Jonh Miner, *Management Policy and Strategy* (New York: Macmillan, 1977), Págs. 202-203.

13. H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965).

14. Louis V. Gertsner, "Can Strategic Planning Pay Off?" *Business Horizons,* Diciembre 1972 Pág. 9.

15. *TFX Contract Investigation,* Informes Presentados al Subcomité Permanente de Investigaciones del Comité de Operaciones del Gobierno, Senado de los Estados Unidos, 88a. Asamblea del Congreso, 1963, Pág. 387.

16. Para una discusión más amplia de estos aspectos véase E. Frani: Harrison, *The Managerial Decision-Making Process* (Boston: Houghton Mifflin, 1975).

LECTURA OBLIGATORIA

Cuevas Fournier, Rosalía (1998) *Matriz de posicionamiento. Orientaciones para su elaboración.* Documento mimeografiado CIESS, México.

RESUMEN

La presente propuesta incluye el diseño de diferentes tablas útiles para la elaboración de la matriz de posicionamiento resultado del análisis de la organización, institución o centro de trabajo. Se dan las secuencias y se sugieren varios criterios para la inclusión de aspectos susceptibles de análisis, así como sus categorías y variables.

En algunos casos se incluye el ejemplo correspondiente para facilitar su comprensión y finalmente se presenta el diseño de las tablas para integrar la matriz de posicionamiento.

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO
ORIENTACIONES PARA SU ELABORACION

Para generar la matriz de posicionamiento es necesario remitirse al diagnóstico FODA. En cada tabla en donde se revisaron las variables por categoría, se estudia: en primer instancia *el impacto* que pueden ocasionar y posteriormente se determina la *probabilidad* de que sucedan.

Para esto se utiliza la escala: *alta(o), media(o) y baja(o).* Esta calificación se deberá realizar entre quienes identificaron las condiciones que prevalecen en el centro de trabajo y servirá para establecer criterios en la determinación de los asuntos prioritarios. Es decir, si una debilidad tiene una alta probabilidad y un alto impacto, en la consecución de los objetivos de la organización, entonces será conveniente generar una estrategia para convertir esa debilidad, en fortaleza. Si por el contrario existe una oportunidad con un bajo impacto y baja probabilidad, no es necesario que se genere ninguna estrategia. Cada directivo y su equipo de colaboradores deberá profundizar en los aspectos que según esta matriz sean de alta prioridad.

Para establecer las prioridades de las *amenazas y de las debilidades,* en el siguiente cuadro se visualiza esta propuesta:

	IMPACTO			
PROBABILIDAD		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
	MEDIA	Prioridad alta	Prioridad nonnal	Prioridad normal
	BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja	Prioridad baja

Esta tabla se genera al calificar todas las variables de cada categoría de análisis con las siguientes siglas:

LECTURA: Cuevas Fournier, Rosalía *(1998) Matriz de posicionamiento. Orientaciones para su elaboración.* Documento mimeografiado CIESS, México.

IMPACTO:

ALTO	**A**
MEDIO	**M**
BAJO	**B**

PROBABILIDAD:

ALTA	**A**
MEDIA	**M**
BAJA	**B**

Ejemplos: Alto impacto y alta probabilidad: A/A
Alto impacto y baja probabilidad: A/B
Bajo impacto y media probabilidad: B/M

A continuación se presenta la aplicación de estas siglas en el mismo ejemplo que hemos propuesto.

ANALISIS DEL IMPACTO Y PROBABILIDAD DE LAS DEBILIDADES EN LOS RECURSOS FISICOS/MATERIALES DE UN CENTRO EDUCATIVO:

Recursos físicos/materiales

VARIABLES	FORTALEZAS	Impacto/ Proba.	DEBILIDADES
Cantidad y calidad del espacio	Espacio físico suficiente y adecuado.	B/B	• Frío en el invierno.
Cantidad y calidad del mobiliario	Se cuenta con 2 archiveros, 5 estantes, 4 libreros, 5 escritorios y 12 sillas.	B/B B/B M/B	• No todos los cajones de los escritorios tienen cerradura. •No hay uniformidad en el tipo de mobiliario. •Deterioro de sillas.
Cantidad y calidad del equipo asignado		B/M	•Máquina de escribir obsoleta.
Mantenimiento		B/M A/M	•Dotación inadecuada de reposición de cintas para máquina de escribir. •No hay mantenimiento preventivo.
Seguridad		B/B	•Robo de efectos personales útiles para el trabajo.
Limpieza		B/B	•Irregularidad en las rutinas de limpieza exhaustiva.

En el caso del análisis externo deberá utilizar la siguiente tabla:

VARIABLES	Impacto/Probabilidad	OPORTUNIDADES	Impacto/Probabilidad	AMENAZAS

Usted tendrá que generar la tabla correspondiente utilizando las mismas columnas para **el análisis interno:**

VARIABLES	Impacto/Probabilidad	FORTALEZAS	Impacto/Probabilidad	DEBILIDADES

Una vez que se tienen las tablas descritas anteriormente, usted podrá diseñar el balance de las consecuencias y/o causas prioritarias, es decir las que se identificaron con la más alta preponderancia. El instrumento que se recomienda es la siguiente tabla:

PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES/AMENAZAS/FORTALEZAS/DEBILIDADES

	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
MEDIA	Prioridad alta	Prioridad normal	Prioridad normal
BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja	Prioridad baja

PROBABILIDAD

Siguiendo el mismo ejemplo que hemos utilizado, ustedes podrán conocer cómo se ubicaron los datos anteriores en la tabla de priorización.

PRIORIZACION DE DEBILIDADES

	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
. ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
MEDIA	Prioridad alta • No hay mantenimiento preventivo	Prioridad normal	**Prioridad normal** • Máquina de escribir obsoleta -Dotación inadecuada de reposición de cintas para máquina de escribir.
BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja • Deterioro de sillas	**Prioridad baja** • Frío en el invierno. • No todos los cajones de los escritorios tienen cerradura. • No hay uniformidad en el tipo de mobiliario. • Robo de efectos personales útiles para el trabajo. • Irregularidad en las rutinas de limpieza exhaustiva.

PROBABILIDAD

Con esta información el grupo directivo responsable de tomar acciones y generar estrategias podrá fundamentar su toma de decisiones y generar las estrategias que considere pueden minimizar las debilidades y hacer frente a las amenazas.

El siguiente paso es la transferencia de la valoración de sus variables en cada tabla de priorización: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Organice a su equipo de trabajo para llenar las tablas que se sugieren en este material de estudio.

Para ubicar el grado de *competitividad* de nuestra organización, institución o centro de trabajo es necesario efectuar un balance de las fortalezas y debilidades con la más alta prioridad. Este balance se facilita elaborando la siguiente tabla:

		INTERNO	
		FORTALEZAS Fl - Espacio suficiente y adecuado	DEBILIDADES Fl - Espacio suficiente y adecuado
EXTERNO	OPORTUNIDADES 01-Personal académico especializado 02-Cliente cautivo: IMSS	01+Fl	
	AMENAZAS Al-E1 programa académico no responde a las necesidades actuales de las instituciones. A2-Ausencia de investigación formal que sustente el programa académico. A-3 Procesos inadecuados.	A3+F 1	A3+D 1

Una vez que se han incluido los aspectos prioritarios en cada celda identificada como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (primer renglón y primera columna) se proceden a relacionar y ubicar en la celda que las vincula.

Al revisar las fortalezas con las oportunidades podremos obtener una combinación que resulte más favorable y que este relacionada de alguna manera. Es decir, si tenemos espacio suficiente, podremos ubicar adecuadamente al personal académico especializado. Por otro lado, la principal amenaza que se nos presenta puede relacionarse con la primer fortaleza F 1 y con la primer debilidad D 1. El análisis en este sentido debe continuar, ya que tendremos que seguir relacionando las amenazas Al y A2 con todas las fortalezas y las debilidades que se han identificado previamente en el análisis FODA.

En nuestro ejemplo únicamente hicimos referencia a los recursos materiales; en el caso del estudiante-lector será indispensable que considere todas las categorías y sus variables. El significado de esta selección permitirá elaborar la Matriz de Posicionamiento y establecer las bases para generar estrategias vinculadas con los aspectos que resulten priritarios para cumplir la misión de la organización.

La matriz de posicionamiento es un instrumento de la planeación estratégica que permite conocer, de una manera aproximada el nivel de competitividad, entendida ésta como el potencial de la organización, institución o centro de trabajo, así como el grado de atractividad considerada como la aptitud para dar respuesta a las demandas

de los clientes. Estos dos factores muestran en el momento del ejercicio de la planeación estratégica la situación que presenta nuestra organización en relación con su entorno, considerando su potencial al interior.

El resultado del análisis del entorno representa el grado de *atractividad* de nuestra organización, institución o centro de trabajo. Para valorar tanto las oportunidades como las amenazas ya identificadas, es conveniente realizar sesiones para ponderar cada una de ellas. La ponderación deberá fundamentarse considerando el impacto y su probabilidad. De igual forma, el resultado del análisis interno proporciona el nivel de *competitividad* desglosado en fortalezas y debilidades.

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

	COMPETITIVIDAD			
ATRACTIVIDAD		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA			
	MEDIA			
	BAJA			

EJEMPLO (Resultado de la aplicación de las tablas anteriores y utilizando a la misma institución educativa):

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

	COMPETITIVIDAD			
ATRACTIVIDAD		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA			C-------
	MEDIA		C----	
	BAJA			

Usted podrá utilizar esta tabla para ubicar el nivel de competitividad y el grado de atractividad de su organización, institución o centro de trabajo.

Bibliografía:

Cuevas Fournier, Rosalía. et. al (1997) *Ejercicio de planeación estratégica en la Coordinación de Ciencias Administrativas,* CIESS, México. Documento de trabajo.

Steiner, George A. (1983) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.* Editorial CECSA, México. Formulación del programa de estrategias.

Toledo Miranda, Arturo (1996) *Ejercicio de planeación estratégica en la Jurisdicción Sanitaria No. II de Cancún, Quintana Roo, Trabajo Final para acreditar el Curso de Planeación Estratégica de la Maestría en Ciencias.* INSP, Escuela de Salud Pública de México, Cuernavaca, Morelos.

Al concluir este tema usted deberá responder el cuarto cuestionario que se incluye al final de este capítulo. En caso de duda, consulte a su profesor-tutor o a los coordinadores del curso.

TEMA 5. Plan estratégico

12I>	Objetivos
	• Analizar los resultados del proceso de planeación estratégica. • Elaborar un plan estratégico de la organización, institución o centro de trabajo.

LECTURA OBLIGATORIA

Bontje, Johan C. B. *(1994)Planificar la empresa*. Editorial CISS, S.A. Barcelona, España. pp 145-202. (Síntesis elaborada por Rosal la Cuevas Founier).

RESUMEN

La selección de este material se hizo considerando las lecturas previas y la necesidad de orientar al lector-estudiante en la generación de estrategias.

Se incluyen sugerencias para la elaboración de la previsión a tres años cualitativa y cuantitativamente, lo que le permitirá diseñar estrategias con la proyección de escenarios futuros.

Se dan elementos para la generación de ideas que servirán en el planteamiento de estrategias. Y finalmente se describen los componentes para integrar un programa de acción.

PLANIFICAR LA EMPRESA

Desarrollar alternativas para el futuro

La información cualitativa y cuantitativa que se ha obtenido previamente ahora requiere analizarse para elaborar el plan estratégico. Los pasos que hay que cumplir son:

1. Elaborar un resumen completo de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades.
2. Evaluar las consecuencias de continuar dando los servicios como hasta ahora, de manera cualitativa y cuantitativa.
3. Proponer nuevas alternativas para la organización, institución o centro de trabajo.

Para estos tres puntos es importante ser emprendedor, esto es, tener creatividad, intuición, liderazgo y aprovechar al máximo la información que se tiene hasta este momento.

La determinación de los asuntos prioritarios para los próximos tres años depende de quien conduzca el ejercicio de planeación estratégica. Por esto deben concentrarse en las exigencias para que la organización sobreviva y en la necesidad de desarrollar nuevas actividades y/o mejorar la realización de las actuales.

Se recomienda que no se desarrollen acciones para el futuro de manera solitaria. Trabaje en equipo con sus colaboradores más cercanos y asegúrese de contemplar a su organización como un todo unitario, no como un conglomerado de secciones, áreas y/o departamentos.

Asuntos de importancia en los próximos tres años

Es necesario distinguir entre los asuntos principales y los secundarios o de detalle. Los asuntos principales son un factor determinante de la trayectoria que seguirá la organización a largo plazo. Para identificarlos debe preguntarse: ¿Qué asuntos (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) serán de crucial importancia para la organización en los próximos tres años?

Trabaje con sus directivos para contestarla. Si intenta realizar este trabajo por sí mismo descubrirá que ésta selección puede estar influenciada por sus ideas preconcebidas. También descubrirá que tiene un conocimiento menor de algunas actividades específicas de la organización, que los responsables de cada área. Por otra parte, sus directivos tendrán que ejecutar el nuevo plan y su participación en esta tarea será muy conveniente y deseable. Para esto realice las siguientes actividades.

1. Pida a cada directivo que seleccione los asuntos (máximo diez) que piensa que son más importantes. Debe haber al menos uno por cada área. Los asuntos positivos (oportunidades) son prioritarios.

2. Reúna todos los asuntos en una lista.

LECTURA: Bontje, Johan C. B. (1994) *Planificar la empresa.* Editorial CISS, S.A. Barcelona, España. pp 145-202. (Síntesis elaborada por Rosalía Cuevas Founier).

3. Decidan juntos que asuntos son los más importantes por considerar en el conjunto total de los planes. Se recomienda no utilizar más de diez oportunidades o fortalezas y seis amenazas o debilidades. Presten especial atención a los asuntos que podrían conducir a un cambio en la forma que gestionan la organización y diferencien claramente entre aquellos asuntos que necesiten ser reconducidos claramente y los que preferirían analizar.

Utilice la siguiente tabla para resumir los asuntos más importantes:

RESUMEN DE LOS ASUNTOS MAS IMPORTANTES

Area de la organización	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Debilidades
MERCADO				
RECURSOS FINANCIEROS				
SERVICIOS				
PERSONAL				
ENTORNO				

Continuar en la situación actual

Una organización tiene que elegir entre dos posibilidades:

1. Continuar su funcionamiento, sin cambiar el método. Esto significa seguir otorgando los mismo servicios a la población que tiene derecho, con el mismo esquema organizacional utilizado hasta ahora.

2. Desarrollar un nuevo método para gestionar la organización. Significa cambios drásticos en la organización y en la imagen que proyectan los servicios proporcionados.

En el primer caso, se recomienda analizar las posibles consecuencias de continuar sin hacer cambios. Para conseguir esto necesita elaborar una previsión (cualitativa y cuantitativa) a tres años. Este conocimiento es conveniente para poder determinar si los cambios son indispensables. Los resultados de estas previsiones deben discutirse entre los directivos de la organización, incluso con terceras personas que pueden no estar comprometidos con la organización, como son asesores y auditores.

Previsión cualitativa a tres años

La previsión cualitativa se ocupa de profundizar en lo que ocurrirá en cada área en los próximos tres años.

Anote su impresión general relativa a cada área de la organización 1) tal como existe y funciona hoy en día y 2) tal como estará dentro de tres años si no hay cambios importantes en la forma de gestionar la organización. Cuando examine estos asuntos, involucre a varias personas y una de las formas de conseguirlo es que cada directivo resuelva individualmente el siguiente ejercicio y se decida después por consenso. Si las opiniones son muy distintas en varios asuntos, comprueben que son discutidas y puestas de acuerdo. Para elaborar planes significativos es muy importante, para los que toman las decisiones, ponerse de acuerdo en lo que la organización está bien actualmente, en cómo está gestionando y en las consecuencias si se continúa con el sistema actual.

PERSPECTIVA CUALITATIVA A TRES AÑOS SI LA ORGANIZACION CONTINUA EN LA SITUACION ACTUAL

	Impresión general sin cambios importantes en la gestión										Explicaciones
	Situación actual					Situacion a tres años					
	D	I	N	S	F	D	I	N	S	F	

D-débil, I-insuficiente, N-normal, S-suficiente, F-fuerte

CONCLUSIONES:

Perspectiva cuantitativa para los próximos tres años

La perspectiva cuantitativa a tres arios estima los resultados financieros sí continúa la forma actual de gestionar la organización. Para elaborar un plan cuantitativo necesita encontrar estimaciones razonables, no datos exactos, dado que la importancia se basa en la inclinación y la tendencia de los datos. Los resultados financieros se hallan mediante estimaciones de los servicios y sus costos.

El volumen de servicios actuales y su comportamiento a lo largo de un periodo pueden servir para hacer la proyección a tres años. Los costos pueden estimarse considerando la evolución de los costos fijos y de los costos variables.

Está sección podría llevarle a realizar largos y complicado cálculos.No permita que eso le pase. Lo importante es conocer de la organización su trayectoria y la velocidad con la que la seguirá. Por lo tanto necesita expresar sus previsiones en miles (pesos, dólares, quetzales, cruzeiros, etc.)

Si lo creen necesario, pueden desarrollar un escenario optimista y otro pesimista.

PERSPECTIVA CUANTITATIVA A TRES AÑOS SI LA ORGANIZACIÓN CONTINUA EN LA SITUACION ACTUAL

Año y grupo de servicios (depende del tipo de organización)	Análisis cuantitativo de diferentes renglones: volumen, costo unitario, número de trabajadores, etc.
199- 1 2 3 4	
TOTAL	
199- 1 2 3 4	
TOTAL	
199- 1 2 3 4	
TOTAL	
199- 1 2 3 4	
TOTAL	

CONCLUSIONES:

Nuevas alternativas posibles

Cada organización, institución o centro de trabajo puede desarrollarse siguiendo varios caminos. En el caso de empresas productoras, las alternativas que seguirán para desarrollarse vienen determinadas por la elección de:

Productos (o servicios) que fabrican o compran.
Mercados a los cuales suministran estos productos y/o servicios.

Utilizando la matriz producto/mercado podemos distinguir las alternativas principales para el crecimiento de la empresa.

ALTERNATIVAS PRINCIPALES PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Mercados Productos	Mercados actuales	Nuevos Mercados
Productos actuales	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
Nuevos productos	Desarrollo de productos	Diversificación

Penetración del mercado: Mejorar lo que ya está haciendo, vender más productos a los mismos mercados. Prestar atención a:

- Cubrir mejor el mercado.
- Desarrollar más y mejor conocimiento del mercado.
- Segmentar mejor los grupos de clientes.
- Rebajar los costos de producción.

Desarrollo del mercado: Descubrir nuevos mercados para los productos actuales. Presten atención a:

- Aprender sobre otros mercados.
- Realizar pruebas a nivel regional para luego hacerlas a nivel nacional.
- Aumentar sus visitas comerciales para conseguir clientes en los nuevos mercados.

Desarrollo de productos: Nuevos productos para su mercado actual. Presten atención a:

- Demanda para nuevos productos.
- Desarrollar más modelos del mismo producto o más productos.
- Dirigir la investigación de mercados hacia los clientes actuales.

Diversificación: Vender nuevos productos en nuevos mercados. Recuerde que:

- Los nuevos mercados y los nuevos productos con frecuencia se desarrollan simultáneamente.
- El éxito a menudo es inesperado e imprevisto.
- Los riesgos aumentan mucho.
- Las consecuencias para la empresa suelen ser importantes.

Además, necesita pensar y planear la disminución o supresión de algunas combinaciones producto/mercado. Esto tendrá que hacerse por etapas, y los clientes o mercados más atractivos continuarán siendo abastecidos hasta que, finalmente, esta combinación producto/mercado sea obsoleta.

Cuando examine las combinaciones producto/mercado actuales, indique si están en una fase de crecimiento, estabilización o disminución. También tiene que explicar, especialmente si aprecia que una determinada combinación producto/mercado está creciendo, cómo planea averiguar ese desarrollo continuará.

Piense de esta forma: Hagan lo que hacen ahora, pero den las razones de lo que está pasando, de manera que entiendan por qué está pasando, de la forma que está pasando. ¡Intenten mejorar!

Ya sea que las estrategias escogidas sean de mantenimiento, desarrollo o diversificación es necesario que piense y ponga por escrito todas las ideas para los nuevos productos/servicios o los nuevos mercados o combinación de ambos.

Para obtener nuevas ideas sobre productos/servicios vuelva a:

1. Alternativas principales para el crecimiento de la empresa.

2. Otras ideas actuales, pero, a menudo no discutidas que pudiera haber en su institución. Podrían obtener respuestas poniendo en circulación un memorándum que pida ideas para desarrollar nuevos productos/ mercados. En el caso de las instituciones de seguridad social prestadoras de servicios, la petición puede orientarse a la simplificación de trámites, mejorar la atención a los clientes-pacientes, disminución de costos, etc.

   La combinación de las oportunidades *y* fortalezas de la organización (Ver el siguiente ejemplo).

Oportunidades Fortalezas	1. Aumento del uso de productos de acero inoxidable en hospitales.	1. Menos competencia por causa de las quiebras.	3. Etc.
1. Muchos conocimientos sobre producción de acero inoxidable.	*Idea:* Sondear a todos los productores de equipos para hospitales.	*Idea:* Comenzar a informar a los hospitales sobre la ventaja de los productos de acero inoxidable.	
2. Exceso de dinero que podría utilizarse para investigación y desarrollo.	*Idea:* Desarrollar productos para hospitales.	*Idea:* Adquirir una empresa especializada en la producción de acero inoxidable.	
3. Etc.			

Apunte tantas ideas como le vengan a la cabeza. Cuando esté considerando las posibilidades, piense en grande. Además no rechace ninguna idea dificil de alcanzar ni tome decisiones negativas de repente, tales como "¡Imposible, ¡Es una locura!"

Reúnanse con otros directivos para discutir nuevas ideas. Ese proceso dará lugar a otras nuevas ideas.

Las ideas para nuevos productos o mercados pueden dividirse en dos segmentos:

En fase de investigación: Organicen el grupo que desarrollará la idea -por ejemplo, por medio de investigación de mercado interna y externa- estableciendo un comité de investigación, o por conversaciones con los clientes, las organizaciones sectoriales y por otros sistemas.

En *fase de puesta en marcha:* Discutan cómo pondrán en práctica la nueva idea -por ejemplo, empezar a vender exclusivamente a través de distribuidores; crear una nueva empresa; vender a través de una pocas sucursales; intentar desarrollar un nuevo producto conjuntamente con una universidad; comenzar la comercialización del nuevo producto con una gran campaña de publicidad centrada en los minoristas, etc.

Después que se tengan las ideas sobre productos/servicios y mercados, es muy importante contemplar posibles actividades en las áreas *de finanzas, servicios, personal y el entorno.* Posiblemente, descubrirán áreas que necesitan cambiarse durante éste análisis.

Preste mucha atención a los pensamientos e ideas distintos de los puestos en práctica actualmente.
Sea creativo.
En la selección de estrategias trabaje en equipo.

IDEAS PARA CAMBIOS EN LAS AREAS DE LA EMPRESA

Areas de la empresa	Ideas relativas a cambios en la forma en que gestionamos nuestra empresa:
MERCADO	
FINANZAS	
SERVICIOS	
PERSONAL	
ENTORNO	

Planificar

Recuerde que lo que es posible fue identificado como las oportunidades, sus fortalezas y la nuevas ideas. Y lo que tiene que pasar está representado por las amenazas, debilidades y la necesidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

Cuando haga el plan de la organización, institución o centro de trabajo necesita emplear toda la información ha obtenido hasta ahora. Planificar significa establecer prioridades, ya que no podremos resolver todos los problemas al mismo tiempo, ni utilizar todos los recursos.

Cuando necesite escoger entre más de una posibilidad, considere lo siguiente:

MOTIVACION: Ustedes y sus colegas deben estar motivados para trabajar en estas actividades. En caso contrario, descubrirán que es muy dificil llevarlas a cabo.

BENEFICIOS: Los beneficios en las instituciones de seguridad social están representados por el incremento en la cobertura y la búsqueda del equilibrio financiero.

FILOS OFIA: Las nuevas actividades deben adaptarse a la forma de gestionar actual. Esto no quiere decir que dicha forma no pueda o no deba cambiarse a largo plazo, pero es mejor para la organización no anticiparse demasiado rápidamente.

FACTIBILIDAD: Necesita una expectativa realista de que las nuevas actividades pueden llevarse a cabo. Esto dependerá, en gran parte, del grado con que se adapten a:

- La forma de gestionar actual.
- Los conocimientos y la habilidad disponibles.
- Los recursos financieros disponibles.
- La estructura órganica.

Es importante tener presente, que las nuevas actividades no deberán ser excesivamente arriesgadas.

Decida alternativas que quieren seguir para crecer. No intente todo al mismo tiempo. Preste atención a los principales objetivos de la organización. No pierda de vista la misión.
Si su nueva filosofia de la organización difiere mucho de la forma en que la gestionan en la actualidad, tómese tiempo para ponerlo por escrito y establecer la estrategia para el cambio.

Emplee el tiempo suficiente para determinar las consecuencias de los cambios de la filosofia de la empresa en lo que se refiere a cada área de la misma. Asegúrese de que todos los trabajadores y directivos comprenden la influencia que estos cambios tienen (o tendrán) en cada área de la empresa.

Finalmente, tienen que calcular las consecuencias financieras de sus planes. Esto significa tanto una vigilancia más precisa de las ventas o de los ingresos y de los costos; como una decisión sobre el sistema de financiamiento, que quieren utilizar para realizar sus planes.

El plan financiero le proporcionará:

1. La información acerca de los resultados financieros de las nuevas políticas propuesta. Si los resultados fueran insuficientes, necesitaría rehacer el plan. Para medir los resultados por obtener, determine si obtendrán una rentabilidad razonable de la inversión, considerando la recuperación de gastos, y si están en condiciones de financiar sus planes por medio de fondos propios o necesitan financiamiento externo.

2. La información acerca de los procedimientos que usará para financiar sus planes. A este propósito deberá contar con una idea muy clara de las necesidades financieras y de la forma en que se proponen obtener ese dinero.

3. El conocimiento de la cifra de ingresos y beneficios que quieren obtener en los próximos tres años. Esto les proporciona un sistema para medir lo realizado con respecto al plan.

Las expectativas financieras deberían utilizarse como guía para elaborar los presupuestos de los departamentos. La información mínima recomendable es el cálculo de cifras para el primer año y pueden ser solamente estimaciones (tendencias de necesidades financieras).

Programas para cada área

Una vez que se han seleccionado las estrategias es necesario describir las acciones que se emprenderán en cada área de la organización para llevarlas a cabo.

Concéntrese en los puntos que serán diferentes en el futuro.

Concéntrese en las áreas que serán decisivas para determinar el éxito de su organización, institución o centro de trabajo en el futuro.

Establezca los objetivos de tal forma que puedan medir su consecución. No diga "aumento de calidad", digan "aumento de calidad para conseguir la gran calidad del competidor A". No diga "disminuir las reclamaciones", diga "disminuir las reclamaciones en un 25%".

Programa de acción

Este programa mostrará:

Las actividades necesarias para cumplir con la estrategia planteada y su objetivo.

Los responsables. Es decir quién es responsable de llevar a cabo las acciones.

Los costos adicionales. Son los gastos que se admiten para realizar la acción (presupuesto).

Las fechas de inicio y terminación. Muestre en que mes inicia la actividad y cuándo está previsto terminarla. También indique la duración de cada actividad.

Para cumplir con esta formalidad se recomienda la utilización de las formas institucionales, que seguramente existen en su organización o centro de trabajo. En el caso de que no cuenten con éstas, su profesor-tutor y los coordinadores del curso estaremos en la mejor disposición de proporcionárselas.

Ejecución del plan

Verificar que los planes progresan, es un trabajo del propio plan y debe controlarse antes, durante y después que los planes sean ejecutados. La planificación sólo tendrá éxito si supervisan concienzudamente el progreso desde el comienzo hasta el final. Así, sabrán inmediatamente cuándo y por que fallan los programas y estarán en situación de resolver el problema o de cambiar su marcha.

Antes de comenzar la ejecución del programa

Para lograr los propósitos del programa, éstos establecen claramente quién, qué y cuando debe realizarse cada actividad; por lo tanto puede ser necesario cambiar (temporalmente) la estructura órganica. Por ejemplo:

Podrían querer dar autoridad especial a algún directivo.

La información adecuada debe estar a disposición de aquellos responsables de realizar las actividades, incluso si esa información está en otros departamentos.

Los responsables deberían estar libres para trabajar en las actividades a tiempo completo, lo que significa que deberían relevarlos de otras responsabilidades.

1. Revise su estructura organica y reorganícela si es necesario.
2. Algunas veces, puede comprenderla mejor analizando la estructura de sus competidores más importantes.
3. No delegue responsabilidades si no están seguro de que sus colaboradores están capacitados para asumirlas.

Durante la ejecución del programa

Mientras están ejecutándose las actividades planeadas, necesitan asegurarse de que el trabajo se está haciendo de acuerdo con el calendario establecido y dentro del presupuesto.

Periódicamente, determinen si se prevén problemas y, si es así, cómo pueden evitarse o resolverse. No aprueben precipitadamente un cambio en los planes si se presenta un obstáculo. Además, deben seguir la pista de ingresos y gastos. Si hay desviaciones con respecto al plan y son muy importantes, tomen notas del hecho y analicen por qué está sucediendo esto y qué pueden hacer a corto plazo para que las cosas vuelvan a su cauce.

Después de terminado el programa

Una vez terminado el programa debe tomar nota de las desviaciones con respecto al programa y analizarlas.

Analice concienzudamente por qué una acción se desvía con respecto al programa. Una investigación cuidadosa puede ayudarle a comprender mejor, por qué sucedió. Las causas pueden eliminarse cuando planifique el siguiente año.

Cómo organizarlo

Los responsables de ejecutar un programa tienen que estar completamente comprometidos con su progreso. Sus colaboradores de primera línea son los que poseen información más detallada y les gustará ocupar posiciones de liderazgo; seguramente sus actitudes y métodos de trabajo reflejarán la confianza que usted depositó en ellos.

Lo mejor es realizar una serie de reuniones con todos los comprometidos a controlar el progreso del programa y encontrar con ellos la forma de resolver las desviaciones al mismo.

Informe final

Al mismo tiempo que se dan por concluidos los programas elaborados, es recomendable la redacción del informe final.

El informe deberá mostrar los beneficios obtenidos al realizar la estrategia seleccionada.
Su importancia se centra en la posibilidad de utilizar las mismas estrategias si fueron exitosas o de rechazarlas, en el caso de que no se hayan logrado los objetivos planteados.
También debe incluirse el gasto realizado y resaltar el aprendizaje en el proceso estratégico.

Al concluir este tema usted deberá realizar la quinta actividad de evaluación, señalada al final de este capítulo. En este momento usted ya cuenta con los elementos teóricos-metodológicos para realizar con su equipo de trabajo, el ejercicio completo de planeación estratégica. Es probable que en la integración del documento requiera la asesoría de su profesor-tutor, no dude en consultarlo.

Los ejercicios realizados al finalizar los temas anteriores, serán la base para integrar su trabajo final.

11W EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACION

SEGUNDA ACTIVIDAD

A. Con base en la información revisada y los diferente enfoques estudiados, redacte la visión y la misión de su organización, institución o centro de trabajo. Considere los documentos oficiales e institucionales y también la opinión de sus colaboradores. Envíe estos conceptos en una página al CIESS.

B. Conteste **individualmente** el siguiente cuestionario:

Segundo cuestionario

1. Cuando ingresa un nuevo directivo a la organización ¿Cuáles son los errores más frecuentes que comete, sino realiza un diagnóstico situacional? Mencione al menos dos.
2. ¿Cuáles son los elementos que requiere un líder para generar la visión de su organización, institución o centro de trabajo? Mencione al menos 2.
3. ¿Cuáles son los ocho componentes deseables para redactar la misión de una organización, institución o centro de trabajo?
4. De acuerdo con los ocho componentes que sugiere Pearce señale cuáles de éstos no han sido incluidos en la declaración de la misión de su organización, institución o centro de trabajo. Si no existe una declaratoria de la misión, indique los aspectos que ésta debe incluir en la propuesta que se indica en la actividad A.

TERCERA ACTIVIDAD

A. Como resultado del análisis de su organización y de la revisión de los aspectos teóricos, elabore el diagnóstico externo e interno de su centro de trabajo, envíe la matriz FODA (categorías y sus variables) al CIESS. Se recomienda el trabajo grupal con sus colaboradores.

B. Conteste **individualmente el** siguiente cuestionario:

Tercer cuestionario

1. **De acuerdo con Byars, ¿cuáles son las** principales decisiones que se tienen que tomar en el proceso de la planeación estratégica?
2. Describa en una página el proceso de planeación, programación y/o presupuestación que se lleva a cabo en su organización, institución o centro de trabajo. Señale las principales deficiencias.
3. Como resultado de las lecturas, ¿cuáles son los puntos que puede fortalecer en el proceso de planeación estratégica de su organización, institución o centro de trabajo? Describa en una página.
4. Defina el concepto de cultura organizacional.
5. Señale las ventajas de conocer la cultura de su organización.
6. Indique alguno de los errores que se cometen cuando llegan directivos a la organización que desconocen su cultura.

7. Complete los espacios en la frase de Abraham Lincoln:
"Si_____ saber _____ donde _____ y hacia _____ vamos,
Podríamos _____ mejor qué _____ y _____hacerlo".
8. ¿Cuál es la importancia de conocer las expectativas de sus colaboradores?
9. En el caso de su organización, institución o centro de trabajo ¿cuáles son los renglones para proyectar al largo plazo?
10. En el servicio o los servicios que le corresponde otorgar, ¿quiénes son sus clientes?
11. Como resultado de las reformas en la seguridad social, ¿considera que en el futuro existirá competencia entre los prestadores? SI ____NO_____ ¿Por qué?
12. En el Anexo 8-3 de la lectura de Steiner, ¿cómo adecuaría a su organización, las preguntas 1 y 6?
13. En el Anexo 8-4 de ese mismo capítulo, ¿a qué categorías y sus variables podría aplicarles la escala de valuación que propone Kastens?
14. ¿Cuáles son los tres elementos clave para realizar pronósticos?
15. ¿Cuáles son los problemas a los que se puede enfrentar al realizar el análisis FODA?

CUARTA ACTIVIDAD

A. Como resultado del análisis de su organización y de los aspectos teóricos revisados, elabore la matriz de posicionamiento de su centro de trabajo, envíe la matriz al CIESS. Se recomienda el trabajo grupal con sus colaboradores.

B. Conteste **individualmente** el siguiente cuestionario:

Cuarto cuestionario

1. ¿Cuáles son los tipos de estrategias que se pueden generar en una organización prestadora de servicios?)
   a) de producto, mercadotecnia, financieras, de organización, de personal, relaciones públicas, programas sociales.
   b) de servicios internos, de servicios al cliente, financieras, de organización. de personal, de relaciones públicas, programas sociales.
   c) financieras, de crecimiento, de personal, de organización.
2. De los seis aspectos que se mencionan en el anexo 11.1 ¿cuáles son aplicables en su organización, institución o centro de trabajo? Explique por qué.
3. **En** el caso de una empresa productora, si el análisis en la matriz mercado-producto ubica al producto en el área de inversión/crecimiento, ¿es correcta la planeación de una campaña publicitaria masiva como estrategia? SI ( ) NO ( ) Por qué _____

QUINTA ACTIVIDAD

A. Integre en un documento el ejercicio de planeación estratégica de acuerdo al contenido sugerido en el presente material. Recuerde que este documento lo deberá entregar a las autoridades académicas del CIESS y también deberá elaborar una presentación ejecutiva que expondrá en la sesión presencial ante los profesores-tutores del CIESS. Es conveniente que siga nuestra recomendación para el trabajo de equipo; no así la presentación individual del documento. En el caso de la elaboración de un trabajo colectivo, con la intervención de varios funcionarios de una misma organización, todos los integrantes de ese equipo deberán participar en la presentación de la sesión presencial.

Contenido del trabajo final
Portada: título del documento, identificación del CIES S, fecha, autor(es) institución de procedencia, profesor(a)-tutor(a), coordinadores. Indice Introducción: descripción de la organización, contextualización y categorización de la institución objeto de análisis. Valores de la organización. Visión Misión Objetivo por desarrollar Matriz **FODA** Matriz de posicionamiento Estrategias Plan estratégico: estrategia, táctica, proyecto y paso (especificando tiempo y responsable) Indicadores institucionales Glosario de términos Bibliografia Anexos

Este trabajo final deberá entregarse a las autoridades académicas del CIESS en la sesión presencial. Se deberán entregar dos ejemplares: uno para el Centro de Información del CIESS y el otro para su profesor-tutor.

Portada

Utilizar el diseño que se presenta al final de este material de estudio. El título del documento deberá ser suficientemente claro y específico que permita identificar el tema del documento.

Indice

Sirve como guía para la elaboración del documento y se integra cuando se tienen todos los capítulos completos, para indicar las hojas o paginas de cada uno.

Introducción

Es conveniente que incluya la descripción de la organización, su contextualización en el país y sus antecedentes . históricos (breve síntesis) así como efectuar la categorización de la institución objeto de análisis yen ocasiones también incluye los principales problemas a los que se enfrenta.

Valores de la organización

Síntesis de los valores identificados para la organización.

Visión

Resultado del análisis de las lecturas y del trabajo con sus colaboradores utilizando los documentos oficiales de la institución, organización o centro de trabajo.

Misión

Resultado del análisis de las lecturas y del trabajo con sus colaboradores utilizando los documentos oficiales de la institución, organización o centro de trabajo.

Objetivo por desarrollar

Selección de uno o dos de los objetivos prioritarios que usted haya acordado con sus autoridades o su equipo de trabajo. No existen reglas para la determinación de éstos objetivos; sin embargo en el Tema 3. Objetivos de la institución, hemos incluido la lectura de la técnica **APO** Administración por Objetivos, que esperamos le sea de utilidad.

Matriz FODA

Conjunto de tablas que describen el diagnóstico externo e interno de su organización, institución o centro de trabajo. Es recomendable presentar primero el diagnóstico externo y después el interno, además de procurar ser exhaustivo en el análisis de todas las variables de cada categoría.

Matriz de posicionamiento

Como es el resultado de una serie de análisis parciales de la matriz FODA, también se sugiere su inclusión, así como la conclusión en una tabla del nivel de atractividad y de competitividad.

Estrategia(s)

Surgen como la solución a los problemas prioritarios y urgentes. Es la demostración de la creatividad y audacia de los directivos y auténticos líderes. Tampoco existen reglas que puedan aplicarse a todas las instituciones o a todas las dependencias de una misma organización.

Recuerde que también es necesario el consenso con su equipo de trabajo para lograr su instrumentación, y de igual manera, tienen que estar redactadas para que los niveles de decisión establecidos, las aprueben.

Plan estratégico

Estrategia, táctica, programa por proyecto (especificando tiempo y responsable). Existe libertad para su estructuración dependiendo de las características de la organización, institución o centro de trabajo.

Indicadores institucionales

Son los referentes que le servirán para establecer prioridades y seleccionar áreas problema. También son el respaldo documental de su plan estratégico.

Glosario de términos

Incluir todos los conceptos que no sean de uso común y que sean necesarios para aclarar y especificar el contenido del documento.

Bibliografía

Referencias que se consultaron en la elaboración del documento.

Anexos

Incluir toda la documentación que se considere conveniente para fundamentar las estrategias propuestas.

4. MODULO III. LA EVALUACION DEL EJERCICIO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Introducción

Con la finalidad de fomentar la autoevaluación en el plano laboral y personal de los funcionarios que realizan este curso hemos incluido este módulo que revisa las últimas propuestas de diferentes autores en la identificación de los hábitos de un líder eficiente y que recuerda los principios de la calidad total.

A la luz de está reflexión, los funcionarios de la seguridad social tendrán elementos para elaborar un plan estratégico personal, además de revisar la viabilidad del ejercicio realizado en el módulo anterior.

Objetivos
• Identificar las cualidades de un líder • Establecer criterios para la evaluación del ejercicio de planeación estratégica con un enfoque de calidad total. • Elaborar un programa de desarrollo personal

LECTURA OBLIGATORIA

Covey, Stephen R. (1998) *El liderazgo centrado en principios.* Paidós, México pp 46-57, pp 343-382.

RESUMEN

La siguiente lectura está integrada por una selección de artículos que fundamentan la propuesta de Stephen Covey sobre liderazgo. El primero de ellos identifica capacidades exclusivas del ser humano con cada uno de los llamados siete hábitos de la gente eficaz, apoyando las argumentaciones en conductas cotidianas que invitan a la autorreflexión para conocer en uno mismo los tres dones primarios ínsitos a todas las personas y utilizar eficazmente los dones secundarios.

En un segundo artículo, Covey expone que el paradigma de la calidad consiste en el perfeccionamiento continuo en cuatro ámbitos: el desarrollo personal y profesional, las relaciones interpersonales, la eficacia gerencial y la productividad organizacional. A través del desarrollo de estos puntos se logra un liderazgo que construye equipos transfuncionales e incrementa el sentido del valor personal.

En *El liderazgo centrado en la calidad total* se analizan nociones generalizadas de este concepto (calidad total) y se propone retomar la perspectiva de Edwards Deming al respecto. Asimismo, se propone como característica principal del ejercicio gerencial el tránsito del paradigma administrativo al definido por el liderazgo. En este sentido, existe un claro seguimiento con el último artículo, en el cual se desarrollan las correspondencias entre los siete hábitos de la gente eficaz y los catorce puntos con que Deming fundamenta su concepto de calidad total.

REPASO DE LOS SIETE HÁBITOS

LOS SIETE DONES EXCLUSIVOS DEL SER HUMANO

Una de las formas de repasar *Los siete hábitos de la gente eficaz* consiste en identificar las capacidades o dones exclusivos del ser humano asociados con cada uno de esos hábitos.

Los asociados con los hábitos 1, 2 y 3 son dones humanos *primarios.* Si se ejercitan correctamente, la práctica de los hábitos 4, 5 y 6 otorga a la persona en cuestión los respectivos dones *secundarios.* Y el don asociado con el Hábito 7 renueva su proceso de evolución.

Los dones humanos primarios son: 1) la autoconciencia o autoconocimiento; 2) la imaginación y la conciencia, y 3) la fuerza de voluntad. Los dones secundarios son: 4) una mentalidad de abundancia; 5) la valentía y el respeto, y 6) la creatividad. El séptimo don es la autorrenovación. Todos son dones exclusivos del ser humano; los animales no los poseen. Pero todos están dentro de un *continuum* que va desde los niveles inferiores hasta los superiores.

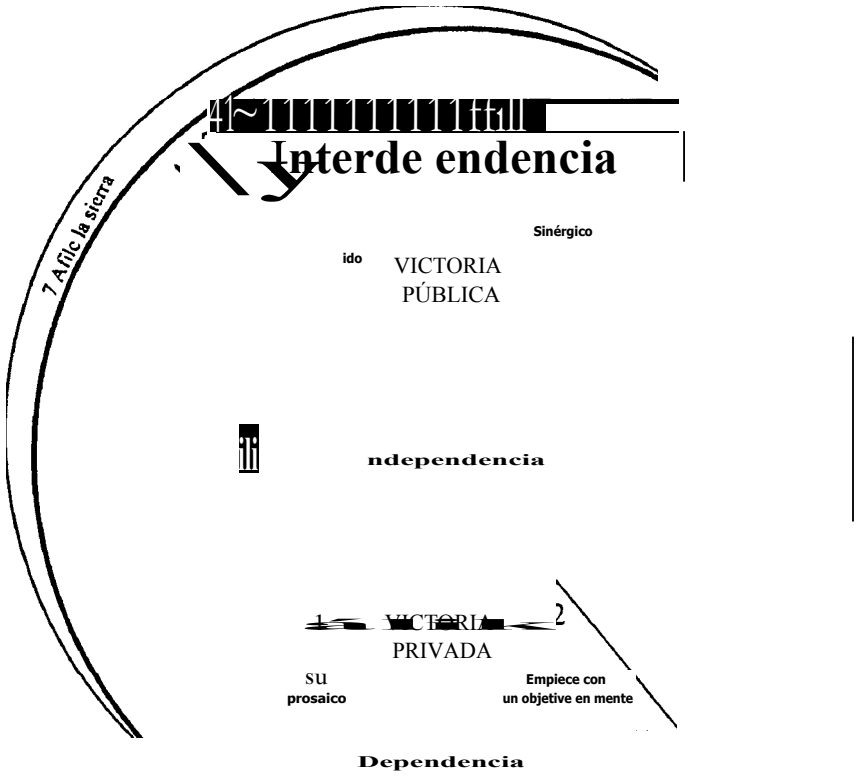
- El don asociado con el *hábito 1: Sea proactivo* es el don del *autoconocimiento* o *autoconciencia,* es decir de la habilidad para elegir su respuesta (respuesta-habilidad: responsabilidad). En el extremo inferior del *continuum* está la persona ineficaz que transfiere su responsabilidad culpando a otros, a los acontecimientos o al medio, a cualquier cosa o persona de "allá afuera", de modo que ella no es responsable de los resultados. Si yo lo culpo a usted, de hecho le estoy atribuyendo poder. He otorgado mi poder a su debilidad. Y luego puedo autocrear evidencias que apoyen mi percepción de que el problema es usted.

  En el extremo superior del *continuum* hacia el aumento de la eficacia está la autoconciencia: "Conozco mis tendencias, conozco los guiones o programas que están en mí, pero yo no soy esos guiones. Puedo reescribir mis guiones". Usted es consciente de que es la fuerza creativa de su propia vida. No es una víctima de las condiciones ni del condicionamiento. Puede elegir su respuesta a cualquier situación y a cualquier persona. Existe un margen de libertad entre lo que le pasa a usted y su respuesta. Y cuanto más ejercite esa libertad, más amplia se hará. A medida que trabaje en su radio de influencia y ejercite esa libertad, usted dejará poco a poco de ser alguien que "reacciona vivamente" (es decir con sólo una pequeña separación entre el estímulo y la respuesta) y comenzará a ser alguien que elige la respuesta de forma fría y responsable, sin que importe su estructura genética, cómo creció, cuáles fueron sus experiencias infantiles ni cuál es su medio actual. Su poder para lograr el progreso y la felicidad reside en su libertad para elegir su respuesta.

  Imagine lo que ocurriría si usted pudiera lograr que todos y cada uno de los miembros de una compañía actuaran voluntariamente según esta creencia: "La calidad comienza conmigo mismo, y debo tomar mis propias decisiones basándome en principios y valores cuidadosamente escogidos". La proactividad cultiva esta libertad. Subordina sus sentimientos a sus valores. Usted acepta sus sentimientos: "Estoy frustrado, estoy enojado, estoy acongojado. Acepto estos sentimientos; no los niego ni los reprimo. Pero sé qué debo hacer. Soy responsable". Ese es el principio: "Tengo la *habilidad* (capacidad) de *responder:* soy *responsable".*

Covey, Stephen R. *El Liderazgo Centrado en Principios,* PAIDOS, México 1998. pp 46-57

CONTINUUM DE MADUREZ DE LOS S IETE H ÁBITOS



Así, por medio de la autoconciencia de la capacidad de elegir su respuesta a cualquier condición o condicionamiento, usted avanza a lo largo de este *continuum,* desde no ser más que una víctima, hasta alcanzar el poder creativo autodeterminante.

- El don asociado con el *hábito 2: Empiece con un objetivo en mente* es el don de la *imaginación y* de la *conciencia.* Si usted es el programador, escriba usted mismo el programa. Decida qué va a hacer con el tiempo, el talento y las herramientas con los cuales debe trabajar: "Dentro de mi pequeño radio de influencia, yo seré quien decida».

En el extremo inferior del *continuum* está la sensación de la inutilidad de las metas, los propósitos y el esfuerzo por perfeccionarse. Después de todo, si usted es una víctima por completo, si es producto de lo que antes le ha pasado, seamos realistas, ¿Qué es lo que puede hacer de efectivo respecto a cualquier cosa? Y así vagará por la vida, esperando que las cosas acaben bien, que el medio sea positivo, para de esta forma poder asegurarse el pan de cada día y, quizás, algún fruto positivo.

En el otro extremo está la sensación de esperanza y propósito: "He creado e! futuro en mi mente. Puedo verlo e imaginar cómo será". Los animales no pueden hacerlo. Pueden almacenar nueces instintivamente para el invierno, pero no pueden crear una máquina para fabricar nueces ni preguntarse: "¿Por qué fabrico nueces? ¿Por qué no hago que algún otro las produzca para mí?". Sólo los seres humanos plantean este tipo de preguntas. Sólo las personas tienen la capacidad de imaginar un nuevo curso de acción y seguirlo conscientemente.

¿Por qué la conciencia? Porque para ser altamente eficaz su conciencia debe capitanear todo lo que usted imagina, planea y pone en práctica. Quienes intentan ejercitar la creatividad sin conciencia caen inevitablemente en lo irrazonable. En última instancia, cambian su talento creativo por "bienes envasados", utilizando su creatividad -su imaginación aplicada y sus representaciones visuales- para obtener cosas materiales o recompensas sociales. De esta forma, terminan irremediablemente desequilibrados. Pueden recitar el texto del guión de la vida equilibrada, pero en realidad sus artículos están escritos en los grasientos cuadernos de sus melancolías.

Me reafirma en este punto el haber observado que los ganadores de los Oscars muestran, en su mayoría, creatividad con conciencia. En *Danzando con los lobos,* de Kevin Costner, por ejemplo, se hace un bello alegato sobre los nativos de América. La Academia sabe que la industria cinematográfica tiene enorme influencia, y que ese poder creativo debe ir a la par con la responsabilidad social consciente.

Ejercítese en el uso de estas dos capacidades exclusivamente humanas. Primero, imagine que usted va esta tarde a su oficina, o a su hogar esta noche, y allí encuentra una situación terrible. El lugar es un desastre total. Nadie ha llevado a cabo su tarea; no se ha cumplido ninguno de los compromisos. Y usted está cansado y trastornado.

Imagínese ahora respondiendo a esa realidad de forma madura, prudente, autocontrolada. Observe el efecto que eso produce en los demás. Usted no los confesó de sus pecados. Comenzó por plantear su juego. Fue afable, comedido, amable. Y su comportamiento estimuló la conciencia de los otros y permitió que sus consecuencias confluyeran armónicamente en acción.

Usted sólo empleó dos capacidades humanas: imaginación y *conciencia.* No se sirvió de la memoria; si se hubiera servido de la memoria o de la historia, habría perdido su sangre fría, juzgado a los demás *y* empeorado las condiciones. La memoria está integrada por sus anteriores respuestas a los mismos o parecidos estímulos. La memoria lo ata a su pasado. La imaginación le señala su futuro. La potencialidad que usted tiene es ilimitada, pero potenciarla es concretar sus capacidades bajo cualquier clase de condiciones.

En el libro *Man 's Search for Meaning (El hombre en busca* de *sentido),* Viktor Frankl, el psiquiatra austríaco que estuvo prisionero en los campos de exterminio de la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial, relata cómo ejercitó el poder de elegir su respuesta a estas terribles condiciones. Cierto día fue sometido a experimentos en su propio cuerpo. Y pensó: "Tengo el poder de elegir". Y buscó su significado. Creyó que si uno tiene un significado (un propósito o una causa), si tiene un *porqué,* puede vivir con cualquier *cómo.*

El desarrollo de su vida profesional arrancó de ese dato. Había crecido en la tradición freudiana del determinismo psíquico. Aprendió que eso era una mentira, que no tenía bases científicas, que provenía del estudio de gente enferma -neuróticos y psicóticos-, no de gente sana, creativa *y* eficaz. No recurrió a su memoria sino a su imaginación y a su conciencia.

También usted puede progresar a lo largo del *continuum,* desde la inutilidad y los viejos hábitos hasta alcanzar la fe, la esperanza y la seguridad interior por medio del ejercicio de la conciencia y la imaginación.

El don asociado con el *hábito 3: Lo primero es lo primero* es el don de la *fuerza de voluntad.* En el extremo inferior del *continuum* está la vida ineficaz e inconsistente de la indecisión y el dejarse llevar, eludiendo las

responsabilidades y adoptando la línea del menor esfuerzo, ejercitando poco la iniciativa y la fuerza de voluntad. Y en el extremo superior está la vida altamente disciplinada que se concentra intensamente en las actividades vitales de suprema importancia, que no son necesariamente las urgentes. Es una vida potenciada e influyente.

Usted avanza de ser una víctima a ser un recurso creativo, de la inutilidad a la esperanza y la firmeza, y del dejarse llevar por la disciplina: los hábitos 1, 2 y 3. El hábito 1 se apoya en la autoconciencia y el autoconocimiento; el 2 en la conciencia y la imaginación, y el 3 en la fuerza de voluntad. Todos son dones exclusivamente humanos que los animales no poseen. A lo largo del *continuum,* usted avanza desde ser dirigido por las crisis y tener un poder de *no puedo* y *no quiero,* hasta llegar a concentrarse en las cuestiones importantes aunque no necesariamente urgentes de su vida y a tener la *fuerza de voluntad* para sacarlas adelante.

DE LOS DONES PRIMARIOS A LOS SECUNDARIOS

El ejercicio de los dones humanos primarios lo faculta a utilizar más eficazmente los secundarios.

El don asociado con el *hábito 4: Piense en yo gano/tú ganas* es el don de una *mentalidad de abundancia.* ¿Por qué? Porque la seguridad de uno proviene de los principios. Todo se ve a través del prisma de los principios. Cuando su cónyuge comete un error, usted no se convierte en acusador; ¿Por qué? Porque su seguridad no se fundamenta en que su cónyuge satisfaga sus expectativas. Si su hijo, su esposa, su amigo o su jefe cometen un error, usted no se convierte en acusador; los mira con compasión. ¿Por qué? Porque su seguridad no se fundamenta en ellos. Su seguridad proviene de dentro de usted mismo. Usted se basa en principios.

A medida que una persona se basa cada vez más en principios, más le gusta compartir el reconocimiento y el poder ¿Por qué? Porque cree que todos pueden compartir el mismo pan. Es un pan que siempre está creciendo. El modelo básico de que los recursos son limitados, y la presunción de que efectivamente es así, son incorrectos. Las grandes capacidades de la gente apenas están siendo utilizadas. La mentalidad de abundancia produce más ganancias, poder y reconocimiento para todo el mundo.

A lo largo de este *continuum,* usted avanza de una mentalidad de escasez a una de abundancia por medio del sentimiento de su propio valor intrínseco y de un benévolo deseo de obtener beneficios mutuos.

El don asociado con el *hábito 5: Procure primero comprender y después ser comprendido* es el don de la *valentía equilibrada con el respeto.* ¿Exige valentía y respeto el *no* ser comprendido primero? Reflexione sobre ello. Reflexione sobre los problemas a los que usted se enfrenta. Uno tiende a pensar: "Usted debe comprenderme, pero no me comprende. Yo lo comprendo a usted, pero usted no me comprende a mí. Así que déjeme contarle primero mi historia, y después podrá usted decir lo que le plazca". La otra persona contesta: "Muy bien, trataré de comprender". Pero mientras "escucha", pasa todo el tiempo preparando su respuesta. Sólo aparenta estar escuchando, escucha selectivamente. Cuando uno relata sus avatares domésticos o nana algún capítulo de su autobiografia -"permítame contarle mi experiencia"-, el otro no sintoniza con él a menos que se sienta comprendido.

¿Qué ocurre cuando usted escucha de verdad a alguien? Toda la relación se transforma: "«Alguien ha comenzado a escucharme, y parece saborear mis palabras. No coincide conmigo ni discrepa; simplemente me escucha, y siento como si él estuviera comprendiendo cómo veo yo el mundo. Y en ese proceso me descubro escuchándome a mí mismo. Empiezo a sentir que hay algo valioso en mi persona".

La causa originaria de casi todas las dificultades de la gente es el problema básico de la comunicación: no se escucha con empatía. Se escucha desde dentro de la propia autobiografia. Se carece de la habilidad y de la

actitud de la empatía. Se necesita la aprobacióny se carece de valentía. Dentro del propio marco de referencia, uno dice: "¿Qué puedo hacer para complacer a esta persona? Tiene una intensa necesidad de controlar ¡Un momento! Yo soy el gerente que controla. No he venido a escuchar; he venido a decir cosas. Cuando quiera su opinión, ya se lo haré saber". La habilidad para escuchar primero requiere mesura, respeto y reverencia. Y la habilidad para lograr ser comprendido requiere valentía y consideración. A lo largo del *continuum,* usted avanza desde los instintos de luchar y huir hasta alcanzar una madura comunicación en ambos sentidos en la cual la valentía y la consideración están equilibradas.

- El don asociado con el *hábito 6: Sinergice,* es el don de la *creatividad,* de la creación de algo. ¿Cómo crear? ¿Usted, por su cuenta? No, a través de dos mentes respetuosas que, comunicándose, encuentran soluciones mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales. La mayoría de las negociaciones son regateos posicionales y en el mejor de los casos culminan en un compromiso. Pero cuando se entra en comunicación sinérgica, se abandona la posición personal y uno comprende las necesidades e intereses básicos y profundos y, se da con soluciones para satisfacer a unas y a otros.

  Dos profesores de Harvard, Roger Fisher y William Ury, esbozan en su libro *Getting to Yes* un nuevo enfoque de la negociación en conjunto. En lugar de asumir dos posiciones antagónicas -"Quiero abrir esa ventana." "No, yo quiero cerrarla." "No, yo quiero abrirla."- para terminar en un compromiso intermedio (entornarla), ven la posibilidad de sinergizar:

- ¿Por qué la quieres abrir?
  Pues porque me gusta el aire fresco. Y tú, ¿Por qué la quieres cerrar?
  Porque no me gusta la vista que se divisa. ¿Qué podemos hacer para tener aire fresco sin tener que contemplar esa vista?

  A partir de ahí, dos personas creativas que se respetaran recíprocamente y comprendieran las necesidades del otro podrían decir: "Abramos la ventana de la habitación vecina. Reacondicionemos el mobiliario. Abramos la parte superior de la ventana. Encendamos el aire acondicionado". Buscarían nuevas alternativas porque no están defendiendo posiciones.

  Siempre que surja una diferencia, diga: ¯Vayamos hacia un yo gano/tú ganas sinérgico. Escuchémonos el uno al otro. ¿Cuál es tu necesidad?". "Bien, simplemente, estoy encaprichado con ir a ver esta película. ¿Cuál te gustaría a ti?" Quizás usted pueda encontrar una película o alguna otra actividad que satisfaga a ambos. Y hará pensar al otro. Y si usted aporta el espíritu del trabajo en equipo, empieza a construir un vínculo muy poderoso, una cuenta bancaria emocional, y la gente subordinará voluntariamente sus deseos inmediatos a las relaciones de largo plazo.

  Uno de los compromisos más importantes que se deben asumir en una familia o en un negocio es nunca hablar mal de los otros. Si quiere retener a los presentes, sea siempre leal con los ausentes. Y si tiene problemas con alguien vaya a discutirlos directamente con él. Si usted se niega a hablar mal de alguien a sus espaldas con otra persona, ¿qué pensará esta última? Que cuando alguien hable mal de ella a sus espaldas, usted no secundará la maledicencia.

  En circunstancias de fallecimiento, divorcio y nuevos matrimonios, por ejemplo, habitualmente se producen dentro de las familias muchos sentimientos encontrados respecto de las decisiones a tomar. Los familiares que se sienten defraudados o menospreciados suelen decir cosas muy desagradables de otros miembros de la familia. Reflexione usted sobre cuánto dolor y angustia se evitaría si los integrantes de la familia recurrieran a dos principios básicos: 1) las personas y las relaciones dentro de nuestra familia son más importantes que las cosas (en el lecho de muerte, nadie habla jamás sobre pasar más tiempo en la oficina; todos hablan de las relaciones), y 2) cuando tengamos cualquier dificultad o diferencia, iremos a planteársela directamente a la persona en cuestión.

Somos responsables de nuestras actitudes y comportamientos, y podemos elegir nuestras respuestas en cualquier circunstancia. Con valentía y consideración nos comunicaremos francamente con los demás y trataremos de crear soluciones yo gano/tú ganas.

A lo largo de este *continuum* usted avanza desde la comunicación defensiva, pasando por las transacciones de compromiso, hasta lograr alternativas y transformaciones sinérgicas y creativas.

- El don asociado con el *hábito 7: Afile la sierra* es el don exclusivo del *perfeccionamiento constante o autorrenovación* para superar la entropía. Si usted no se perfecciona y renueva constantemente, caerá en la entropía, en los sistemas y estilos cerrados. En un extremo de este *continuum* está la entropía (todo se derrumba), y en el otro extremo está el perfeccionamiento, la innovación y el mejoramiento constantes.

  He repasado los siete hábitos con la esperanza de que usted empleará los siete dones exclusivos asociados a ellos en beneficio y provecho de las vidas de muchas otras personas.

LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

COVEY, Stephen R. El Liderazgo Centrado en Principios. Por el autor de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. PAIDOS México 1998. pp 343-358.

Para lograr la calidad total de los servicios y productos deben observarse ciertos principios y fines universales.

Si uno de nuestros valores rectores es la calidad total, no sólo nos preocuparemos por la calidad de nuestros productos y servicios, sino también por la de nuestras vidas y relaciones.

El paradigma de la calidad total es el perfeccionamiento continuo. La gente y las empresas, por más triunfos que puedan cosechar, no deberían contentarse con permanecer donde están. Posiblemente serían muy pocas las personas y firmas que se contentaran con el statu quo si recibiesen regularmente una retroalimentación precisa sobre su gestión de parte de quienes tienen interés en la empresa. La calidad comienza comprendiendo las necesidades y expectativas de todas esas personas, pero en última instancia significa satisfacer o superar esas necesidades y expectativas.

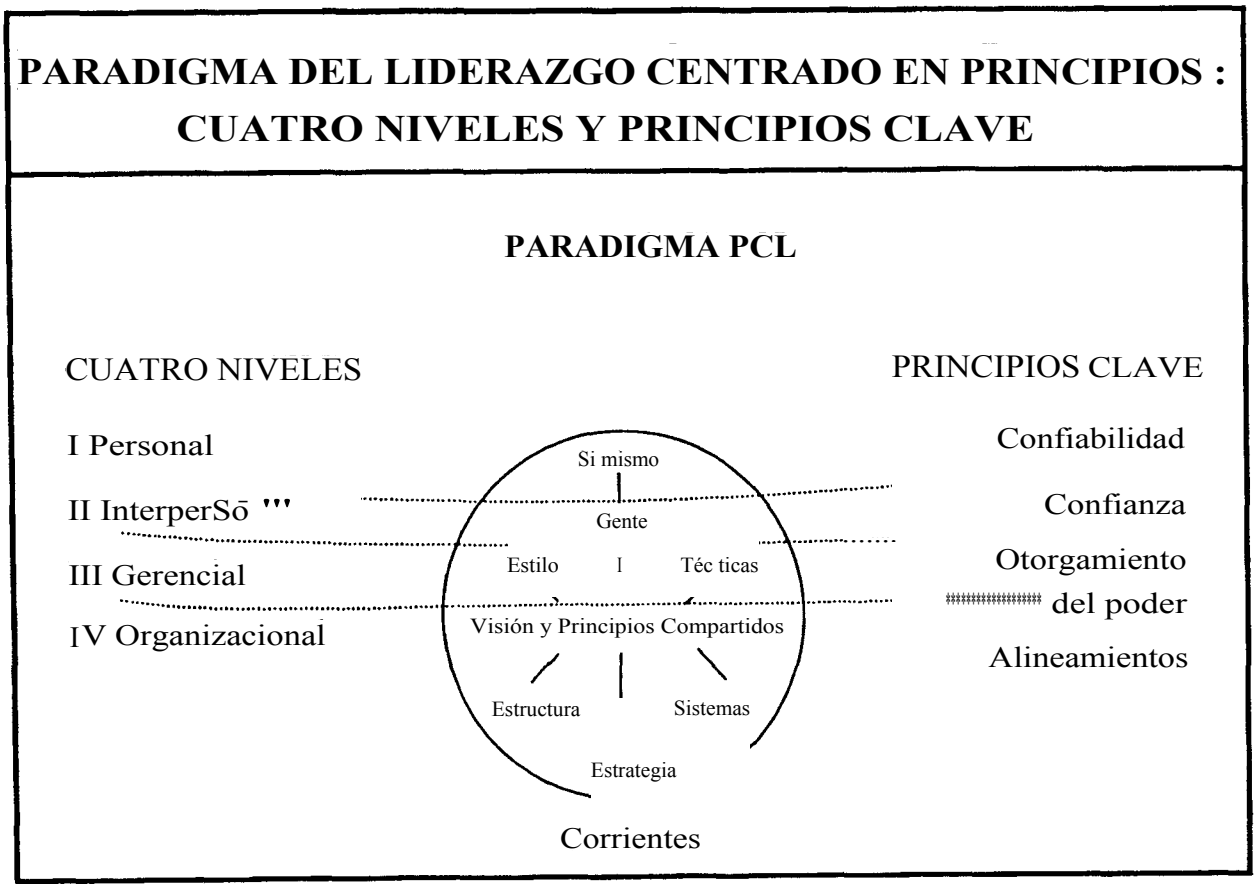
LAS CUATRO ÁREAS DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total es una expresión de la necesidad del perfeccionamiento constante en cuatro áreas.

1. El desarrollo personal y profesional.
2. Las relaciones interpersonales.
3. La eficacia gerencial.
4. La productividad organizacional.

- *El desarrollo personal y profesional.* Siempre me ha gustado la expresión "que ocurra o no, depende de mí". En realidad usted y *yo* somos la clave de la calidad total. En eso consiste lo que he denominado enfoque de la calidad desde adentro hacia afuera. Adentro-afuera significa empezar primero con uno mismo, con nuestros paradigmas, con nuestro carácter y con nuestros motivos. Este enfoque nos suele exigir cambios personales, no cambios de personal.

PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS : CUATRO NIVELES Y PRINCIPIOS CLAVE



W. Edwards Deming, el Isaías económico de nuestros días, ha dicho que el 90 por ciento de los problemas que existen en las organizaciones son generales (malos sistemas), y sólo el 10 por ciento son atribuibles a dificultades específicas con la gente. Hay muchos gerentes que interpretan mal estos datos y suponen que si corrigen la estructura y los sistemas (los programas), desaparecerán los problemas con la gente (los programadores). Pero la verdad es exactamente todo lo contrario: si usted corrige primero ese 10 por ciento, los demás problemas desaparecerán. ¿Por qué? Porque las personas son los programadores, y ellas ven a los sistemas y a la estructura como la manifestación exterior de su propio carácter y capacidad. Si usted quiere perfeccionar el programa, trabaje primero sobre el programador; la gente es quien produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de la organización, que son los brazos y las manos de las mentes y de los corazones de la gente.

La clave para crear una organización de calidad total es designar primero a una persona de calidad total para que emplee una brújula que indique el "verdadero norte", el cual, al contrario de los valores, que son subjetivos e internos, es objetivo y externo, y refleja las leyes o principios naturales. Piense, por ejemplo, en la persona que define su seguridad interior como un medio de triunfar en una prueba y ser comparada con otras personas. ¿Qué tipo de programa de compensaciones cree usted que diseñará? ¿Acaso no será uno de rendimiento forzado y de competencia dentro de la organización? ¿Cómo podría usted obtener la cooperación que se necesita para lograr la calidad, si sólo recompensa el competir?

El gerente de capacitación empresarial de una importante compañía de los Estados Unidos me dijo en cierta ocasión: "El beneficio más importante que recibimos de su programa fue el aumento de la eficacia personal: al mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, y el dar poder a los empleados, ¡las ganancias de nuestras operaciones en el exterior crecieron en un 90 por ciento durante el primer año!". Otro ejecutivo dijo que el

liderazgo centrado en principios «abona la tierra» para sembrar las semillas de la calidad total. Su comentario indica que, antes de poder resolver sus problemas de calidad, los ejecutivos individuales deben preparar sus mentes y sus corazones para un nivel de pensamiento más elevado, y sus cabezas y manos para una nueva forma de trabajar. Lo que la gente piensa sobre su trabajo puede tener más influencia que lo que en realidad realiza.

Quienes no hagan de la calidad su prioridad número uno no podrán superar los momentos económicos difíciles de los Estados Unidos, dijeron los ganadores del Premio Malcolm Baldrige. Ellos habían descubierto que la mejor manera de predecir el futuro es crearlo, empleando una brújula para viajar por el terreno escabroso y cambiante. La aplicación de principios de eficacia universales lo llevará a usted a un nuevo nivel de pensamiento, brindándole un fundamento equilibrado e inmutable. Enfocar la calidad desde el ángulo humano armoniza a los sistemas con los procesos, libera la creatividad y energía latentes, y produce nuevos beneficios que alcanzan a los niveles de base.*

La evolución del caráctery de la técnica es un proceso de perfeccionamiento o mejora progresiva, una constante espiral ascendente. El aspecto personal de la calidad absoluta consiste en la integridad total en torno del propio sistema de valores, del cual depende que seamos cada vez mejores, personal y profesionalmente.

El principio de W. Edwards Deming de la constancia en la finalidad implica que primero *tenemos* un fin o misión, un informe de lo que somos y una perspectiva de lo que podemos llegar a ser. El común denominador del éxito es la existencia de una finalidad poderosa que dé poder, guíe, inspire y eleve nuestro nivel de productividad. Si usted tiene claramente definida en su mente esa finalidad, si inicia toda gestión a partir de ella, comprobará que tal finalidad guiará sus pasos y liberará su capacidad creativa; gracias a ello, usted se introducirá en su mente subconsciente y expulsará de ella su memoria, su contenido. Comenzará a trabajar desde su imaginación, no desde su memoria. No estará limitado por el pasado ni atado a él, y en cambio tendrá un sentido ilimitado de lo que se puede hacer en el futuro; su mente estará dispuesta para la profecía, no sólo para la historia.

El perfeccionamiento constante significa básicamente que usted jamás se contentará con algo que esté hecho sólo a medias. Sus clientes no se contentarían con ello, eso téngalo por seguro. Y si ellos le están haciendo llegar una retroalimentación precisa, se verá motivado y estimulado a mejorar: o se mejora, o se perece.

Muchos ejecutivos de negocios carecen de la seguridad interior necesaria para buscar y aceptar la retroalimentación de quienes están interesados en la empresa; se sienten amenazados por ellos. Pero la retroalimentación es la comida vital de los campeones. Estos la reciben constantemente, y la escuchan y aprenden de ella. La utilizan para mejorar su gestión día tras día. Los programas de perfeccionamiento personal y organizacional se construyen sobre la base de una retroalimentación precisa, no de datos sociales imprecisos. Irónicamente, cuanto más tenga en cuenta lo que otros piensan de usted, más amenazado estará por la retroalimentación, ya que la imagen que tiene de sí mismo está enmarcada en el espejo social y su seguridad está asentada sobre él. Desconfie de quienes actúan como si no les interesara lo que otros piensan: en realidad les interesa mucho.

Las relaciones interpersonales. La calidad total en el nivel interpersonal significa añadir constantes depósitos en las cuentas bancarias emocionales de los demás, crear permanentemente la buena voluntad y negociar de buena fe, no con temor. Si usted genera la expectativa de una mejora constante del producto o del servicio pero no logra satisfacerla, será testigo de cómo crece el temor y la idea de que lo peor se avecina.

* Si desea una cinta grabada complementaria de Stephen R. Covey sobre las claves para implementar la calidad en su vida y en su organización, sírvase llamar al teléfono 1-800-255-0777.

La cultura de una empresa, al igual que el cuerpo humano, es un ecosistema de relaciones interdependientes, que deben ser equilibradas sinérgicamente y basarse en la confianza para lograr la calidad. Si enfocamos la calidad desde cualquier ángulo que no sea el que está basado en principios en todos y cada uno de los cuatro niveles, nuestros esfuerzos serán encomiables, pero no suficientes.

Las cuentas bancarias emocionales pueden volatilizarse muy rápidamente, en especial cuando se violan las expectativas de continuo perfeccionamiento y comunicación. Si la comunicación no se lleva a cabo, la gente comienza a hurgar en su memoria y en sus temores, a resucitar episodios negativos y a hacer planes basándose en ellos.

En empresas interdependientes como el matrimonio y los negocios, los depósitos del pasado desaparecerán a menos que las personas estén efectuando continuamente nuevos depósitos en la cuenta bancaria emocional de su socio. Con los viejos amigos no necesitamos efectuar muchos nuevos depósitos porque tenemos pocas expectativas. Podemos volver al punto donde antes habíamos quedado y lograr un acuerdo inmediato. Además, con los viejos amigos las veces en que nos enfrentamos a cuestiones interdependientes decisivas son escasas; con ellos, más bien nos limitamos a compartir recuerdos placenteros. Pero en el matrimonio, la familia o los negocios, nos enfrentamos día tras día a cuestiones decisivas que reclaman constantemente nuevos depósitos en la cuenta bancaria emocional. Si a ciertas personas no las estrechamos en nuestros brazos doce veces al día, pronto nuestra cuenta estará en números rojos porque nuestros depósitos son volátiles por propia naturaleza.

La calidad interpersonal significa dar esos doce abrazos diarios -abrazos físicos, emocionales o verbales a la gente que nos rodea- de modo que estemos efectuando depósitos constantemente.

La eficacia gerencial. La calidad gerencial consiste básicamente en fomentar los convenios de gestión yo gano/tú ganas y de compañerismo, asegurándonos que están «sincronizados» con lo que a esa persona le sucede por dentro y con lo que pasa en la organización. Esos convenios yo gano/tú ganas están sujetos a renegociación en cualquier momento -idealmente sobre una base sinérgica, no de regateo de posiciones- y abiertos a todas las tendencias y vicisitudes del mercado. Hay, pues, una sensación de apertura en ambas direcciones.

La forma de pensar yo gano/tú ganas crea el trabajo en equipo. La de yo gano/tú pierdes genera rivalidades. Estas son comunes en los sistemas establecidos, como esos departamentos que actúan por su cuenta y desarrollan sus propios mecanismos de supervivencia. Las rivalidades son inevitables cuando las personas disponen de recursos limitados, porque éstas perciben su vida profesional como un pastel limitado y desarrollan gradualmente enfoques yo gano/tú pierdes. Se sientan a charlar sobre "esos tipos que corren por ahí" y sobre lo que van a hacer para obtener más recursos internos con los cuales construir sus imperios. Nuestros más fieros competidores están, pues, dentro de nuestra propia división o departamento. ¿Y a quién le hace falta esa competencia interna, cuando allá afuera, en el mercado, hay competencia de sobra?

Para obtener la cooperación de yo gano/tú ganas, la lealtad hacia la organización y la constancia con la finalidad, necesitamos unidad interna. La competencia yo gano/tú pierdes se alimenta al hablar mal de otros a sus espaldas. Si usted tiene un problema con alguien, vaya a verlo, discuta el asunto con él, conversen a fondo y luego emprenda la creación de un equipo. La rivalidad trastorna la cultura de una organización.

La mayor parte de las personas buscan la calidad en las técnicas, las prácticas y los procesos; no se dan cuenta de que la calidad exige una explicación absolutamente diferente del por qué del rol de la administración. Todas las grandes transformaciones son rupturas o derrumbamientos de las viejas formas de pensar El pensamiento transformador no proviene de mirar constantemente nuestro trabajo a través de nuestros cristales, sino de quitarnos estos anteojos y comprobar si acaso son los adecuados.

¿Cuál es la diferencia entre administración y liderazgo? La administración mira a través de su cristal y ejecuta su trabajo; el liderazgo, en cambio, observa sus gafas y dice: "¿Es éste el marco de referencia correcto?". Para

llevar a cabo su tarea, la administración trabaja dentro de los sistemas. El liderazgo trabaja por encima de los sistemas y tiene que ver con la dirección, la visión, el fin, los principios, el nivel superior, y con el agrupamiento y el fortalecimiento de la gente, de la cultura y de la cuenta bancaria emocional. La administración se centra más en el control, la logística y la eficiencia. El liderazgo tiene que ver con los niveles generales, la administración con niveles más específicos de producción. La mano no puede decirle al pie: "No necesito de ti". Tanto el liderazgo como la administración, la eficacia como la eficiencia, son necesarios.

Son pocos quienes ponen tanto énfasis en el aspecto de la administración de la gente según lo entiende W. Edwards Deming, como el que ponen en el aspecto técnico. Pero, ¿Qué hará usted para desarrollar el concepto del líder como capacitador, como fuente de ayuda? ¿Qué hará para acabar con el miedo, derribar las barreras, construir equipos transfuncionales y desarrollar el sentido del valor personal? El aspecto humano constituye el corazón de todo, porque las personas son los programadores, y ellos introducen todo lo demás. La gente debe saber que está siendo dirigida por medio de principios y que tiene derecho al debido proceso. No se puede manipular la vida de la gente y jugar arbitrariamente con su plato de lentejas sin que ello redunde en un retiro masivo de fondos de sus cuentas bancarias emocionales. Si usted debe reducir costos para seguir siendo económicamente viable y competitivo, asegúrese de hacerlo según el debido proceso; de otra forma usted puede quedar sobregirado de inmediato. Y una vez que el miedo se instala en la cultura, cada uno se pregunta qué le ocurrirá a él.

El vicepresidente ejecutivo de una gran empresa me contó en cierta ocasión:

He sentido miedo dos veces en mi vida: la primera cuando corría por las playas de Iwo Jima, tras haber visto cómo caían muertos dos tercios de los soldados de la primera oleada, justo delante de mi.
¿Y cuál fue la segunda vez? -le pregunté.
Al venir a trabajar por la mañana.
¿Cómo es eso?
Uno nunca sabe lo que va a hacer el viejo -dijo, refiriéndose al jefe principal-. Lo he visto en dos ocasiones abalanzarse sobre la gente y romper sus platos de lentejas. Eso me causó tanto miedo que nunca lo he olvidado. Y no puedo superarlo. Nunca sé cuándo me golpeará a mi.

Basta con que usted viole un principio clave una sola vez para que lastime profundamente a una persona, y ese único hecho afectará a la calidad de su relación porque la gente nunca sabrá cuándo usted lo volverá a hacer.

La tarea de la administración es dar poder, lo cual básicamente significa: "Déle usted un pescado a un hombre y lo alimentará durante un día. Enséñele a pescar y lo alimentará durante toda la vida". Cuando usted les da principios a las personas, les da también poder para gobernarse a sí mismas. Ellas tienen la sensación de ser responsables. Al darles principios y guías dentro de los cuales pueden trabajar, recursos sobre los cuales apoyarse, criterios de desempeño yo gano/tú ganas con los cuales medirse, y consecuencias y recompensas por las cuales trabajar, usted les ha dado confianza. Cuando usted otorga pleno poder a la gente, el paradigma que usted tiene de sí mismo cambia y entonces usted se convierte en un servidor. Ya no controla a los demás; ellos se controlan a sí mismos. Y usted se convierte en una fuente de ayuda para ellos.

Si usted quiere influir y dar poder a las personas, reconozca primero que ellas están llenas de recursos y poseen una amplia capacidad y potencialidades no canalizadas. Comprenda sus fines, sus puntos de vista, su lenguaje, sus inquietudes, y cómo ven ellos a sus clientes y a sus jefes. Sea leal. No haga nada que socave sus vínculos emocionales. Mantenga la credibilidad. Dando poder a la gente, usted aumenta su radio de control, reduce los gastos generales y se deshace de la burocracia innecesaria.

Para otorgar poder hace falta tener una mentalidad de abundancia, una actitud de que hay para todos y aun podemos ahorrar, y de que cuanto más se comparte, más se recibe. Quienes se sienten amenazados por el éxito ajeno ven a todos los demás corno competidores. Tienen una mentalidad de escasez. Emocionalmente, se les hace muy dificil compartir el poder, las ganancias y el reconocimiento.

La productividad organizacional. El liderazgo proactivo surge de la conciencia de que no somos **un producto** de nuestros sistemas ni de nuestro medio, de que esas cosas ejercen gran influencia sobre nosotros, pero que podemos decidir cómo responderles. La proactividad es la esencia del verdadero liderazgo. Todo gran líder posee un alto nivel de energía y visión proactiva, el sentido de que "Yo no soy producto de mi cultura, de mis condicionamientos y de mis constantes vitales; soy, por el contrario, un producto de mi sistema de valores, de mis actitudes y de mi comportamiento, y todo eso lo controlo yo mismo".

Deming subraya a menudo que la calidad comienza por arriba, que el liderazgo de la organización debe estar íntimamente integrado en los procesos para velar por que el paradigma de la calidad se traslade a las mentes y corazones de todos los integrantes de la organización. Señala también que una crisis de calidad es más fundamental que una crisis tecnológica, y que para solucionarla debemos tener un paradigma nuevo, una nueva forma de concebir nuestros roles, y una transformación de las operaciones gerenciales. La calidad no siempre significa hacer mejor las cosas, sino hacerlas de modo diferente.

El punto clave del perfeccionamiento organizacional constante es la resolución de problemas en torno de la información que nos dan todos aquellos que tienen interés en la empresa.

La mayoría de las organizaciones lo hacen en torno de datos y análisis financieros, pero las mejores organizaciones de Estados Unidos y Japón están recibiendo información permanente de todos sus colaboradores, de todos aquellos que tienen interés en que la empresa prospere, y luego escuchan intensa y plenamente y buscan soluciones basadas en ese diagnóstico. Es por eso que están en permanente estado de perfeccionamiento. Si nuestro paradigma es el del perfeccionamiento momentáneo, de temporada, o no sistemático, no avanzaremos hacia la calidad total.

En el campo de la contabilidad financiera, todo el mundo recibe capacitación dentro de estos ocho pasos: reunir datos; diagnosticarlos; fijar objetivos; identificar, seleccionar y evaluar las alternativas; tomar una decisión; implementarla; estudiar los resultados comparándolos con los objetivos, y luego volver a reunir datos. En el estudio de los recursos humanos, solemos detenernos en el primer paso: reunir datos. Son pocos los que saben cómo diagnosticarlos, por no hablar de la priorización de objetivos y problemas según ese diagnóstico, y de cómo seguir luego con la planificación de los pasos prácticos, para establecer los criterios de los objetivos.

Los sistemas de información de la persona que tiene intereses en la empresa no están establecidos en la mayoría de las organizaciones. La gerencia seguramente reunirá datos ocasionalmente por medio de algún tipo de estudio, pero con eso lo único que logra es hacer surgir expectativas y luego originar desilusión, a no ser que el ejercicio culmine en un cambio. Y la próxima vez que intente recoger información se encontrará con el escepticismo general. Dentro de esas organizaciones, la calidad se da casi por casualidad, y suele estar determinada por el grado en que los empleados, de forma individual, están comprometidos profesionalmente con la mejora de la calidad.

Las verdaderas mejoras en la calidad se dan cuando la gerencia comienza a solucionar problemas según la información que aportan todos los interesados en la empresa. La mayoría de las organizaciones ni siquiera posee las herramientas para reunir esos datos. Carecen de un enfoque de recursos humanos para resolver problemas; en cambio, emplean un enfoque de relaciones humanas -"Sea amable con la gente"- lo que constituye, pues, un estilo básicamente autoritario-benévolo. De esta forma, a cambio no reciben un compromiso profundo, y así la calidad total se convierte en un programa de la compañía, en vez de ser una filosofía y un valor de todas las personas que la integran.

El enfoque de la calidad total que propugnan Procter & Gamble consiste en comprender al consumidor, entender lo que pide, lo que exige y lo que desea. Eso es lo primero y lo que mueve todo lo demás. El segundo paso es darle más que lo que espera, ir más allá, prestarle servicio, darle ese producto que representa grandes ventajas competitivas en las mentes de los clientes.

Recomiendo a cualquier organización que desarrolle un sistema de información basado en todos los interesados en la empresa, un sistema de retroalimentación o base de datos sobre lo que quieren y esperan los accionistas, clientes, empleados, comunidades, proveedores, distribuidores y otras partes interesadas. Si se hace correctamente -de forma sistemática, científica, anónima, con un muestreo exhaustivo de la población- esta información tendrá la misma precisión y objetividad que tiene la contabilidad financiera. Con sólo un vistazo podremos percibir cómo estamos progresando con nuestros proveedores, clientes, etcétera. Sostengo que todo negocio que no haga sistemática y científicamente este estudio de recursos humanos y luego solucione los problemas según esos mismos datos sucumbirá ante sus competidores en un plazo máximo de cinco años.

También sostengo que toda organización debe desarrollar relaciones sinérgicas con sus clientes y proveedores. Hay un lugar para la competencia, pero éste no está en las áreas donde es necesario cooperar. Si usted se encuentra en un área que reclama trabajo interdependiente en equipo, haga los máximos esfuerzos por erradicar la competencia e incorporar la sinergia; recompense a la gente por cooperar, por trabajar en equipo, por aportar sus mejores ideas. La diversidad de ideas, no sólo el producir y competir, es algo muy valioso, especialmente cuando la gente respeta y valora las distintas percepciones, sentimientos, opiniones y trayectorias.

Son pocos los que practican la sinergia, y eso se debe a que no han tenido modelos de sinergia en su vida. Piensan que la sinergia equivale a algún tipo de cooperación o de acuerdos pasivos. No han tenido una experiencia personal con alguien sinérgico, jamás han estado en un medio sinérgico, en el cual todos los integrantes se transforman. Nunca han mantenido relaciones sinérgicas y de compañerismo con proveedores y clientes. Y así, a pesar de sus buenas intenciones y de sus esfuerzos, jamás logran la calidad total.

UNA FILOSOFIA TOTAL

La calidad absoluta constituye una filosofia total, un paradigma completo de perfeccionamiento constante en todas y cada una de las cuatro dimensiones. Y es secuencial: si usted no la posee personalmente, no la podrá acomodar a su organización. Es inútil esperar que mejoren organizaciones en las cuales no mejora la gente. Usted puede perfeccionar sistemas, pero, ¿cómo lograr que dentro de la organización exista el compromiso de perfeccionar los sistemas? La gente debe crecer y desarrollarse hasta llegar al punto en que pueda comunicarse entre sí para solucionar las dificultades que aparezcan en el proceso de perfeccionamiento de esos sistemas.

El enfoque de la calidad total está basado en principios que han surgido de lo mejor que ha producido el mundo. Nuestra capacitación subraya el aspecto humano por encima del técnico, porque creemos que el origen y la esencia de la calidad total es la empatía con los clientes, con sus motivaciones y con sus hábitos de compra.

La retroalimentación que proviene de los clientes, tanto internos como externos, y de otros colaboradores, lo dirige todo. La clave de la calidad total consiste en escuchar a esos colaboradores, en procurar primero comprender, y luego ser comprendido.

¿Por qué los individuos y las organizaciones no implementan más plenamente el principio del perfeccionamiento constante?

- En primer lugar, porque todavía no hemos sufrido lo suficiente. Hemos tenido un Pearl Harbor económico de un solo disparo (el Lunes Negro) que nos impactó, pero por lo general somos como la rana que se queda en el agua caliente si la temperatura sólo aumenta grado a grado. Si las actuales tendencias persisten, dentro de una década ya no gobernaremos nuestro futuro económico: nos habremos convertido en propiedad de otros. Si seguimos sufriendo un constante deterioro y degradación, cabe esperar que nos terminará comprando una sociedad más potente. Los japoneses son dos veces más productivos que nosotros, y en el área de la investigación básica nos llevan una gran delantera gracias a su enfoque de calidad total.

- Segundo, porque no queremos cambiar nuestro estilo de vida. Sabido es que la calidad total implica, en última instancia, un cambio en el estilo de vida; pero nosotros queremos que la calidad sea un programa o algún tipo de control situado al final de la línea de producción, en vez de ver la calidad en la gente que está en la línea de producción. No queremos enfrentarnos a ciertas preguntas dificiles: ¿Cómo hemos de capacitar a esa gente? ¿Cómo hemos de reclutarla? ¿Cómo hemos de obtener la cultura?

- Tercero, porque incluso las mejores compañías de Estados Unidos tienden a concebir la calidad como un programa, como parte de un departamento. No la integran a sus estructuras, a sus sistemas, a sus estilos, etcétera.

La calidad total hunde sus raíces en principios eternos:

- fe, esperanza, humildad
- trabajo, laboriosidad, investigación, puesta a prueba
- constancia, consistencia, predictibilidad
- perfeccionamiento y progreso constantes
- retroalimentación basada tanto en la medición como en el discernimiento
- virtuosidad y veracidad en las relaciones humanas

Si no hay raíces, no recogeremos los frutos. Si no existen los principios rectores de la calidad total, los métodos y las técnicas raramente crearán por sí solos productos, servicios y relaciones de calidad.

La calidad brinda a todo individuo o a toda organización ventajas competitivas a largo plazo. Y si está presente en el carácter del individuo y en la cultura de la organización, todos pueden imitarla.

EL LIDERAZGO CENTRADO EN LA CALIDAD TOTAL

Covey, Stephen R. *El Liderazgo centrado en principios.* PAIDOS México 1998. pp 359-365.

El movimiento hacia la Calidad Total está creciendo exponencialmente como modelo operativo de los grandes y pequeños negocios, al igual que de la industria manufacturera y de los servicios. Existe un amplio consenso acerca de que la calidad es la clave para la supervivencia y el éxito económico de Estados Unidos.

Cualquiera que sea la variante que adopten, los principios y procesos de Calidad Total representan mucho más que una moda pasajera o una solución novedosa e instantánea a los males que nos aquejan. La Calidad Total representa la modificación más profunda y global en lo que va del siglo en las teorías y prácticas gerenciales. A pesar de todo, la mayoría de las firmas norteamericanas fracasan o, al menos, no logran el pleno éxito, en sus esfuerzos por mejorar la calidad. La creciente frustración y el escepticismo que se extienden entre los ejecutivos, el personal de supervisión y los trabajadores, ponen obstáculos en el camino de Estados Unidos hacia la Calidad Total.

¿Cuál es el problema? Para muchos, la ausencia de cimientos. ¿Y cuál es la solución? Con el paso de los años, nuestros clientes han descubierto que el Liderazgo Centrado en Principios (PCL) provee los cimientos para una buena implementación de la Calidad Total. En ocasiones se refieren al CL como "el ingrediente que faltaba", o "el componente del liderazgo y humano" o "el cemento que mantiene unida a la Calidad Total", o "la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total", o incluso "el catalizador que permite que el resto de la Calidad Total funcione".

¿Por qué razón el Liderazgo Centrado en Principios y los siete hábitos logran que las organizaciones sean capaces de lograr la Calidad Total que nunca antes habían podido alcanzar con éxito? No hay nada de mágico en ello; se trata sencillamente del descubrimiento de lo que antes ya habla dicho W. Edwards Deming: "Para lograr la Calidad Total hay que implementar principios y prácticas esenciales. Todas las organizaciones pueden hacerlo".

LA CALIDAD TOTAL: UN PARADIGMA DEL LIDERAZGO Y DE LA GENTE

Aunque suene irónico, los elementos primarios de la Calidad Total, tal como los expuso el propio Deming -el liderazgo y la gente-, se fueron perdiendo hasta cierto punto en el bosque de la calidad. Los ejecutivos de las empresas se concentraron en las "hojas» de la calidad -el proceso de control estadístico-, pero ignoraron sus «raíces»: el liderazgo y la gente.

¿Cuántas empresas utilizan un programa de Calidad Total basado en la combinación de algunos de los siguientes componentes?

Automatización	Nueva maquinaria
Trabajo duro	Los mejores esfuerzos
Hacer que la gente rinda cuentas	Administración por objetivos
Sistemas de mérito	Incentivos salariales
Estándares de trabajo	Inventario "Justo a tiempo"
Ningún defecto	Cumplimiento de las especificaciones
Círculos de control de calidad	Procesos estadísticos

¡Nada de eso representa la Calidad Total!, dice Deming. Pero si ningún defecto, círculos de control de calidad, administración por objetivos o inventario no son la Calidad Total, ¿entonces, qué lo es?

Aunque algunos de esos elementos puedan contribuir a la Calidad Total (y otros a socavarla), no la garantizan en lo más mínimo. Aquí radica la comprensión esencial de lo que es la Calidad Total y cómo lograrla a través del Liderazgo Centrado en Principios. Deming es consciente de que la Calidad Total, efectivamente, reside en el ojo del observador, es decir, en lo que el agente de la calidad cree que es la calidad. Así, para el trabajador normal de cadena de montaje, la calidad puede ser el orgullo que siente por su propia destreza; para el director de la firma, el aumento de los ingresos; para el consumidor, un par de zapatos de precio razonable, cómodos, de buen aspecto y que resistan durante mucho tiempo.

Pero en definitiva el resultado de la calidad es lo que determina el consumidor. Ningún otro colaborador o persona interesada en la empresa -propietarios, gerentes, trabajadores, proveedores- puede sobrevivir mucho tiempo si ignora las exigencias del juez de la calidad: el consumidor. Por eso todas las iniciativas de mejora de la calidad deben concentrarse en éste. Son los consumidores quienes juzgan lo que es la calidad por medio de los dólares -o yens- que gastan.

Pero, ¿Cómo obtener la calidad, según la juzgan los consumidores? El doctor Deming defiende la idea de que la calidad como resultado está en función de la calidad como proceso. Y el Liderazgo Centrado en Principios brinda los sistemas y las herramientas de aplicación necesarios para activar los dos ingredientes esenciales de ese proceso de la calidad: el liderazgo y la gente.

LA TRANSFORMACION DE LA GERENCIA

El Liderazgo Centrado en Principios es inherente al éxito de la Calidad Total, ya que ésta es, ante todo, un paradigma (una forma de ver el mundo) que tiene que ver con el liderazgo y con la gente. Aunque se la suele pasar por alto al leer sus trabajos, la premisa central de Deming es: lo más importante para detener la decadencia de la industria occidental y para que los Estados Unidos recuperen sus ventajas competitivas industriales a escala

mundial es "transformar fundamentalmente el estilo gerencial occidental". ¿Y cuál es esa transformación fundamental? "La tarea gerencial -dice Deming- no es la supervisión sino el liderazgo. La necesaria transformación del estilo gerencial occidental exige que los administradores sean líderes."

En su libro *Out of the crisis,* **Deming comenta: "La mayor parte de este libro tiene que ver con el liderazgo. Casi todas sus** *páginas* **enuncian un principio de buen liderazgo, o muestran un ejemplo de buen o mal liderazgo". Todos sus "Catorce Puntos" corresponden, de un modo u otro, al ámbito del liderazgo, y su verdadero propósito es brindar la "base para la transformación de la industria norteamericana", así como los criterios según los cuales evaluar sus éxitos.**

La finalidad de la Calidad Total es brindar al mercado consumidor bienes y servicios apetecibles y constantemente perfeccionados, con un valor siempre mayor, de acuerdo con el juicio de los compradores, suministrando así empleos y beneficios a los demás colaboradores de la empresa. El fin del Liderazgo Centrado en Principios es dar a la gente y a las organizaciones el poder de alcanzar sus valiosos objetivos, lo cual en esencia significa que sean más eficaces en todo lo que hacen. De ahí que incorpore un contexto más amplio y global que la Calidad Total. Cuando se lo aplica a la teoría y metodología de la Calidad Total, el Liderazgo Centrado en Principios permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de Calidad Total. Cuando se integra con la Calidad Total a lo ancho y a lo largo de una organización, el Liderazgo Centrado en Principios se convierte en algo fundamental para el éxito de aquélla.

Pero el Liderazgo Centrado en Principios también se aplica a los individuos y a las unidades familiares -a cualquier relación humana- permitiéndoles alcanzar los valiosos fines de más amor, paz, armonía, cooperación, comprensión, compromiso y creatividad, y ser más eficaces en todas las relaciones interpersonales y gerenciales: muy parecido a ciertos objetivos de la Calidad Total.

EL LIDERAZGO CENTRADO EN LA CALIDAD TOTAL

¿Cuál es la transformación que, según Deming, es necesaria para detener la decadencia de la industria occidental? Para que la Calidad Total se haga realidad, la administración debe cambiar de forma sustancial y modificar sus actitudes, su mentalidady sus paradigmas básicos. Deming se refiere a la forma en que la gerencia norteamericana se ve a sí misma, a su rol, a su relación con sus empleados y con todos los demás colaboradores empresariales, especialmente los clientes y los proveedores.

El actual paradigma administrativo y de liderazgo de la gerencia norteamericana es que las personas son cosas, "mercancías". Deles un jornal justo y le devolverán una justa jornada de trabajo. Las filosofías de las relaciones humanas y de los recursos humanos han agregado bien poco a esta teoría: si las tratamos amablemente y les pedimos de vez en cuando su opinión, nos responderán más con su corazón y con su mente, además de su sudor, y así mejorará el resultado de su gestión.

La gerencia norteamericana ha rendido pleitesía a la necesidad de canalizar el potencial de su más importante recurso: su gente. "El mayor despilfarro que se produce en Estados Unidos es el fracaso en utilizar la capacidad de las personas", se lamenta Deming. La primera y fundamental transformación del modo de pensar que necesita la gerencia norteamericana consiste en desarrollar nuevas actitudes básicas ante la dignidad y valor intrínsecos de la gente, ante su «motivación primigenia» para desarrollar al máximo su capacidad.

La administración debe otorgar poder a su gente en el sentido más profundo del término y eliminar las barreras y los obstáculos que han creado y que aplastan y derrotan al compromiso, la creatividad y el servicio calificado que, de otra manera la gente estaría dispuesta a brindar. Todos tienen derecho a recibir placer y orgullo por el trabajo propio. ¡Y son las prácticas gerenciales las que lo impiden! Para alcanzar la Calidad Total, los gerentes deben convertirse en líderes que hagan aflorar la mayor capacidad que tenga su gente de aportar ideas, de ser creativos, de tener pensamientos innovadores y de prestar atención al detalle y al análisis de los procesos y del producto en su puesto de trabajo. Dicho de otra forma, los gerentes deben transformarse en líderes que den poder.

LAS BASES PARA LA TRANSFORMACION

El enunciado teórico de la Calidad Total de Deming detalla "qué" hacer y da explicaciones parciales sobre "por qué" habría que hacerlo, pero no tiene un método práctico de "cómo" se puede hacer. El Liderazgo Centrado en Principios suministra el componente que le falta a la Calidad Total para llegar al "cómo hacerlo": ¿Qué hace usted para transformar los paradigmas de la gente y de las organizaciones, que hoy son de administración reactiva y orientada hacia el control, en paradigmas de liderazgo proactivo, orientado al otorgamiento de poder?

Los "Catorce Puntos" de Deming son algo más que una simple lista de condiciones para lograr la Calidad Total; son integrados, interdependientes y holísticos. Deben ser concebidos y aplicados como un sistema interrelacionado de paradigmas, procesos y procedimientos, como un marco de referencia en que la administración y el liderazgo entrelazados logren que quienes constituyen la empresa alcancen el máximo de eficacia y calidad del producto y del servicio.

Los siete hábitos, que son los elementos clave del Liderazgo Centrado en Principios, reflejan principios universales, fundamentales de la interacción humana eficaz. No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e interpersonales. Son, por el contrario, principios fundacionales que, al ser aplicados consecuentemente en innumerables prácticas en concreto, se convierten en hábitos que llevan a producir transformaciones fundamentales en los individuos, relaciones y organizaciones.

Al igual que los "Catorce Puntos" de Deming, los siete hábitos son integrados, interdependientes, holísticos y secuenciales. Crean, apoyándose uno sobre otro, una base práctica de cohesión para relaciones interpersonales productivas y para la eficacia organizacional.

El Liderazgo Centrado en Principios incorpora los siete hábitos y los principios fundacionales asociados a ellos. Y precisamente porque se concentra en principios básicos y fundamentales y en procesos aplicables, puede dar lugar a una genuina y profunda transformación de la forma de pensar y del carácter. Para que en una organización se produzcan cambios culturales profundos y duraderos (como el compromiso con la Calidad Total) es menester que primero los individuos que la integran cambien su forma de pensar, desde adentro hacia afuera. El cambio personal no debe ser el único que preceda al organizacional; también la calidad personal debe preceder a la organizacional.

Por ejemplo, cuando la capacitación técnica sólo se concentra en la metodología y en la técnica, es dificil que cambien los supuestos y paradigmas profundos de los individuos. Por eso los cursos de técnicas de comunicación para fomentar la formación de equipos suelen brindar un escaso beneficio permanente si los supervisores mantienen la actitud de que si no revisan y controlan constantemente a sus subordinados éstos elaborarán un producto inferior, o de que el exceso de poder o iniciativa del empleado puede poner en peligro el puesto del supervisor.

Pero supongamos que los supervisores avancen hacia un nuevo paradigma según el cual los empleados pueden y quieren hacer aportes de calidad y darles poder aumenta la eficacia total del supervisor. Usando los métodos de otorgamiento de poder centrados en principios, los supervisores pueden ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Si son éstos los paradigmas que se utilizan dentro de sistemas y estructuras ya alineados con la idea de otorgar un gran nivel de confianza, entonces la enseñanza de las técnicas de la comunicación productiva puede ser eficaz en el largo plazo.

Al asumir internamente los siete hábitos y los principios asociados a ellos, se produce una transformación en la gente y en las organizaciones. Esa transformación constituye precisamente la clave -para muchos, aquella que faltaba- de la Calidad Total que es coronada por el éxito.

Elaboramos este capítulo conjuntamente con Keith A. Gulledge, del Covey Leadership Center (Nota del autor).

LOS SIETE HÁBITOS Y LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Covey, Stephen R. *El Liderazgo Centrado en Principios.* Paidós. México 1998. pp 367-382.

Muchos gerentes no pueden asimilar uno de los principios básicos de la Calidad Total: no se puede mejorar constantemente sistemas y procesos interdependientes, sin antes perfeccionar progresivamente las relaciones personales interdependientes.

El vivir según los principios y procesos asociados a los siete hábitos permite a las personas trabajar más eficazmente unidas en un estado de interdependencia, lo cual constituye una exigencia para lograr la máxima comunicación, cooperación, sinergia, creatividad, perfeccionamiento de los procesos, innovación y Calidad Total. La eficacia interpersonal es fundamental para los dogmas de la Calidad Total, tales como derribar las barreras entre departamentos, desarrollar relaciones de asociación con los proveedores, comprometer a todos con la transformación de la calidad, instituir el liderazgo, alcanzar el perfeccionamiento y la innovación constantes, anticiparse a las necesidades del consumidor, etcétera.

W. Edwards Deming dice que los datos como tales no tienen mayor significado si se carece de una teoría que los explique e interprete para elaborar las predicciones necesarias. El fin del análisis estadístico es ayudar a los administradores a desarrollar esa teoría, a comprender y a pronosticar y, por último, a controlar al máximo enemigo de la calidad: la variación.

El objetivo clave de la administración es estabilizar todos los sistemas y pronosticar de forma precisa los resultados de los procesos. Cuando los procesos se tornan estables y predecibles, pueden ser controlados y perfeccionados, y la variación se puede reducir. El análisis estadístico es la herramienta básica para comprender, pronosticar y de este modo reducir la variación en los sistemas y en sus componentes. Entre todos los recursos que constituyen los componentes del desarrollo de todo sistema o proceso de negocios, ¿cuál es el más importante y también el más variable, inestable e impredecible? ¡La gente, por supuesto!

Cada persona es algo único: no hay dos que sean idénticas. Están sujetas a condicionamientos o a guiones sociales; son seres emocionales; su comportamiento o gestión laboral suele estar en función de sus estados de ánimo, del comportamiento de los demás y de las condiciones de su ambiente. La gestión laboral, sometida a esas poderosas influencias, difiere de una persona a otra y de un día a otro día.

Deming dice que más del 90 por ciento de los problemas de variaciones o defectos son producto del sistema más que de los individuos. Cuanto más inestables son las personas o más variable e impredecible es su labor, más inestable y variable se torna el sistema qué éstas diseñan e implementan. Todo lo que la administración pueda hacer para estabilizar el desempeño de la gente y otorgarle poder para que sea más coherente y predecible redundará en un doble beneficio. Por un lado, la calidad de los productos será más uniforme; por otro, también los sistemas y procesos serán más estables y predecibles. Debemos comprender a las personas, dice Deming; comprender la interacción de cada una de ellas con las demás y los sistemas dentro de los cuales trabajan y aprenden, así como sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

El Liderazgo Centrado en Principios, cuando se aplica a la Calidad Total, da poder a la gente para aumentar su motivación intrínseca, para ser más coherente en su labor personal y, por tanto, para estar más predispuesta al perfeccionamiento constante. Les ayuda a definir, implementar y controlar procesos y sistemas para que alcancen un nivel de estabilidad mayor y en armonía con los objetivos de la Calidad Total y con el rumbo estratégico de las organizaciones. Al aplicar una profunda proactividad y vivir según los siete hábitos y los procesos asociados a

ellos, el comportamiento de las personas y su interacción con los demás queda en función de su compromiso con principios estables e inmutables, no de sus caprichos emocionales ni de la conducta de los otros.

SIETE HABITOS PARA IMPLEMENTAR LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Analicemos someramente la aplicación de los siete hábitos a los Catorce Puntos de Deming y a otros principios también asociados a la Calidad Total. Los Puntos de Deming aparecen entre paréntesis.

Hábito n° 1: sea proactivo -el principio de la autoconciencia, la visión personal y la responsabilidad.

La proactividad es algo más que ser agresivo o asertivo. Consiste tanto en tomar la iniciativa como en responder a los estímulos exteriores sobre la base de nuestros propios principios (no a nuestros estados de ánimo ni emociones, ni al comportamiento de otras personas). La proactividad rechaza el punto de vista según el cual la gente y las organizaciones están controladas por fuerzas genéticas, históricas o ambientales. Las personas y organizaciones proactivas son conscientes de sí mismas; asumen la responsabilidad por sus propias acciones; no culpan ni acusan a otros cuando las cosas andan mal, se concentran en su círculo de influencia, y cambian y sé desarrollan primero para así ejercer mayor influencia sobre los demás. Conocen su capacidad para rechazar guiones de comportamiento previos y para determinar su propio destino, con objeto de convertirse precisamente en lo que quieren ser. Aceptan el desafio de ayudar a los demás a hacer lo mismo.

Deming reconoce que la gerencia de nuestros días sufre el siguiente problema: «La mayor parte de la gerencia actual tiene un comportamiento reactivo. Si colocas tu mano sobre una estufa caliente, la sacarás de allí en el acto. Un gato también podría hacerlo». La proactividad constituye la base para incorporar con éxito la práctica de los Catorce Puntos de Deming, porque es el hábito de tomar decisiones y actuar sobre la base de principios y valores. El compromiso de mantener un propósito constante (1), el adoptar la nueva filosofía en todos los niveles de la organización (2), la decisión de alterar los procedimientos de inspección (3), la de desarrollar nuevas relaciones con los proveedores (4), el perfeccionamiento continuo (5) y todo el resto de los puntos demandan un liderazgo proactivo..., y también seguidores proactivos.

Imagine usted las oportunidades y las consecuencias que derivarían de entrar en acción para derribar las barreras entre departamentos (9), expulsar el temor (8) y hacer que todos pusieran manos a la obra para llevar a cabo la transformación (14) si el personal -la administración y los obreros- asumiera la responsabilidad por sus propios actos, no culpara ni acusara a los demás, y actuara según los principios de la Calidad Total y del Liderazgo Centrado en Principios. Entre otros muchos beneficios, fluirían abundantemente la iniciativa, la creatividad, las recomendaciones para mejorar y el actuar conforme a ellas.

Hábito n°2: comience con el objetivo en mente el principio del liderazgo y de la misión.

El liderazgo se concentra más en la gente que en las cosas, en el largo plazo más que en el corto plazo; en desarrollar relaciones más que en el equipamiento; en los valores y principios más que en las actividades; en la misión, la finalidad y la dirección más que en los métodos, las técnicas y la rapidez. La creación de una línea de conducta, personal y organizacional -través de un proceso especial orientado a alcanzar el máximo de eficacia- constituye una herramienta de implementación clave para aplicar este principio.

Recientemente Deming reformuló su punto 1 -"Crear un propósito constante hacia el perfeccionamiento del producto y del servicio"- para que se leyera de esta forma: "Elabore, publique y ofrezca a todos sus empleados un enunciado de la línea de conducta empresarial y de los fines de la compañía. La gerencia debe dar muestras constantes de su compromiso con ese enunciado".

Tras asistir a centenares de organizaciones y a miles de individuos en la tarea de definir su misión hemos constatado el tremendo poder que tiene fomentar el compromiso, la motivación y la claridad de visión y propósito,

pero sólo si en su desarrollo y despliegue se observan adecuadamente determinados principios y procesos. En caso contrario, las declaraciones de misión pueden deteriorarse hasta el punto de convertirse en objeto del escepticismo y del ridículo, en la antítesis de un poderoso estatuto de la empresa que sirva de base a la dirección estratégica y a la práctica cotidiana. Muchas personas descubrieron que haber comprendido cuál era su misión personal provocó un profundo efecto sobre su vida. Lo que le da poder a esta declaración no es el documento en sí mismo, sino más bien el proceso asociado a su definición.

Para asumir la nueva filosofia (2), adoptar e instituir el liderazgo (7), expulsar el temor (8), eliminar los eslóganes y exhortaciones (10), eliminar las metas y cuotas (11), y hacer que todos pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación (14), son necesarios los principios del liderazgo y el compromiso con una misión común. Cuando las organizaciones y sus empleados entran en el proceso de identificar y comunicarse entre sí sus respectivos principios, valores, necesidades, misión y visión hasta el punto de hacer coincidir los de la compañía y los de sus empleados, se abren las expectativas para el compromiso, la creatividad, la innovación, la obtención de poder y la calidad.

Hábito n° 3: poner primero lo primero - el principio de distribuir el tiempo y las prioridades en torno de los roles y las metas.

Cuando los individuos y las organizaciones formulan el compromiso proactivo de actuar de acuerdo con sus valores *y* principios (Hábito n°. 1), y luego definen y articulan en qué consisten esos valores y principios (Hábito n° 2), al aplicar el Hábito n° 3 comienzan a implementar o a vivir según esos valores y principios. La mayor parte de las personas y organizaciones enfocan la administración del tiempo como una definición de prioridades dentro de sus listas de actividades. Es mucho más eficaz establecer las prioridades dentro de una lista de actividades cuando se las define juntamente con los roles y las metas clave y tras determinarlas por medio de la evaluación de la misión personal y la organizacional. El Hábito n° 3 aplica el principio de implementar los propios planes de acción para lograr fines valiosos.

Cuando la gente aprende a determinar y programar sus prioridades, situando lo primordial en primer lugar, gana en eficacia para lograr lo que busca en el terreno personal y en el de los negocios. Cuando una organización presta más atención y dedica más tiempo y esfuerzos a los bienes y servicios que tienen mayor alcance y más alta prioridad, desarrolla una mayor capacidad para alcanzar la calidad total en sus procesos, productos y servicios.

Deming afirma que generar un propósito constante (1) es luchar con los problemas de hoy y de mañana, las prioridades de corto plazo contra las de largo plazo. "Es muy fácil quedar atrapado por la maraña de problemas del día de hoy." Asumir la nueva filosofía (2) y hacer que todos pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación (14) exigen cambios, un plan de acción que el Hábito n° 3 ayuda a implementar. Perfeccionar constantemente los sistemas de producción y de servicio (5) también requiere principios gerenciales *y* planes de acción que dependen de situar lo primordial en primer lugar. La aplicación de estos hábitos es lo que permite que los principios del Proceso de Control Estadístico encajen eficazmente con los demás principios de la Calidad Total y del Liderazgo Centrado en Principios.

Hábito n° 4: piense en el yo gano/tú ganas -el principio de procurar el beneficio mutuo.

Este principio subyace a muchos de los Catorce Puntos de Deming y gran parte de su teoría de la Calidad Total. En sus "Fuerzas Destructivas" se refiere a cómo nuestras experiencias pasadas de yo gano/tú pierdes en la escuela, los deportes, la familia, la política, los negocios y la educación asimilados en la forma de competencia y no de cooperación, reinan en nuestra sociedad.

Pensar en yo gano/tú ganas es esencial para la eficacia a largo plazo y en toda relación interdependiente. Exige poseer una mentalidad de abundancia, una actitud que proclame "Hay suficiente para todos". Alimenta el auténtico deseo de que también la otra parte gane, la orientación de que toda relación debería procurar el beneficio

mutuo de todos los implicados. Deming cree que el paradigma competitivo yo gano/tú pierdes de nuestra sociedad es en gran medida el responsable de las dificultades de la gerencia norteamericana. Defiende las relaciones yo gano/tú ganas entre todas las personas que tienen interés en una empresa, e incluso entre quienes compiten entre sí.

La implementación de estos principios se puede lograr por medio de un Convenio de Desempeño yo gano/tú ganas entre individuos u organizaciones. Cualquier combinación entre colaboradores de la empresa puede derivar hacia un Acuerdo de Desempeño yo gano/tú ganas desarrollado a través de la comunicación y de la confianza.

Para acrecentar la calidad y para eliminar inspecciones (3), avanzar hacia un único proveedor (4), perfeccionar constantemente los sistemas (5), instituir la capacitación sobre el terreno (6), expulsar el temor (8), derribar las barreras entre departamentos (9), eliminar las metas, las cuotas y la administración por objetivos (11) y derribar las barreras que roban al empleado su orgullo por su trabajo (12), hacen falta los principios, procesos y herramientas de aplicación del Hábito n° 4, "Piense en yo gano/tú ganas". Los Acuerdos de Desempeño yo gano/tú ganas entre diversas personas afectas a una empresa tales como proveedores, supervisores y jefes de departamento son como tangibles y potentes vehículos de implementación para concretar los principios de Deming.

Hábito n°5: primero procure comprender y después ser comprendido -el principio de la comunicación empática.

Procurar comprender primero al otro, antes de recibir la retribución de ser comprendido, constituye quizás el principio más poderoso de toda interacción humana. Todos los problemas interpersonales tienen como origen el fracaso en comprenderse profundamente el uno al otro. Los verdaderos desacuerdos de contenido se ven magnificados y complicados por nuestra incapacidad para ver el mundo no sólo a través de los ojos del otro, sino también a través de su mente y de su corazón. Estamos tan imbuidos de nuestro yo cuando enunciamos nuestras propias ideas, defendemos nuestra posición, atacamos las opiniones del contrario, juzgamos, evaluamos, sometemos a prueba y cuestionamos, que no comprendemos sus motivos y puntos de vista y, en consecuencia, desconfiamos de ellos (y normalmente los escuchamos sin intentar comprender, sino tan sólo responder).

A través de la comunicación empática no sólo logramos una clara comprensión de las necesidades, ideas y paradigmas básicos del otro, sino también la seguridad de haberlo comprendido con precisión. La auténtica comunicación empática permite compartir de forma fidedigna, además de las palabras, las ideas y la información, también los sentimientos, emociones y sensibilidades ajenas. Hemos crecido y nuestros guiones han sido escritos en la creencia de que dedicar tiempo y energía emocional a comprender profundamente al otro y negamos a juzgar, sin defendemos ni atacar implica acuerdo y apoyo. No es así, pero esos hábitos son dificiles de romper. El nuevo paradigma que propugna primero procurar comprender, es esencial para elevar al máximo la calidad total.

El Hábito n° 5 implementa un proceso integrado que se denomina Sistema de Información del Colaborador de la Empresa (SICE), a través del cual la administración recoge e interpreta datos que están fuera del alcance de los sistemas tradicionales de informes financieros. Esas cifras "desconocidas e imposibles de conocer», que según Deming son las que más interesa comprender para dirigir un negocio, pueden hacerse más tangibles y manejables por medio del SICE.

Todos y cada uno de los Catorce Puntos de Deming se apoyan sobre la capacidad de comprender claramente e interpretar de forma precisa la interacción de las personas entre sí y con los sistemas dentro de los cuales trabajan y evolucionan. Para lograr la Calidad Total es esencial que exista una comunicación eficaz entre la gerencia y los trabajadores, entre la compañía y sus proveedores, y entre los clientes y la organización.

¿Cómo podrá una empresa sostener un propósito constante hacia el perfeccionamiento del producto y el servicio (1), sin una comunicación constante y consistente entre los empleados de todas sus secciones? ¿Cómo podrá una firma innovar sus productos y servicios (1), si no procura primero comprender la situación del mercado?

¿Cómo lograremos motivar a los empleados para que asuman la nueva filosofía (2), o para hacer que todos pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación (4), si a causa de las comunicaciones poco claras ellos no comprenden esa nueva filosofía o desconfían de la transformación que deseamos?

¿Cómo derribaremos las barreras que se oponen al orgullo por la propia labor (12), o eliminaremos con éxito las metas, las cuotas e incluso la administración por objetivos (I I), o barreremos los eslóganes y las exhortaciones (10 -lo cual exige, según Deming, comunicaciones muy claras-), ni mucho menos derribaremos las barreras entre departamentos que se fueron construyendo a lo largo de muchos años (9)? Sólo a través de un diálogo empático de persona a persona que sea sincero, concreto y preciso, las partes implicadas podrán comprender cabal y exactamente qué está sucediendo y por qué, cómo se benefician ellas y cuáles son, en consecuencia, sus responsabilidades y oportunidades. Adoptar e instituir el liderazgo (7), alcanzar el perfeccionamiento continuo (5), implementar la capacitación (6, 13) demanda el máximo de comprensión, de claridad y de eficacia en la comunicación en todos los niveles.

El lidera7go y la gente -esa doble piedra angular, ese paradigma básico de la Calidad Total- exigen comunicación empática a todos los niveles. ¡Pero no basta con las meras técnicas de comunicación! De ahí la necesidad de la comunicación empática, Hábito n° 5. Mientras la gerencia no se centre en principios por medio de la proactividad, y no actúe según valores en vez de hacerlo por estímulos exteriores (Hábito n° 1); mientras no se hayan definido la misión y el propósito común y no se hayan establecido compromisos mutuos interpersonales y con la organización (Hábito n° 2); mientras la gerencia no empiece a obrar según sus dictados y, además, a vivir según sus valores haciéndose suficientemente digna de confianza como para conquistar a su vez la confianza de sus empleados (Hábito n° 3); mientras no se haya implementado consistentemente el espíritu de beneficio mutuo, el pensar en el yo gano/tú ganas (Hábito n° 4)...; mientras no se hayan desarrollado todas estas condiciones, las comunicaciones entre las personas, dentro de las organizaciones y entre ellas mismas, no podrán alcanzar el máximo de eficacia ni se podrán lograr los objetivos de Calidad Total que de allí se desprenden.

Hábito n° 6: sinergizar -el principio de la cooperación creativa.

El todo es superior a la suma de las partes, lo cual se logra por medio de la sinergia y se fomenta y aviva a través de estilos gerenciales que otorguen poder y de estructuras y sistemas de apoyo (todo lo cual se desarrolla aplicando el Liderazgo Centrado en Principios). En un ambiente de confianza y comunicación franca, las personas que trabajan interdependientemente son capaces de generar una creatividad, un perfeccionamiento y una innovación que exceden a la suma de sus capacidades individuales consideradas por separado.

Cuando los empleados y gerentes viven según el espíritu de yo gano/tú ganas, practican la comunicación empática, demuestran confiabilidad y construyen relaciones de confianza, la sinergia se convierte en el fruto de esos esfuerzos, y tras ella viene el logro supremo de la Calidad Total: el perfeccionamiento constante y la innovación continua.

Todos los temas planteados en los Catorce Puntos de Deming -así como la superación de las Enfermedades Mortales y de los Obstáculos y la resistencia a las Fuerzas Destructivas- se resuelven más rápida y satisfactoriamente a través de la sinergia interdependiente que de la acción independiente. Por medio de la solución sinérgica de problemas, las espinosas cuestiones del hoy y del mañana se plantean sobre la base de un propósito constante (1). La sinergia permite discernir nuevos análisis de mercado y establecer procesos de diseño y producción para lograr la calidad, capaces de sustituir la inspección en masa (3). Para asociarse con los proveedores con objeto de establecer nuevas relaciones -lo que incluye la creación de Acuerdos de Desempeño yo gano/tú ganas-, es necesaria una sinergia eficaz (4).

¿Qué otra forma tiene la empresa de mejorar definitivamente su sistema de producción y de servicio (5), como no sea por medio de una dirección creativa y sinérgica? El resultado de la sinergia eficaz es el reajuste de los factores que inhiben a la gente a trabajar bien, y el desarrollo de programas de capacitación lo más adecuado

posible para utilizar al máximo la capacidad de las personas (6). Para ahuyentar el temor (8), es necesario desarrollar la confianza, y ésta crece a través de la interacción sinérgica entre la gente. Cuando las entrevistas en que se discute la gestión, en vez de ser interrogatorios inquisitoriales se convierten en experiencias sinérgicas de entrenamiento, consejo y resolución de problemas, la confianza ocupa el lugar del temor y de la duda, abriendo así ulteriores oportunidades para una mayor creatividad y también una mayor sinergia (8, 12). Para reemplazar la competencia y las barreras entre departamentos por la cooperación y la comunicación transfuncionales, la sinergia debe convertirse en el catalizador que genere la coordinación y eficacia necesarias (9).

Hábito n° 7: afile su sierra -el principio del perfeccionamiento continuo.

Las personas y las organizaciones tienen cuatro necesidades principales o características. I) la fisica o económica, 2) la intelectual o psicológica; 3) la social o emocional, y 4) la espiritual o de sentido de totalidad. Establecer entre los seres humanos y las organizaciones compromisos consistentes y un esfuerzo constante por pulir y ampliar su capacidad en estas cuatro áreas es la clave del perfeccionamiento continuo en todas las demás. El Liderazgo Centrado en Principios se concentra en cómo los individuos y organizaciones logran desarrollar su capacidad y satisfacer sus necesidades en estos campos. Los medios que posibilitan el éxito continuo en la aplicación de los principios y en el empleo de las herramientas necesarias son el aprendizaje, el crecimiento, el desarrollo de nuevas capacidades y la ampliación de aquellas que ya se poseen. La aplicación del Hábito n° 7 es el principio que permite alcanzar el máximo de eficacia en la aplicación de todos los demás hábitos en nuestra vida.

La aplicación del Hábito n° 7 a nivel organizacional conduce a lo que Peter Senge, de MIT, denomina "la organización que aprende". *Kaizen* es el paraguas del perfeccionamiento constante bajo el cual se implementa la Calidad Total de los sistemas, procesos y, por último, productos y servicios de la organización. Practicando este proceso y el principio del Hábito n° 7, la propia organización se perfecciona y aumenta su capacidad en todas las áreas para lograr un posterior crecimiento de su capacidad.

El Punto 5 de Deming -"Mejore constantemente y para siempre su sistema de producción y de servicio"- constituye obviamente la aplicación de "Afile su sierra". El empleo del Hábito n° 7 incorpora todos los elementos que conducen a la implementación de este proceso de perfeccionamiento. Para lograr una mayor consistencia en el producto de la labor de los empleados no basta con instituir la capacitación (6) y aplicar el Hábito n° 7; todos los elementos del Liderazgo Centrado en Principios, en conjunto, dan como resultado la estabilidad y consistencia de la gestión de la gente. La institución de un programa de educación y automejora dinámico (13), como lo exige Deming, se activa por medio de la aplicación de los procesos y principios aprendidos a través del Hábito n° 7 del Liderazgo Centrado en Principios: Afile su sierra.

Los beneficios prácticos concretos que comporta el vivir según el Liderazgo Centrado en Principios fomentando al mismo tiempo la Calidad Total, se pueden demostrar y son sustanciales. El Liderazgo Centrado en Principios genera un trabajo de Calidad Total. El desafio que afronta el liderazgo es obtener de cada empleado su compromiso más profundo, su lealtad permanente, lo mejor de su creatividad, una excelente productividad que sea consistente *y* sea también su máxima contribución potencial para el logro de la misión de la organización, para el perfeccionamiento constante del proceso, del producto y del servicio.

Articulo elaborado con Keith A. Gulledge, del Covey Leadership Center
(Nota del autor)

RESUMEN DE LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

1. Genere un *propósito constante* orientado hacia el perfeccionamiento del producto y del servicio, con el objetivo de ser competitivo, de mantenerse en el negocio y de suministrar empleos.

   Elabore y publique para todos los empleados una *misión escrita* que fije los objetivos y fines de la compañía o de otra organización. La gerencia debe demostrar constantemente su compromiso con ese enunciado.

2. *Asuma la nueva filosofía;* la alta gerencia y todo el mundo en la empresa deben hacerlo todo. La gerencia occidental debe despertar al desafio de una nueva era económica, aprender cuáles son sus responsabilidades y asumir un liderazgo de cambio.

3. *Deje de depender de la inspección* para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección en masa, implantando calidad en el producto desde el inicio.

   Comprenda el *propósito de la inspección,* para así mejorar los procesos y reducir costos.

4. Rompa con la práctica de adjudicar los negocios sobre la única base del precio. En cambio, reduzca al mínimo el costo total. *Luche por tener un solo proveedor* para cada género o material, basándose en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5. *Perfeccione constante y permanentemente el sistema de producción y servicio,* para mejorar la calidad y la productividad, y de esta forma bajar los costos en una acción constante.

6. *Instituya la capacitación sobre el terreno,* para desarrollar a quienes están recién contratados, y para ayudar a la gerencia a que asimile todos los procesos de la organización.

7. *Enseñe e instituya el liderazgo.* La supervisión sobre la gerencia y sobre los trabajadores debe ayudar a que la gente y las máquinas, trabajando juntas, logren una mejor gestión.

8. *Ahuyente los temores,* para aumentar la eficacia de todos. Genere confianza y un clima de innovación.

9. *Derribe las barreras* entre departamentos. *Optimice* los esfuerzos de los equipos, grupos y plantillas de distintas áreas, orientándolos hacia los objetivos y fines de la compañía.

10. *Elimine los* eslóganes, exhortaciones y objetivos de producción, en lo que respecta a la fuerza de trabajo.

11. *Elimine las metas y cuotas numéricas* de producción. En cambio, aprenda e instituya métodos de perfeccionamiento.

12. *Elimine las barreras* que roban a los trabajadores asalariados, al igual que a la gerencia, su *derecho a estar orgullosos del fruto de su trabajo. Elimine el sistema anual de puntuación o de méritos.*

13. Instituya un programa dinámico de *educación y automejora* para todos.

14. *Establezca un plan de acción y haga que todos los integrantes de la compañía pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación deseada.*

LECTURA COMPLEMENTARIA

Anexo 11.7 Pruebas principales para evaluar estrategias. Steiner, George (1977) 39 preguntas (se incluye en este material de estudio).

LECTURA OPCIONAL

Brodwin D & Bourgeois L.J. (1984) *Five steps to strategic action . Strategy implementation.*

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis de cinco enfoques diferentes para realizar las estrategias propuestas en el plan correspondiente. Los ejes de discusión son el enfoque en sí, la pregunta estratégica a la cual responde el nivel directivo y el rol que tiene el cuerpo directivo.

Los cinco enfoques son: instrucción, cambio, colaboración, cultura organizacional y crecimiento; dependiendo de cada uno de ellos cambia el rol del cuerpo directivo así como la pregunta estratégica que responde.

FI VE STEPS TO STRATEGIC A CTION

David R. Brodwin and L.J. Bourgeois III

Strategic planning tools have developed enormously over the past 20 years. Such techniques as the growth/ share matrix and the experience curve are in widespread use, and other planning techniques allow the manager to evaluate the impact of alternative strategies on the stock price of the corporation. Management consulting firms offer strategic planning on a commodity basis, and any new M.B.A. comes equipped with at least one method for developing such plans.

Unfortunately, the tools for implementing strategies have not developed as quickly as the tools we use for planning. The result of this discrepancy -failed plans and abandoned planning efforts- is all too visible:

> *A* major diversified manufacturer concluded that a steady *stream* of new products was the most important factor in improving the stock price, yet the performance measures and management reports imposed on the division heads stress quarterly profit. As a result, division managers don't make the long-term investment required for successful new product development.
>
> A leading consumer goods company committed itsclf to strategic planning and built a staff of over thirty planners, many with MBAs and experience in consulting firms. Unfortunately, the expected benefits of planning failed to materialize; in less than two years, the department was disbanded and planning responsibility returned to the operating units.

Recently, business writers have begun to pay more attention to the problems of strategy implementation. Corporate culture is now widely acknowledged as an important force in the success or failure of business ventures; studies of Japanese management practices point out the effectiveness of participative methods in securing wholehearted commitment to new strategies at all levels of the organization.

Despite this interest, three critical questions remain unanswered:

How can executives be more effective in putting chosen strategies into action?

- How can the planning process be managed so that the strategies which emerge are realistic, not only in terms of the marketplace, but also in terms of the politics, culture, and competence of the organization?
- Research shows that managers do not analyze opportunities exhaustively before taking action: rather, they shape strategy through a continuing stream of individual decisions and actions. How can we reconcile the static academic dogma, "First formulate strategy, then implement it," with the dynamic reality of managerial work?

To shed some light on these questions, we studied management practice at number of companies. We have found that their approaches to strategy implementation can be categorized into one of five descriptions. In each one, the chief executive officer plays a somewhat different role and uses distinctive methods for developing and implementing strategies. The approaches differ in a number of other dimensions as well (see Chad 1). We have given each description a title to distinguish its main characteristics.

Source: © 1984 by the Regents of the University of California. Reprinted/Condensed from the *California Management Review* 26, no. 3. pp. 176-90. By permission of The Regents.

CHART 1 Comparison of Five Approaches

Factor	*Approach*				
	Commander	*Change*	*Collaborative*	*Cultural*	*Crescive*
How are goals set? Where in the organization (top or bottom) are the strategic goals established?	Dictated from top	Dictated from top	Negotiated among top team	Embodied in culture	Stated loosely from top; refined from bottom
What signifies success? What signifies a successful outcome to the strategic planning/implementation process?	A good plan, as judged on economic criteria	Organization and structure which lit the strategy	No acceptable plan with broad top management support	An army of busy implementers	Sound strategies with champions behind them
What factors are considered? What are the kinds of factors or types of rationality used in developing a strategy for resolving conflicts between alternative proponed strategies?	Economic	Economic, political	Economic, social, political	Economic, social	Economic, social, political, behavioral
What is the typical level of organization-vide effort required? During the Planning phase during the Implementation phase.	Low N/A	Low High,	High Low	High Low	High Low
How stringent **are the requirements placed on the CEO in order for the approach to** succeed? Required CEO knowledge. To what extent must the CEO be able to maintain personal awareness of all significant strategic opportunities or threats?	High	High	Moderate	Low	Low
Required CEO power. To what extent must the CEO have the power to impose a detailed implementation plan on the organization?	High	High	Moderate	Moderate	Moderate

The first two descriptions represent traditional approaches to implementation. Here the CEO formulates strategy first, and then thinks about implementation later.

1. The Commander Approach. The CEO concentrates on formulating the strategy, applying rigorous logic and analysis. He either develops the strategy himself or supervises a team of planners. Once he's satisfied that he has the "best" strategy, he passes it along to those who are instructed to "make it happen."

2. **The Organizational Change Approach.** Once a strategy has been developed, the executive puts it into effect by taking such steps as reorganizing the company structure, changing incentive compensations schemes, or hiring personnel.

   The next two approaches involve more recent attempts to enhance implementation by broadening the bases of participation in the planning process:

3. **The Collaborative Approach.** Rather than develop the strategy in a vacuum, the CEO enlists the help of his senior managers during the planning process in order to assure that all the key players will back the final plan.

4. **The Cultural Approach.** This is an extension of the collaborative model to involve people at middle and sometimes lower levels of the organization. It seeks to implement strategy through the development of a corporate culture throughout the organization.

   The final approach begins to answer some of the questions posed aboye, by taking advantage of managers' natural inclinations to develop opportunities as they are encountered While it has not been widely recognized or studied up to now, we think it may represent the next major advancement in the art of strategic management.

5. **The Crescive Approach.** In this approach, the CEO addresses strategy planning and implementation simultaneously. He is not interested in strategizing alone, or even in leading others through a protracted planning process. Rather, he trics, through his statements and actions, to guide his managers into coming forward as champions of sound strategies. (Since this involves "growing" strategies from within the firm, our label comes from the Latin *crescere,* to grow.)

In these five approaches we see a trend toward the CEO playing an increasingly indirect and more subtle role in strategy development. We question the recentralization of strategy-making at headquarters, a trend documented (and encouraged) by some recent writcrs. We think, at least for some firms, that this might be a mistake.

Our Approach

For clarity, we have reduced the five approaches to their essential elements. This may border on caricature; the Commander Approach, in particular, can be applied with much more subtlety than we have indicated here. Our intent here is not to denigrate any approach but -by exaggerating the differences between approaches- to better identify and analyze the assumptions on which they rest. (To highlight the differences in abbreviated form, Table 1 summarizes the five approaches, showing for each the form of the strategic management question and the CEO's role.)

THE COMMANDER APPROACH

The Scenario

You are the chief executive officer of a large industrial corporation. After sis months of study, your consultant hands you a report detailing which businesses the firm should be in and how it should compete in each area. You

have studied the report and it supports your own calculations. Now you call all your top managers into a conference room, present the strategy, tell them to implement it, and await the results.

TABLE 1. The Five Approaches in Brief

Approach	*The CEO's Strategic Question*	*CEO's Role*
Commander	"How do I formulate the optimum strategy?"	Rational actor
Change	"I have a strategy in mind; now how do I implement it?"	Architect
Collaborative	"How do I involve top management to get commitment to strategies from the start?"	Coordinator
Cultural	"How do I involve the whole organization to implementation?"	Coach
Crescive	"How do I encourage managers to come forward as champions of sound strategies?"	Premise-setter and judge

The Approach

The Commander Approach addresses the traditional strategic management question of "How can I, as a general manager, develop a strategy for my business which will guide day-to-day decisions in support of my longer-term objectives?" The Commander Approach typically employs such tools as experience curves, growth/share matrices, PIMS studies, and industry and competitive analyses.

Strengths and Limitations

In the right company, the Commander Approach will help the executive make difficult day-to-day decisions from **a** strategic perspective. However, the following conditions must exist for the approach to succeed:

- The CEO must wield enough power to command implementation; or, the strategy must pose little threat to the current management, otherwise implementation will be resisted.
- Accurate and timely information must be available and the environment must be stable enough to allow it to be assimilated.
- The strategist (if different from the CEO) should be insulated from personal biases and political influences which may affect the content of the plan.

An additional drawback of the Commander Approach is that it can sap motivation. People on the firing line tend to withhold strategic alternatives which they think have little chance of acceptance. ' If the CEO creates the belief that the only acceptable strategies are those developed at the top, he mas' find himself faced with an extremely unmotivated, un-innovative group of employees.

Why This Approach Persists

In light of the limitations of the Commander Approach in its pure form, why is it still prevalent in business schools and among consultants? Several factors account for its popularity. First, despite its drawbacks, it offers a valuable perspective to the chief executive. Second, by dividing the strategic management task into two stages -"thinking" and "doing"- the general manager reduces the number of factors he must consider simultaneously. Third, it fits the predisposition common in younger managers toward dealing with the quantitative and objective elements of a situation, rather than with more subjective and behavioral considerations. Finally, the separation between the planner/manager as a thinker and everyone else as a doer fits the view of the boss as an all-powerful hero, shaping the destiny of thousands with his decisions. This somewhat macho view naturally appeals to many aspiring managers.

THE ORGANIZATIONAL CHANCE APPROACH

The Scenario

Alter receiving your planning group's strategic recommendations, you have reviewed them and have made your strategy decisions. Now you plan modifications to the organization which Will support the success of the plan. This includes a new organization structure, personnel changes, new information systems, and revisions to the compensation scheme.

The Approach

The Organizational Change Approach extends the Commander Approach by addressing the question "I have a strategy -now how do **I** get my organization to implement it?" This approach starts where the Commander Approach ends: with implementation. It assumes that the economic tools described aboye for strategy formulation have been mastered and adds to the tool kit several behavioral science techniques -including: the use of structure and staffing to focus attention on the firm's new priorities; revising planning and control systems; and other organizational change techniques. The role of the CEO is that of an architect, designing administrative systems to push his recalcitrant company towards new goals.

Structure and Staffing

Perhaps the most obvious tool for strategy implementation is to reorganize or to shift personnel in order to lead the firm in the desired direction. The logic behind this approach is that the organization structure should foster the skill-set and outlook needed for the strategy to succeed. For example, a strategy calling for worldwide coordination ofmanufacturing in order to capture cost efficiencies demands a functional organization for production, while a strategy calling for coordination of marketing (e.g. Procter & Gamble) calls for a product-oriented organization.

Planning and Control Systems

Planning systems governing capital and operating budgets can be adjusted to encourage decisions consistent with the strategy. For example, if the firm's strategy calls for investing in some businesses while harvesting others, it would be folly to rely on a capital budgeting system which arbitrarily approves every project with a return aboye a given hurdle rate.

Information systems should translate the strategy into meaningful short-term milestones, so that the progress according to the strategy can be monitored. The key to effective use of information systems in implementing a strategy lies in modem database technology. With traditional systems it was possible to summarize data in only

one dimension, usually the line reporting structure. With a database approach, it is possible to track the strategy from multiple perspectives -e.g., division, geography, product line, and type of expense.

The power of such an information system in enhanced considerably when integrated with incentive compensation. Unfortunately, in many cases it isn't possible to translate strategic goals into the clearcut terms needed to support and effective incentive compensation system. At a minimum, however, the general manager must insure that current compensation arrangements don't create an incentive in opposition to the substance of the strategic plan.

Cultural Adaptation

To implement strategy more effectively, the manager can rely on techniques discovered by third world development agencies.[2] These techniques for introducing change in an organization include such fundarnentals as: using demonstrations rather than words to communicate the desired new activities; focusing early efforts on the needs that are already recognized as important by most of the organization; and having solutions presented by persons who have high credibility in the organization. These techniques apply equally to the corporate world. For example, the successful introduction of a new technology in one geographic division (a "demonstration") makes it easier to subsequently obtain organization-wide adoption particularly if the test division shows a significant performance gain.

Strengths and Limitations

With a set of powerful implementation tools at his disposal, the executive using the Change Approach can carry out more difficult plans than would be possible without them. Thus, in a very practical sense, this approach will be more effective than the pure Commander Approach in many organizations.

However, tacking "implementation" unto "strategy" doesn't solve most of the problems encountered with the first approach: i.e., the Change Approach doesn't help the CEO and planning staff stay abreast of rapidly changing business conditions; it doesn't deal with situations where politics and personal agendas discourage objectivity among the planners; and, since it still calls for imposing the strategy in top-down fashion, it doesn't resolve the motivational problems created by the first approach.

Finally, this approach can backfire in uncertain or rapidly changing business conditions. The general manager trades off important strategic flexibility by manipulating the systems and structures of the organizations in support of a particular strategy. Some of these systems, particularly incentive compensation, take a long time to design and instan. Should a change in the environment require a new strategy, it may be very difficult to change 'the firm's course, since all the "levers" controlling the firm have been set firmly in support of the now-obsolete game plan.

THE COLLABORATIVE APPROACH

The Scenario

With key executives and division managers, you embark on a week-long planning retreat. Each participant presents his own ideas of where the firm should head. Extensive discussions follow, until the group reaches a consensus around the firm's longer-range mission and near-terco strategy. Upon returning to their respective offices, each participant charges ahead in the agreed-upon direction.

The Approach

The Collaborative Approach extends strategic decision-making to the organization's top management team in answer to the question "How can I get my top management team to help develop and commit to a good set of goals and strategies?".

In this approach, the CEO employs group dynamics and "brainstorming" techniques to get managers with differing points of view to contribute to the strategic planning process in order to extract whatever "group wisdom" is inherent in these multiple perspectives. The role of the CEO is that of coordinator, ensuring that all good ideas are entertained.

A number of corporations use some type of collaborative approach. General Motors formed "business teams" in 1980 which consisted of managers from different functional areas. The role of the team was simply to bring different points of view on whatever strategic -usually product-focused-problem was identified. Exxon's major strategic decisions are made by its management committee, which is comprised of all of Exxon's inside directors and is chaired by the board chairman. Every committee member serves as "contact executive" for the line managers of one or more of Exxon's 13 affiliates and subsidiaries.

Strengths and Limitations

The Collaborative Approach overcomes two key limitations inherent in the previous two. By capturing information carried by executives closer to operations, and by engaging several brains at once, it increases the quality and timeliness of the information incorporated in the plan. And, to the extent that participation breeds commitment among the deciders, it improves the probability of successful implementation.

However, what the Collaborative Approach gains in team commitment it may lose in economic rationality. In this approach, strategy is a negotiated outcome among players with different points of view and, possibly, different goals. The negotiated aspect of the process brings with it several risks -that the strategy will be more conservative and less visionary than one developed by a single person or staffteam; that the decision-making group may block out bad news, leading to the disorder known variously as "marketing myopia" or "groupthink", and that gaming or fief-building tendencies on the part of senior managers may prevent a consensus from emerging.

A more fundamental criticism of the Collaborative Approach is that it is not "real" collective decision-making from an organizational standpoint because the managers -the organizational elite- cannot or will not give up centralized control. In effect, this approach preserves the artificial distinction between thinkers and doers and fails to draw upon the human potential within and throughout the organization. It is the plumbing of this potential that forms the basis of our fourth approach.

THE CULTURAL APPROACH

The Scenario

Having formulated both a competitive strategy and a long-term "vision" for your company (either alone or with the collaboration of your senior managers), you proveed to inculcate your entire organization with this vision by molding the organization's culture in such a way that *all* organization members participate in making decisions that will perpetuate the vision. You draft and publish a company creed and song, and create other symbols which, when absorbed by both workers and managers, will ensure singleness of purpose and unity in action.

The Approach

The Cultural Approach extends the Collaborative Approach to lower levels in the organization as an answer to the strategic management question "How can I get my whole organization committed to our goals and strategies?"

In this approach, the CEO guides his organization by communicating and instilling his vision of the overarching mission for the firm, and then allowing each individual to design his own work activities in concert with that

mission. So, once the game plan is set, the CEO plays the role of coach in giving general direction, but encourages individual decision-making to determine the operating details of executing the plan.

To a large extent, the Cultural Approach represents the latest wave of management techniques promulgated to (and, in some cases, enthusiastically adopted by) American managers seeking the panacea to our recent economic woes in the face of successful Japanese competition.

The implementation tools used in building a strong corporate culture range from such simple notions as publishing a company creed and singing a company song to much more complex techniques. These more complex -and usually effective- techniques involve implementing strategy by employing the concept of"third-order control."

Since implementation involves controlling the behavior of others, we can think of three levels of control. First-order control involves direct supervision. Second-order control involves using rules, procedures, and organization structure to guide the behavior of others (as in the Organizational Change Approach described aboye). Third-order control is a much more subtle -and potentially more powerful- means of influencing behavior through shaping the norms, values, symbols, and beliefs that managers and employees use in making day-to-day decisions.

The key distinction between managers using the Cultural Approach and those simply engaged in "participative management," is that these executives understand that corporate culture should serve as the hand-maiden to corporate strategy, rather than proselytize "power equalization" and the like for its own

The Cultural Approach begins to break down the barriers between "thinkers" and "doers". Examples of the successful application of this model are numerous. Hewlett-Packard is a much-heralded example of a company where the employees share a strong awareness of the corporate mission. They all know that the "HP way" encourages product innovation at every level and at every bench. Matsushita starts each day at 8:00 A.M. with 87,000 employees singing the company song and reciting its code of values.

Strengths and Limitations

Once a corporate culture that supports the firm's goals is established, the chief executive's implementation task is 90 percent done. With a cadre of committed managers and workers, the organization can more or less put itself on "automatic pilot" with new strategic thrusts being assimilated and implemented at lower levels.

The most visible cost of this system also yields its primary strength. The consensus decision- making and other culture-inculcating activities consume enormous amounts of time, but the pay-off can be speedy execution and reduced gamesmanship among managers. As William Coates, executive vice president of the Westinghouse construction group, described it, "We spend a lot of time trying to get a consensus, but once you get it, the implementation is instantaneous. We don't have to fight any negative feelings."[3]

Based on our assessment of the nature of companies which are generally held up as examples ofthis approach, it appears that the cultural approach works best where the organization has sufficient resources to absorb the cost of building and maintaining the value system. The example firms, Hewlett-Packard, IBM, Matsushita, and Intel, are high-growth firms. Intel, for example, "promised not to fire any permanent employee whose job was eliminated. The company's phenomenal sales growth, 29.3% in 1980, helps absorb everyone who wants to stay."

The Cultural Method has several limitations. For one, it only works with informed and intelligent people (note that most of the examples are firms in high technology industries). Second, it consumes enormous amounts of time to install. Third, it can foster such a strong cense of organizational identity among employees that it becomes almost a handicap -that is, it can be difficult to have outsiders at top levels because the executives won't accept the infusion of alien blood.

In addition, companies with excessively strong cultures will often suppress deviance, impede attempts to change, and tend to foster homogeneity and inbreeding. [5] The intolerance of deviance can be a problem when innovation is critical to strategic success. But a strong culture will reject inconsistency.

To handle this conformist tendency, companies such as IBM, Xerox and GM have separated their ongoing research units and their new product development efforts, sometimes placing them in physical locations far enough away to shield them from the corporation's culture.

Homogeneity can stifle creativity, encouraging non-conformists to leave for more accepting pastures and thereby robbing the firm of its innovative talent. The strongest criticism of the Cultural Approach is that it has such an overwhelming doctrinal air about it. It smacks of faddism and may really be just another variant of the CEO-centered approaches (i.e., Commander and Organizational Change Approaches). As such, it runs the risk of maintaining the wall between "thinkers" and "doers".

Preserving that thinker/doer distinction may be the Cultural Approach's main appeal. It affords executives an illusion of control. But holding tight the reins of control (a natural tendency in turbulent times) may result in some lost opportunities -opportunities encountered by line managers in their day-to-day routines.

The next section outlines how some firms capitalize on these opportunities.

THE CRESCIVE APPROACH

The Scenario

As a general manager, you have just received a proposal to pursue continued development of a new product. You evaluate the report, deflate some overly optimistic figures, and consider the manager's track record. The product offers attractive profit potential and seems to fit the general direction you envision for the firm, so you approve the proposal.

The Approach

The Crescive Approach addresses some of the limitations ascribed to the previous approaches by posing the CEO's question as follows: "How can I encourage my managers to develop, champion, and implement sound strategies?".

The Crescive Approach differs from others in several respects. First, instead of strategy being delivered downward by top management or a planning department, it moves upward from the "doers" (salespeople, engineers, production workers) and lower middle-level managers. Second, "strategy" becomes the sum of all the individual proposals that surface throughout the year. Third, the top management team shapes the employees' premises - that is, their notions of what would constitute supportable strategic projects. Fourth, the chief executive functions more as a judge, evaluating the proposals that reach his desk, than as a master strategist.

The Plight of the Chief Executive

At first, the Crescive Approach may sound too risky. Alter all, it calls for the chief executive to relinquish a lot of control over the strategy-making process, seemingly leaving to chance the major decisions which determine the long-term competitive strength of the company.

To understand the forces which underlie the emergence of the crescive approach, it is necessary to take a fresh look at the task facing the chief executive of large diversified corporations. The CEO faces an unusual dilemma. He is ultimately responsible for the corporation and its divisions, but the size and complexity of the business

make it impossible for him to know and understand all the strategic and operating situations facing diese divisions.[6] Therefore, if he is to exploit the fact that they can see strategic opportunities which he cannot, he must give up some control over it in order to foster strategic opportunism and achievement. However, this places his career (if not his personal wealth) in the hands of others. How can he manage this?

To answer this question, let's consider five aspects of the strategic management problem:

1. *The chiefexecutive cannot monitor all significant opportunities and threats.* If the company is highly diversified, it is impossible for senior management to stay abreast of developments in all of the firm's different industries. Similarly, if an industry is shifting very quickly (e.g., personal computers), information collected at lower levels often becomes stale before it can be assimilated, summarized, and passed up the ranks. Even in more stable industries, the time required to process information upward through many management levels can mean that decisions are being based on outdated information.

   As a result, in many cases the CEO must abandon the effort to plan centrally. Instead, an incentive scheme or "free-market" environment is established to encourage operating managers to make decisions that will further the long-range interests of the company.

2. *The power of the chief executive is limited.* The chief executive typically enjoys substantial power derived from the ability to bestow rewards, allocate resources, and reduce the uncertainty for members of the organization. Thus, to an extent, the executive can impone his or her will on other members of the organization.

   However, the chief executive is not omnipotent. Employees can always leave the firm, and key managers wield control over information and important client relationships. As a result, the CEO must often compromise on programs he wishes to implement.

   Research indicates that new projects led by managers who were coerced into the leadership role fail, regardless of the intrinsic merit of the proposal. In contrast, a second-best strategy championed by a capable and determined advocate may be far more worthwhile than the optimum strategy with only lukewarm support.

3. *Few executives have the Freedom to plan.* Although it is often said that one of the most important jobs of ***an*** executive is *to* engage in thoughtful planning, research shows that few executives actually set aside time to plan. Most spend the majority of their work days attending to short-range problems. '

   Thus, any realistic approach to strategic planning must recognize that executives simply don't plan much. They are bombarded constantly by requests from subordinates. So they shape the company's future more though their day-to-day decisions -encouraging some projects and discouraging others- than by sweeping policy statements or written plans. This process has been described as "logical incrementalism" because it can be a rational process that proceeds in small steps rather than by long leaps. [8]

4. *Tight control systems hinder the planning process.* In formulating strategies, top managers rely heavily on subordinates for up-to-date information, strategic recommendations, and approval of the operating goals.

   The CEO's dependence on his subordinate managers creates a thorny control problem. In essence, if managers know they'll be accountable for plans they formulate or the information they provide, they have an incentive to bias their estimates of their division's performance. A branch of decision science called "agency theory" suggests how this situation should be handled. First, if the CEO wants his managers to deliver unbiased estimates, he cannot hold diem tightly accountable for the successful implementation of each strategic proposal. **Without such a accountability, he can place great emphasis on commitment as a force for getting things done.**

Second, in order to assess the true ability and motivation of any subordinate, the CEO must observe him over a long period of time on a number of different projects. Occasional failures should be expected, tolerated, and not penalized.

One means to promote the ongoing flow of strategic information is to establish a special venture capital fund to take advantage of promising ideas that arise alter the strategic and operating plans have been completed. Like the IBM "Fellows" or the Texas Instruments "Idea" programs, this approach allows opportunities to be seized and developed by their champions at the time they are perceived.

5. *Strategies are produced by groups, not individuals.* Strategies are rarely created by single individuals. They are usually developed by groups of people, and they incorporate different perspectives on the business. The problem with group decisions is that groups tend to avoid uncertainty and to smooth over confiicts prematurely.

To reduce the distortions that can result from group decision-making, the CEO can concentrate on three tools: first, encouraging an atmosphere that tolerates expression of different opinions; second, using organization development techniques (such as group dynamics exercises) to reduce individual defensiveness and to increase the receptivity of the group to discrepant data; and third, establish separate planning groups at the corporate level and the line organization.

The Responsibilities of the Chief Executive

The Crescive Approach for strategic management suggests some generalizations concerning how the chief executive of the large divisionalized firm should help the organization generate and implement sound strategies. The recornmendation consists of the following four elements:

- Maintain the openness of the organization to new and discrepant information. This can be done through careful use of staff, external consultants, and market research, and through judicious hiring and rotation policies.
- Articulate a general strategy to guide file firm's growth. This should delineate corporate priorities and shape the premises by which managers at all levels decide which strategic opportunities to pursue.
- Manipulate systems and structures to encourage bottom-up strategy formulation. Critical to this goal is the availability of seed funding for good ideas, unencumbered by bureaucratic approval cycles; tolerance for the inevitable failures when a strong effort has been made; and favorable publicity for the innovators.
- Use the "logical incrementalist" manner described by James Brian Quinine, [9] to select from among the strategies which emerge.

One of the most important and potentially elusive of these methods is the process of shaping managers' decision-making premises. The CEO can shape these premises in at least three ways. First, the CEO can emphasize a particular theme or strategic thrust ("We are in the information business") to direct strategic thinking. Second, the planning methodology endorsed by the CEO can be cornmunicated to affect the way managers view the business. Third, the organizational structure can indicate the dimensions on which strategies should focus. A firm with a product-divisional structure will probably encourage managers to generate strategies for domination in certain product categories, whereas a firm organized around geographical territories will probably evoke strategies to secure maximum penetration of all products in particular regions.

CONCLUSION

These five approaches to developing and implementing strategy represent a range of techniques. Through extensive interviews, most managers indicated to us that one of these five approaches predominates in their company, although often one or two of the other approaches may also play a limited role.

The choice of method should depend on the size of the company, the degree of diversification, the degree of geographical dispersion, the stability of the business environment, and, finally, the managerial style currently embodied in the company's culture. Our research suggests that the Commander, Change, and Collaborative Approaches can be effective for smaller companies and firms in stable industries while the Cultural and Crescive alternatives are used by more complex corporations.

In the few cases where two different approaches played equally strong roles in the same company, an explanation could be found in the history and makeup of the company. For example, one company we studied was active in two distinct industries: its aerospace divisions, based in California, used a crescive strategic management process, while its automotive operation, headquartered in the Midwest, used a planning system incorporating elements of both the Commander and the Organizational Change Approaches.

Business strategy was once a science of classification: divide the businesses into four piles; get rid of some and nurture others. Now it has become a much more subtle enterprise. Considerations of motivation and the politics of organizations are inescapable. Culture is discovered to have a decisive effect, a finding that should shock no one. It becomes impossible to separate the underlying economic merits of strategy from the drive and dedication of the person who proposes it.

Clearly this situation calls for new approaches. While many observers of the business scene have embraced solutions from overseas, a few companies have been quietly developing a more practical approach. This approach recognizes the need for sound analysis without overlooking the importance of motivation. It acknowledges the chief executive's responsibility for strategy but recognizes his dependence on the eyes, ears, brains, and hands of others in the firm. This approach is crescive management.

REFERENCES

1. **Eugene E. Carter, "The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate *Decisions."Administrative*** *Science Quarterly* **16, no. 4 (1971): 413-28.**
2. **Conrad M. Arensburg and Arthur H. Niehoff, Introducing Social** *Change,* **2nd de. (Chicago: Aldine, 1971).**
3. **Jeremy Main "Westinghouse's Cultural Revolution".** *Fortune,* **June 15, 1981, pp 74-93.**
4. **Jeremy Main, "How to Battle Your Own Bureaucracy.** *Fortune,* **June 29, 1981.**
5. **William G. Ouchi,** *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge,* **(Reading, MA: Addi son- Wesley, 1981).**
6. **Norman Berg, "Strategic Planning in Conglomerate Companies,"** *Harvard Business Review* **(May/June 1965), pp. 79-91.**
7. **Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and *Fact,"Harvard*** *Business Review* **(July/August 1985), pp 49-61.**
8. **James Brian Quinine, "Strategic Change: `Logical Incrementalism'," S loan Management Review, Vol. 20, No. 1 (Fall 1978): 7-21.**
9. **Ibid.**

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACION

SEXTA ACTIVIDAD

A. Revise su ejercicio de planeación estratégica, redacte en una hoja, las debilidades y fortalezas del documento. Elabore sugerencias para que el cuerpo directivo o ápice estratégico de su organización, institución o centro de trabajo lleve a cabo el plan propuesto.

B. Elabore un plan personal para que usted continúe con su preparación y desarrollo. Envíe el diagnóstico de su ejercicio de planeación estratégica y su programa de superación personal al CIESS, en la fecha de la entrega de la sexta actividad.

C. Conteste **individualmente** el siguiente CUESTIONARIO:

QUINTO CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son las características de los extremos superior e inferior del continuum en que se insertan los dones del ser humano?
2. Explique cuál es para Stephen Covey el problema fundamental de la comunicación.
3. ¿En qué consiste el aspecto personal de la calidad?
4. ¿Qué caracteriza al paradigma necesario para solucionar una crisis de calidad?
5. Exponga brevemente la experiencia de una relación sinérgica en su vida laboral y el aprendizaje que le dejó.
6. Para Deming, ¿cuáles son los dos componentes esenciales del proceso de calidad?
7. ¿Qué propone Deming en lugar de las metas y cuotas de producción?

Si tiene alguna duda, los coordinadores del curso y su profesor-tutor estamos en la mejor disposición de aclararla (!Siempre y cuando no sea existencial!).

5. ¿COMO PUEDO CONSULTAR A LOS PROFESORES-TUTORES DEL CIESS?

Durante todo el curso usted podrá consultar sus dudas con su profesor-tutor. El o ella lo orientará sobre la interpretación y aplicación de las actividades de evaluación, en su organización, institución o centro de trabajo. También será el responsable de la verificación del grado de aprendizaje y de la asignación de calificaciones.

Usted podrá hacer llegar sus mensajes, utilizando la forma que se presenta en el Anexo de su material de estudio, a través de los siguientes medios:

Fax: (52-5) 595-0644, 668-0094, 595-0011 extensión 1115,
En estos números, usted podrá enviar las respuestas a sus actividades de evaluación, así como solicitar la aclaración de dudas o de asesoría de su profesor-tutor.

Teléfono: (52-5) 595-0011 extensión 1115
Buzón de voz dedicado especialmente al curso.
Por este medio no se aceptarán respuestas a los ejercicios o actividades de evaluación.

Correo electrónico: ciess@servidor.unam.mx
Por este medio usted podrá consultar a su profesor-tutor, así como enviar la respuesta a sus actividades de evaluación. Usted contará con el directorio de sus compañeros de curso para intercambiar opiniones y experiencias.

Calendario de envío		
MODULO I. Conceptos básicos del proceso de planeación. PRIMERA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	**DURACION** 2 semanas	**FECHAS LIMITE DE ENTREGA** 14 de septiembre
II. Ejercicio de Planeación Estratégica SEGUNDA ACTIVIDAD TERCERA ACTIVIDAD CUARTA ACTIVIDAD	8 semanas	9 de octubre 9 de octubre 23 de octubre A partir del 13 de noviembre se programarán las sesiones presenciales, por grupos y localidades
III. Evaluación del proceso de planeación estratégica SEXTA ACTIVIDAD (quinto cuestionario) Sesión presencial para la evaluación y acreditación del **Curso.**	2 semanas 7 al 20 de noviembre	20 de noviembre de 1998. A partir del 13 de noviembre se programarán las sesiones presenciales, por grupos y localidades.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL
SISTEMA DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA
I CURSO DE PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL. Modalidad a distancia
13 de agosto al 20 de noviembre de 1998
HOJA PARA CONSULTAS

DE:

NOMBRE:	FECHA:
INSTITUCION:	
PAIS:	LOCALIDAD
Fax: Correo electrónico:	

PARA: FAX: 5950644/ 668 0094/ 595 0011-1115

COORDINADORES: Act. Rosalía Cuevas Fournier/ Lic. Martín Gómez Silva
PROFESOR-TUTOR:

Anote a continuación las dudas, comentarios y observaciones surgidas durante la lectura, solución individual del cuestionario o en la realización de los ejercicios y actividades de evaluación. Especifique el módulo y el número de la actividad.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL
SISTEMA DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA
I CURSO DE PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL. Modalidad a distancia
13 de agosto al 20 de noviembre de 1998
HOJA DE IDENTIFICACION PARA ENVIO DE ACTIVIDADES DE EVALUACION

DE:

NOMBRE:	FECHA:
INSTITUCION:	
PAIS:	LOCALIDAD
Fax: Correo electrónico:	

PARA: FAX: 5950644/ 668 0094/ 595 0011-1115

COORDINADORES: Act. Rosalía Cuevas Fournier/ Lic. Martín Gómez Silva
PROFESOR-TUTOR:

ACTIVIDADES	FECHA DE ENVIO	Número de hojas que anexa
Segunda: a) Visión y misión de su **organización, institución o centro de trabajó.** **b) Cuestionario individual.**		
Tercera: a) Matriz FODA **b) Cuestionario individual.**		
Cuarta: a) Matriz de posicionamiento **b) Cuestionario individual.**		
Quinta: **a) Ejercicio de Planeación Estratégica**		
Sexta: a) Crítica a su ejercicio de planeación estratégica. **b) Plan o programa de desarrollo personal.** **c) Cuestionario individual.**		

Recuerde que el resultado de la quinta actividad de evaluación deberá describirlo en una sesión presencial ante las autoridades académicas del CIESS.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL
SISTEMA DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA
I CURSO DE PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL. Modalidad a distancia
13 de agosto al 20 de noviembre de 1998
HOJA DE IDENTIFICACION PARA ENVIO DE ACTIVIDADES DE EVALUACION

DE:

NOMBRE:	FECHA:
INSTITUCION:	
MIS:	LOCALIDAD
Fax: Correo electrónico:	

PARA: FAX: 5950644/ 668 0094/ 595 0011-1115

COORDINADORES: Act. Rosalía Cuevas Fournier/ Lic. Martín Gómez Silva
PROFESOR-TUTOR:

ACTIVIDADES	FECHA DE ENVIO	Número de hojas que anexa
Quinta: **a)** Ejercicio de Planeación Estratégica.		
Sexta: a) Crítica a su ejercicio de planeación estratégica. b) Plan o programa de desarrollo personal. c) Cuestionario individual.		

Recuerde que el resultado de la **quinta actividad** de evaluación deberá describirlo en una sesión presencial, ante las autoridades académicas del CIESS. Para esta sesión es necesario que se envíe con anticipación el trabajo final.

El programa de esta actividad se enviará una vez que se defina el lugar y las condiciones de la presentación del trabajo final, la evaluación del curso y la certificación académica.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL **Sistema de educación abierta y a distancia**
I Curso de Planeación Estratégica Gerencial. Modalidad a distancia 13 de agosto al 20 de noviembre de 1998
Título del trabajo
Autores: Nombre, institución, país (localidad)
Profesor-tutor: **Coordinadores del Curso**
Ciudad y fecha de elaboración

6. EQUIPO DOCENTE

Los coordinadores del curso son:

Actuaria Rosalía Cuevas Fournier titular de la División Académica de Administración, egresada de la Facultad de Ciencias de la UNAM. Con Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad de Birmingham, Inglaterra y Maestría en Tecnología de la Educación de la Universidad de Salamanca, España. Estudiante del doctorado en Educación de la Universidad de Londres, Inglaterra. Fue profesora titular de la materia de Planeación Estratégica en el Instituto Nacional de Salud Pública en Cuernavaca, Morelos. Ha impartido y coordinado diversas actividades académicas en instituciones de salud y seguridad social de Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Perú. Sus temas de interés son la formación de directivos de la seguridad social, la planeación estratégica y la modalidad educativa abierta y a distancia.

Licenciado **Martín Gómez Silva** Subjefe de Comunicación del CIESS. Egresado de la Universidad Latinoamericana, Diplomado en Comunicación Organizacional y estudiante del doctorado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Ha coordinado actividades académicas en materia de comunicación social. Sus temas de interés son la comunicación educativa y, específicamente, la conformación de redes de aprendizaje y la educación abierta y a distancia.

Profesores-tutores

Carlos Gerardo Godínez Cortés. Médico cirujano partero egresado del Instituto Politécnico Nacional, con Maestría en Ciencias y Sistemas de Salud por el Instituto Nacional de Salud Pública de Cuernavaca, México. Expositor del CIESS desde 1995; ha enseñado la materia de planeación estratégica en diversos curso impartidos en el CIESS en su sede, en Costa Rica y Perú. Funcionario de la Secretaría de Salud en México. Sus temas de interés son la formación de gerentes en el sector salud y el desarrollo organizacional.

Guadalupe Mercadillo Pérez. Médica cirujana egresada de la UNAM, con Maestría en Salud Pública por el Instituto Nacional de Salud Pública de Cuernavaca, Morelos México. Candidata a maestra en Sociología por la UNAM. Expositora del CIESS desde 1995; ha enseñado la materia de planeación estratégica en diversos curso impartidos en el CIESS en su sede, en Honduras y Perú. Asesora en la División de Atención Médica del IMSS. Sus temas de interés son la formación de gerentes en el sector salud y la planeación estratégica.

Sergio Francisco Orozco Zuñiga. Médico cirujano egresado de la UNAM, candidato a maestro por la Universidad La Salle, en México. Expositor del CIES S desde 1991; ha enseñado la materia de planeación estratégica en diversos cursos impartidos en el CIESS en su sede y en Costa Rica. Subdirector Médico en el Hospital de Especialidades del Centro Médico Siglo XXI del Instituto Mexicano del Seguro Social. Sus temas de interés son la capacitación de funcionarios de la seguridad social y la planeación estratégica.

Angel Osornio Morales. Licenciado en Administración de Empresas egresado de la UNAM. Amplia experiencia en la impartición de cursos sobre administración, recursos humanos, gerencia, liderazgo y planeación estratégica. Expositor del CIESS desde 1993 en su sede, Costa Rica, Cuba, Guatemala y Perú. Sus temas de interés son la capacitación de directivos y la consultoría a empresas del sector privado, de salud y seguridad social.

Adrián Peña Sánchez. Médico cirujano egresado de la UNAM, con Maestría en Administración de Hospitales por el Instituto Carlos III de la Escuela de Sanidad y Gerencia de la Universidad de Madrid, España. Expositor del CIESS desde 1996; ha enseñado la materia de planeación estratégica en diversos curso impartidos por el CIESS en su sede y en la maestría de Administración de Sistemas de Salud con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Director Administrativo en el Hospital Satélite del Estado de México. Su tema de interés es la capacitación de funcionarios del sector público y privado en las áreas de: gerencia y salud, dirección del factor humano, cultura organizacional, calidad, competitividad y productividad.

CREDITOS

Responsable del módulo
Rosalía Cuevas Fournier

Asesoría en Planeación Estratégica
Sergio Francisco Orozco Zuñiga

Corrector y revisor de la edición
Martín Gómez Silva

Formación:
Noemí de la Cerda Rodríguez

Diseño:
Lillian Sandin Sánchez

Apoyo en la formación:
Guadalupe Calderoni Acosta
Martha Soledad Pucheu Vázquez
Ernesto Méndez García

DIRECTORIO

LIC. GENARO BORREGO ESTRADA
PRESIDENTE DE LA CISS
Y DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL CIESS

LIC. MARÍA ELVIRA CONTRERAS SAUCEDO
SECRETARIA GENERAL DE LA CISS

DR. GUILLERMO FAJARDO ORTÍZ
DIRECTOR A.I. DEL CIESS

DIRECTORIO

LIC. GENARO BORREGO ESTRADA
PRESIDENTE DE LA CISS
Y DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL CIESS

LIC. MARÍA ELVIRA CONTRERAS SAUCEDO
SECRETARIA GENERAL DE LA CISS

DR. GUILLERMO FAJARDO ORTÍZ
DIRECTOR A.I. DEL CIESS

SR. JUAN JosÉ ZERMEÑO CÓRDOVA
AREA DE COMUNICACIÓN

ACT. ROSALÍA CUEVAS FOURNIER **LIC. MARTÍN GÓMEZ SILVA**
COORDINACIÓN DEL SISTEMA ABIERTO Y A DISTANCIA

ESTA PUBLICACIÓN SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN EL MES DE SEPTIEMBRE DE 1998
EN LOS TALLERES DEL D.T.C. DE XEROX MEXICANA, UBICADOS
EN PROLONGACIÓN PROTON # 47, COL. INDUSTRIAL C.P 53470
NAUCALPAN , EDO. DE MEXICO

EL TIRAJE FUE DE 150 EJEMPLARES Y LA EDICIÓN ESTUVO A CARGO
DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL