

2018

Planeación y Dirección Estratégica

R Henry Migliore
hmigliore@aol.com

Follow this and additional works at: <https://digitalshowcase.oru.edu/migliore>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Recommended Citation

Migliore, R. H. (2018). Planeación y dirección estratégica. Managing for Success

This Book is brought to you for free and open access by the University Library at Digital Showcase. It has been accepted for inclusion in Migliore Collection by an authorized administrator of Digital Showcase. For more information, please contact digitalshowcase@oru.edu.

***Planeación
y Dirección
Estratégica***

R. HENRY MIGLIORE, Ph.D.

Planeacion y Direction Estrategica

(Strategic Planning Fundamentals - Spanish Speaking)

ISBN 978-0-9989006-9-8

Copyright © 2018 by R. Henry Migliore

Published by

Managing for Success

10839 S. Houston

Jenks, Oklahoma 74037

www.hmigliore.com

Printed in the United States of America.

All rights reserved under International Copyright Law.

Contents and/or cover may not be reproduced in whole or in part in any form without the express written consent of the author.

CONTENIDO

PREFACIO.....	v
ORGANIZACIÓN DEL LIBRO.....	vi
RECONOCIMIENTOS.....	vii
DEFINICIONES.....	viii
CITAS QUE MEDITAR.....	x
CAPÍTULO 1	
PLANEACIÓN EMPRESARIAL EN MEXICO PARA EL NUEVO MILENIO.....	1
CAPÍTULO 2	
¿QUE ES PLANEACIÓN ESTRATEGICA?.....	12
CAPÍTULO 3	
ESTADO DEL ARTE.....	28
CAPÍTULO 4	
PROPOSITO, ANALISIS AMBIENTAL, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	46
CAPÍTULO 5	
SUPUESTOS, OBJETIVOS, CONTRATOS DE DESEMPEÑO Y FORMAS PARA MEDIR EL ÉXITO.....	66
CAPÍTULO 6	
ESTRATÉGIA Y PLANEACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO.....	81

CAPÍTULO 7

INTEGRANDO EL PLAN FUNCIONAL DE MERCADOTECNIA CON EL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	90
---	----

CAPÍTULO 8

LA IMPORTANCIA DEL MANEJO DE LA PRODUCCION EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.....	96
---	----

CAPÍTULO 9

PLANEACIÓN FINANCIERA Y PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	99
---	----

CAPÍTULO 10

CULTURA CORPORATIVA MEXICANA.....	105
APENDICE A.....	121
APENDICE B.....	123
APENDICE C.....	125
APENDICE D.....	127
APENDICE E.....	128
APENDICE F.....	131
APENDICE G.....	159

PREFACIO

Un problema siempre presente en las organizaciones y empresas, es determinar su dirección estratégica, desarrollar un plan y, después, administrarlo. Las organizaciones pequeñas, particularmente aquellas dirigidas por un propietario/administrador/organizador, generalmente enfrentan este reto sin mayores problemas en los años iniciales. Pero cuando crecen, aumentando su personal, la expansión pronto se convierte de un simple problema en uno mucho más complejo. A no ser que la administración se mantenga totalmente alerta y activa, una organización podría estancarse, víctima de la pérdida de dirección.

También las organizaciones grandes pueden estar a la deriva, sin dirección real. Con frecuencia están plagadas de una falta de innovación y carecen de la habilidad necesaria para responder adecuadamente a los problemas y oportunidades que se presentan.

Este libro presenta una filosofía de administración que ha demostrado convincentemente su valor al obtener orden del caos. Su contenido obliga al equipo de administración a estar de acuerdo en tener una dirección. Ha sido escrito en una forma fácil de entender. Una vez que se comienza a poner en práctica su contenido, adquiere un ritmo natural. Ofrece una oportunidad para satisfacer los requerimientos de los niveles más altos de la organización. Finalmente, y muy importante, provee una base para administrar la organización de empresas latinoamericanas, al involucrar a todos sus miembros en el proceso de planeación. Su contenido se adapta al medio latinoamericano en general y a México en particular.

Para escribir este libro se ha utilizado como base la oportunidad que se ha tenido de aplicar esta filosofía administrativa en empresas pequeñas y medianas, que son las más numerosas en América Latina, y también recoge experiencias obtenidas en empresas grandes. Algunas de ellas son ferroviarias, una mina de carbón, una empresa fabricante de tubos, así como compañías manufactureras, iglesias, hospitales, instituciones gubernamentales, prácticas médicas, unidades educacionales. Los resultados han sido invariablemente gratificantes. Sinceramente esperamos que este libro ayude al lector a planear y administrar de manera efectiva su negocio o empresa.

En este nuevo siglo las empresas están preocupadas tanto por sobrevivir como por crecer. El sistema de planeación y administración que se propone en este libro puede ayudar a conseguir ambos objetivos.

ORGANIZACIÓN DEL LIBRO

La introducción presenta un vistazo del proceso de planeación y establece el escenario para una discusión a fondo.

El capítulo 1 presenta La Planeación Empresarial en México para el Próximo Milenio; proporciona la base para la introducción de un plan estratégico original. El capítulo 4 está dedicado a un sistema administrativo. Juntos, llevan al lector una versión condensada de lo que otros autores han escrito sobre el tema y se agregan nuevos puntos de vista.

El capítulo 2 contiene el propósito, la importancia y la justificación de este libro. El objetivo del capítulo 2 es describir el escenario del libro y dar al lector una visión completa sobre la Planeación Estratégica y sobre la Administración de la Planeación a Largo Plazo.

En el capítulo 3 se encuentra, en forma resumida, lo más avanzado del arte de la planeación y la administración estratégica y la administración por objetivos. Este capítulo tiene un contenido que enfatiza la necesidad de administrar estratégicamente la organización.

Los capítulos 4, 5, y 6 se ocupan de desarrollar el proceso actual de la planeación a largo plazo. Aquí es donde se introduce una forma original de pensar. Si el lector avanza a lo largo de estos capítulos y llena de manera apropiada la información requerida en los formularios que se presentan, obtendrá un borrador de un plan estratégico a largo plazo.

El capítulo 7 trata sobre integrar el plan funcional de mercadotecnia con el plan estratégico de la empresa, desarrollando los planes para hacer que la estrategia funcione en las diferentes áreas de una empresa. El capítulo 8 explica la importancia del manejo de la producción en el desarrollo de la organización del plan estratégico a largo plazo de la empresa. El capítulo 9 describe la planeación financiera y el plan estratégico de la empresa. El apéndice comprende hojas de trabajo, casos y una sección de lecturas complementarias. El capítulo 10 presenta una descripción de la cultura corporativa en México y rasgos que la ejemplifica.

Se presentan casos reales de organizaciones con las que se ha trabajado durante los últimos 30 años, con el propósito de ser analizados.

RECONOCIMIENTOS

Deseo reconocer y dejar constancia de mi gratitud a las siguientes personas por sus contribuciones y por sus ideas que me ayudaron a desarrollar este proceso de planeación: mi profesor en la Universidad de Arkansas, al Doctor Richard Johanson, y al Doctor George Odiorne. Ambos dedicaron muchas horas a la revisión y sugerencias hasta llegar al producto final.

Las personas que me ofrecieron ideas y pensamientos, en base al estudio de su trabajo, fueron Peter Drucker y Dale McConkey.

También me gustaría reconocer a muchas compañías y organizaciones con las que he tenido la oportunidad de trabajar en los últimos 30 años. Esta interacción me brindó la oportunidad de aprender, a través de la práctica, a desarrollar las teorías y los conceptos que se presentan en esta obra.

Una nota especial de agradecimiento va para el Doctor Mauricio Alcocer Ruthling, Director de Estudios de Postgrado de la Universidad Autónoma de Guadalajara, por haber hecho posible la publicación de este libro en español; al Profesor Gonzalo Rivero; a la Licenciada Laura Guevara por haber colaborado en parte de la traducción, así como al Licenciado Ernesto Mendoza, Elaine Drain de la Universidad Oral Roberts y a Lynn Nichols, recientemente fallecida por su ayuda en el desarrollo del libro.

La dicha y el equilibrio provisto por mi maravillosa familia fueron una bendición. En forma especial, me gustaría agradecer a Dios por la experiencia, las habilidades y los puntos de vista internos que me han sido otorgados para poder escribir este libro para servir a otros.

R. Henry Migliore

DEFINICIONES

A. Planeación estratégica - Es el proceso de desarrollar la dirección para una organización. Es tanto un producto como un proceso. El producto es el plan en sí mismo. Debe estar por escrito y definir claramente dónde intenta estar la organización en el largo plazo, normalmente de tres a cinco años. El plan incluye objetivos, estrategias y los pasos a tomar en el corto plazo para asegurar el éxito completo. El proceso es la interacción que se lleva a cabo al desarrollar el plan. Todos los involucrados en la ejecución del plan deben aportar sus puntos de vista a su desarrollo.

B. Planes funcionales - Desarrollados para apoyar a todo el plan estratégico organizacional. Los planes funcionales incluyen las siguientes áreas: finanzas, producción, personal, investigación y mercadotecnia. Utilizan la misma filosofía y proceso incluidos en la definición de planeación estratégica.

C. Enfoque de sistemas - Visualiza a la organización como un todo, con subsistemas interactuantes. El plan financiero es un elemento de todo el plan organizacional. El pensamiento sistémico considera la acción de cada elemento y cómo esa acción o reacción afecta a otras funciones organizacionales. El enfoque de sistemas reconoce que una empresa es un organismo dinámico con todas sus partes, o subsistemas, operando hacia un propósito común como fue expresado en el plan estratégico. El sistema financiero de la firma provee la implementación de su plan estratégico y es un segmento del sistema total.

D. Administración estratégica - Es la filosofía de administrar con un proceso de planeación. Es una corriente de decisiones y acciones que de manera efectiva ejecutan el plan estratégico. El proceso de administración estratégica incluye la forma en que el equipo de administración dirige a la organización dentro de su trabajo interno y la promoción del plan estratégico.

E. Administración por Objetivos (APO) - Es un proceso mediante el cual un administrador superior y uno subordinado dentro de una organización, identifican en conjunto sus metas comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de los resultados esperados de ellos y utilizan esas medidas como guías para la operación de la unidad y para asegurar la contribución de cada uno de sus miembros.

F. Presupuestos base cero - Es el concepto básico de intentar reevaluar todos los programas y gastos cada año, por ende, el término Base Cero no es nuevo. El proceso requiere que cada administrador justifique toda su requisición presupuestaria con detalle y le exige la obligación de probar por qué debe utilizar cualquier suma de dinero.

G. Propósito - Este término designa la razón de ser de la empresa, en un sentido amplio.

H. Análisis del entorno - Se enfoca a los aspectos externos a la firma. Una corporación opera dentro de una situación extremadamente dinámica que se encuentra afectada por fuerzas de tipo económico, tecnológico, social y político.

I. Fortalezas y debilidades - Incluye al personal de la organización, los edificios, el dinero, maquinaria y la situación interna.

J. Supuestos - Son hipótesis temporales referentes a un hecho que tiene alta probabilidad de presentarse, que no puede ser predecida con exactitud y sobre el que no se tiene un control significativo.

K. Objetivos - Utilizados en la planeación dinámica para designar las "metas" intermedias en la ruta para alcanzar un propósito. Están vinculados a resultados específicos medibles, que definen de manera exacta lo que va a ser logrado dentro de un marco de tiempo.

L. Estrategia - Es un curso amplio de acción seleccionado entre varias alternativas como la manera óptima de utilizar recursos. Se debe decidir cómo, dónde y cuándo asignar recursos para alcanzar los objetivos.

M. Plan operacional a largo plazo - Generalmente incluye la determinación, al menos con cinco años de anticipación, de los objetivos corporativos a largo plazo, metas, estrategias y empleo de recursos. La acción es clave: ¿quién es responsable de qué?

N. Plan operacional a corto plazo - Es el plan que relaciona el presupuesto corporativo anual para servir de guía a las acciones cotidianas del negocio.

O. Tiempo de maduración - Antes de que cualquier plan sea puesto en práctica, es importante para toda la organización revisarlo. Un viejo adagio dice que todo el que lleva a cabo un plan necesita estar involucrado en su elaboración. Este período ayuda a eliminar errores. La alta dirección en cualquier organización no tiene posibilidad de conocer todos los detalles, oportunidades y problemas. Existe talento dentro de todas las organizaciones y el período de maduración permite que la organización tenga una oportunidad de usar ese talento y escuchar. Con frecuencia los planes se hacen y se anuncian con poca o ninguna aportación de los involucrados. El tiempo de maduración ayuda a asegurar que la gente apoyará el plan. Se puede garantizar apatía y poco apoyo si la dirección estratégica se establece sin dicha aportación e involucración.

P. Administración Total de la Calidad (ATC) - Comprende la filosofía, los planes, los objetivos y la estrategia para alcanzar los objetivos de calidad de la organización. Esta definición percibe a la ATC como dependiente de la PELP (Planeación Estratégica a Largo Plazo).

Q. Enfoque de Rudge a equipos de acción y productividad - Es una técnica que muestra un camino claro y cuidadosamente delineado hacia el éxito: 1) Determinar los hechos. ¿Cuáles son los problemas de la organización? La clave para contestar a esta pregunta es la identificación de los problemas desde el punto de vista tanto de los trabajadores como de la administración. 2) Retroalimentar los resultados de los hallazgos de los hechos a todos los miembros de la organización. Cerciorarse que toda la organización ha escuchado a todos, con interés y con mente abierta. 3) Diseñar índices para poder medir el mejoramiento y definir claramente los factores a los que debe darse seguimiento y medición para verificar las mejoras. 4) Estructurar a la organización para la acción, involucrando a todos en grupos de trabajo para hacer recomendaciones de mejoras. 5) Implementar dichas recomendaciones.

La teoría de Rudge se apoya en la premisa de que la forma de obtener el apoyo necesario para lograr un cambio sin mayores contratiempos es dar a todos los involucrados una parte de la acción. Dicho autor también cree que incrementar el involucramiento es la clave para obtener un incremento en productividad y que el involucramiento es la ola del futuro. Estamos de acuerdo con estos principios.

R. Tipos de "Benchmarking" - La técnica de "Benchmarking" busca encontrar a quienes se desempeñan mejor en su clase, dentro o fuera de la organización, estudiándolos para determinar por qué son los mejores y qué es lo que hacen, para aplicar lo aprendido a la propia organización.

S. Proceso de revisión cuatrimestral - Cada administrador reporta su desempeño y lo compara contra los objetivos dentro de su plan funcional. La presentación se hace utilizando acetatos y entregando reportes escritos. Cada presentación dura entre 15 y 20 minutos. Después de la parte formal de la presentación, el grupo tiene la oportunidad de preguntar e interactuar con el autor del trabajo. Cada administrador hace hincapié en los "focos rojos", que son los problemas en su área.

La última presentación es la del Director General, quien responde a lo que ha escuchado y da una evaluación del cuatrimestre precedente.

El grupo entero analiza entonces el plan a cinco años. ¿Qué necesita cambiarse o ajustarse? ¿Está el barco dentro de curso? ¿Qué "focos rojos" han surgido? El grupo discute estos temas y afina los detalles del plan.

T. Definición del problema - Consiste en definir las raíces que originan el problema. Se lleva a cabo después de considerar todos los síntomas.

U. Opciones para desarrollar el problema - Deben ser acciones claras y bien estructuradas para resolver las raíces del problema. Pueden ser diferentes cursos de acción.

V. Recomendación ó solución - Es la mejor opción que se ha identificado después de sopesar los costos y beneficios de cada una.

CITAS QUE MEDITAR

“Nunca se puede planear el futuro mirando al pasado”
EDMUND BURKE, Estadista Inglés.

“Una misión bien definida sirve como un recordatorio constante de la necesidad de observar lo que ocurre fuera de la organización, no sólo para buscar clientes sino también para medir el éxito”
PETER DRUCKER, Experto en Administración.

“Ya no podemos presumir de que conocemos las necesidades y deseos de los votantes”
SUNSHINE JANDA OVERKAMP, Vicepresidente Principal, United Way of America.

“Si usted piensa que lo que existe hoy día es permanente y por siempre verdadero, usted necesita inevitablemente que su cabeza lo guíe”
JOHN REED, Presidente de Citicorp.

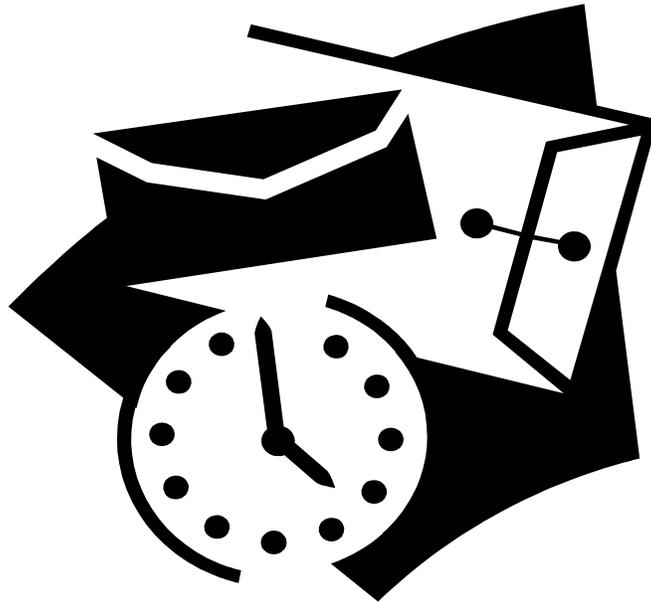
“Si no sabe hacia dónde se dirige, no sabrá si ya llego ahí”
YOGI BERRA, Yankee de Nueva York, Salón de la Fama.

“No podrá alcanzar sus metas si no tiene ninguna establecida---Si no tiene ninguna mire hacia el pasado y pregúntese hacia dónde se fueron”
EVELYN ROBERTS, Escritora Americana, Líder Espiritual, y respetada amiga personal del autor.

“La tarea del director de la empresa no es mirar la compañía como es, sino como va a ser”.
JOHN W. TEETS, Director Ejecutivo, Corporación Greyhound.

“El cambio es la ley de la vida... Aquellos que sólo miran al pasado o al presente, seguramente van a perder el futuro”
JOHN F. KENNEDY, Ex -Presidente de los Estados Unidos.

“La gente tiene temor del futuro, de lo desconocido... pero una persona puede tener el control de su destino. Esto es existir para mí, mejor que esperar como un cualquiera para ver qué es lo que va a suceder”
JOHN H. GLEEN, Jr., Astronauta Estadounidense y Senador.



Capítulo 1

Introducción

Planeación Empresarial En México Para El Nuevo Milenio.

SINTESIS

El presente libro plantea la necesidad de consideración para todas las empresas Mexicanas de la adopción formal de sistemas de planeación, administración y control. Los sistemas ya sean formales o informales que fueron usados en el pasado son posiblemente inadecuados para asegurar la supervivencia y éxito de las empresas Mexicanas.

Este es un enfoque de sentido común con un lineamiento de fácil seguimiento.

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas Mexicanas están luchando por triunfar. Para algunas, la supervivencia es el objetivo. La economía Mexicana depende de estas empresas para tener éxito. ¿Dónde estará su empresa en el año 2005? Un desenlace predecible... no fácilmente.

Los efectos del TLCAN, al entrar en el nuevo milenio, han sido positivos. Se reporta que las exportaciones alcanzan un tercio del producto interno de México de casi 650 miles de millones de dólares y explican por lo menos la mitad de los empleos generados desde el inicio del tratado.

El Presidente Vicente Fox continuara explorando formas para mejorar las relaciones e impulsar el comercio.

El y su nueva administración han creado un sentimiento de esperanza entre la población. La devaluación de la moneda y las presiones inflacionarias son factores que deben ser considerados por todas las empresas de México.

Recientemente el peso alcanzó \$11.00 por dólar. ¿Cómo reaccionaran las empresas Mexicanas a entornos cambiantes? ¿Se puede uno confiar a la suerte y esperar tener éxito! La otra alternativa consiste en el desarrollo de un proceso estratégico de pensamiento que evalúe oportunidades en forma creativa.

El proceso de planeación estratégica crea una estructura para pensar a futuro.

Es muy difícil el iniciar un viaje sin seleccionar rutas, paradas y método de transporte. Toda persona en un viaje en vehículo se dirige a un destino.

Normalmente incluso tenemos un tiempo estimado de llegada. Un mapa contribuye a la planeación del viaje. Tomar un viaje hacia el mundo de los negocios puede ser al mismo tiempo arriesgado y confuso.

Sin embargo, un plan a largo plazo bien desarrollado puede ofrecer metas mediante las cuales juzgar el progreso y evaluar las correcciones necesarias.

Presentamos un esbozo de 13 pasos en el proceso de planeación estratégica diseñados para definir retos y encontrar soluciones a largo plazo.¹

¹ R. Henry Migliore, *Planeacion Y Direccion Estrategica*, (Guadalajara, 2003) and *Strategic Planning for the new Millennium*, (Colon Graphics, Tulsa, Oklahoma, July 2002.)

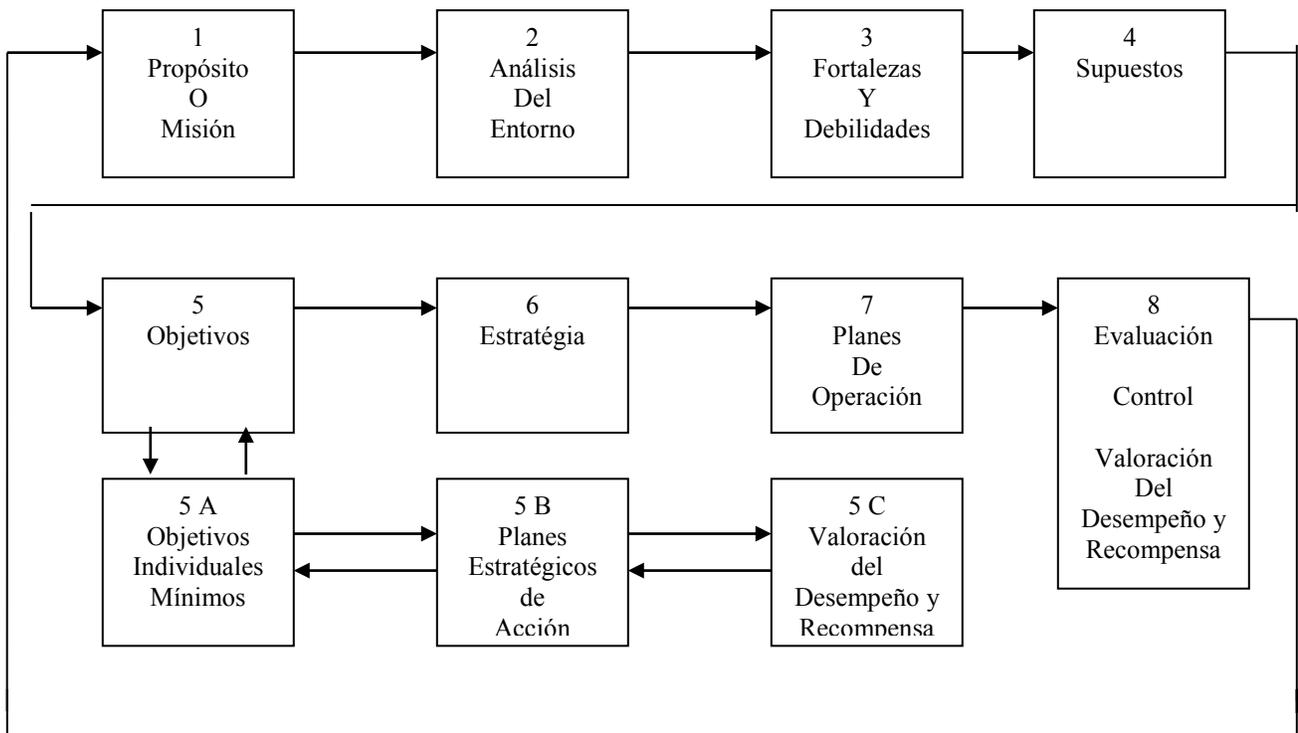
PROCESO DE PLANEACIÓN

Toda empresa Mexicana puede aprender a planear para lo esperado y lo inesperado mediante la implementación de un proceso de planeación y administración estratégicos que incluye lo siguiente:

- 1.- Declaración del objetivo de la empresa, sintetizando lo que hace, donde lo hace y para quien lo hace.
- 2.- Monitoreo del entorno en el que opera.
- 3.- Evaluación realista de sus fortalezas y debilidades.
- 4.- Desarrollar supuestos sobre los factores que afectan a las empresas pero sobre los que no tiene control, Ej. Cambios demográficos, políticas de gobierno, situación económica.
- 5.- Establecimiento de objetivos y estrategias acordes a los propósitos de la empresa.
- 6.- Identificación de problemas mayores y menores.
- 7.- Análisis de los problemas.
- 8.- Identificación de alternativas.
- 9.- Seleccionar una alternativa específica bien desarrollada.
- 10.- Desarrollar e implementar planes detallados, paso a paso para el corto y largo plazo.
- 11.- Evaluación del desempeño para asegurar el cumplimiento de las metas.
- 12.- Reevaluación del propósito, entorno, fortalezas, debilidades y supuestos antes de definir los objetivos para el siguiente ejercicio.
- 13.- Recompensar el desempeño.

Este proceso de trece pasos fomenta una mentalidad de planeación. Completarlo genera un producto: Un plan estratégico para guiar las operaciones del negocio. Administrar con un plan estratégico es un arte que se aprende: mientras más se usa, mejora el uso del mismo.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²



² R. Henry Migliore (Tulsa, Oklahoma Multiprint, Enero 2002)

OBJETIVO DE LA EMPRESA

El primer paso es la definición del propósito de la empresa o la razón de su existencia. La declaración del objetivo de la empresa sintetiza lo que hace, donde lo hace, como lo hace y para quien hace lo que hace. Subyacentes al propósito de la empresa pueden estar objetivos de utilidades, empleo, servicio al cliente y buenas condiciones de trabajo. Todos los miembros de la empresa deben entender y estar de acuerdo con el objetivo de la empresa. De otra forma, todos estarían trabajando en direcciones diferentes.

Algunos ejemplos de declaraciones de objetivos son:

* PARA UN RESTAURANTE DE ALTO NIVEL

Nuestro negocio es un restaurante rentable, cuya misión es ofrecer a sus clientes buen servicio, alimentos de calidad y momentos agradables. Estamos enfocados a la clase

media alta de la población local. Somos un establecimiento amable. Somos honestos en todo lo que hacemos.

* PARA UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE BEBIDAS.

Ofrecer las mejores bebidas en el mercado occidental, teniendo el mejor sistema de monitoreo para responder eficientemente a nuevas necesidades de los clientes para su satisfacción total.

- Enfocamos toda nuestra atención en los clientes
- Damos a nuestros empleados reconocimiento y buenas oportunidades
- Maximizamos las utilidades a los accionistas

Generamos utilidades para el cumplimiento de nuestros objetivos de expansión y beneficios a los accionistas, empleados y clientes para el enriquecimiento de la comunidad.

* PARA UN CLUB DE GOLF DE ALTO NIVEL

La misión de nuestro club es ofrecer instalaciones deportivas a sus miembros, residentes y otros clientes con el mejor servicio. También la promoción del deporte a varios niveles, haciendo que los miembros sientan que el club es una extensión de sus hogares. Adicionalmente, crear un ambiente agradable y adecuado dentro de la organización que se refleje en el desempeño conjunto de nuestro negocio.

* PARA UN RESTAURANTE ITALIANO (En México)

Nuestro restaurante es una organización local con fines de lucro en el negocio de proveer comida italiana de calidad y servicio personalizado excepcional a sus clientes. La organización esta orientada al negocio y a la familia. Nuestro restaurante mantiene los más altos estándares de ética y ha hecho un compromiso de contribuir al medio ambiente.

Estas declaraciones de objetivos fueron redactadas por Gerentes Mexicanos que asistieron a un seminario que impartí en México.

Monitoreo del Entorno

Los planes y actividades de las empresas son influenciados por una gama obvia de factores del entorno. Sin embargo, factores menos identificables pueden desviar a la empresa de su plan. Por ejemplo, ¿qué ocurriría si su clientela principal fueran familias con hijos pequeños y la población en el mercado objetivo empieza a cambiar hacia parejas maduras o retiradas? Las cosas están cambiando en éste momento en México.

El empresario Mexicano está, en efecto, manejando el cambio interno dentro de un entorno en constante fluctuación. Para mantener el negocio en rumbo, deben contemplarse estos factores externos sobre los que no se tiene control, como lo son los cambios demográficos, política gubernamental, tecnología, actitudes, inflación y tasas de interés. Existen factores que se deben de ajustar para mantener el éxito de un negocio.

Algunos factores importantes del entorno para las empresas mexicanas durante el 2002 incluyen:

- Después de meses de optimismo, el gobierno Mexicano ha aceptado encontrarse en una fase de bajo crecimiento económico a consecuencia de la desaceleración de los EEUU.
- La desaceleración de la economía de los EEUU ha tenido un impacto en México, obligando al Presidente Vicente Fox a efectuar ajustes en el gasto publico
- Para algunos economistas, el crecimiento a tasas menores es positivo para evitar presiones inflacionarias.
- Algunos economistas consideran que el comercio de México es demasiado dependiente de los EEUU y esto tiene un impacto directo en la economía.
- Crecimiento demográfico 1.5% 0-14 años 33% 15-64 años 62%, 65 y mayores 4%
- Enero 2003 el dólar alcanza \$11 pesos por dólar.

Evaluación de Fortalezas y Debilidades

Después de definir el propósito y considerar el entorno, es tiempo de evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. Unos de los principales aspectos a ser evaluados incluyen las finanzas, instalaciones, personal, productos y/o servicios. Una compañía trabaja basada en sus fortalezas y en corregir sus debilidades.

Desarrollar Supuestos

La cuarta etapa es el desarrollo de los principales supuestos. Estos deben ser hechos sobre ámbitos en donde se tiene poco o ningún control – factores externos al negocio. Este paso ayuda a la identificación de todos los elementos importantes del entorno externo dentro de los que operara la empresa en los siguientes años. Se deben hacer algunos supuestos preliminares a fin de pronosticar la futura participación de mercado, ingresos, gastos y requerimientos de equipo. Por ejemplo si la tasa de inflación durante el año pasado fue del 10%, debe hacerse un supuesto sobre la tasa de inflación futura.

En este momento, toda empresa Mexicana debe hacer un supuesto sobre el valor futuro del tipo de cambio. Normalmente se recomienda que la empresa realice por lo menos la estimación de tres variables sobre las que no tiene control. Algunos consideraran que “hay demasiada incertidumbre” para realizar supuestos. La respuesta es que el plan debe estar sustentado en algo. Si el supuesto resulta equivocado entonces debe existir un plan de respaldo.

Definiendo Objetivos

Toda empresa puede asegurarse si avanza en la dirección correcta mediante el establecimiento de objetivos medibles y claramente definidos. Los objetivos son las metas. Deben de estar dirigidos a la maximización de las fortalezas y la minimización de las debilidades. Al listar los objetivos y solicitar a cada empleado que haga lo mismo, se

pueden generar diálogos que resulten en “contratos de desempeño” o a un compromiso personal de alcanzar dichos objetivos, mismos que deben ser revisados y actualizados en forma mensual en caso necesario.

Es conveniente definir objetivos para lo siguiente:

- Ingresos Totales
- Utilidades, mensuales, trimestrales, anuales y retorno de la inversión a 5 años.
- Valor de la empresa
- Empleo, numero, tipo, salario y niveles de remuneración
- Participación de Mercado
- Reemplazo de Capital
- Expansión y/o diversificación
- Mejoría de productos y procesos

Desarrollo de la Estrategía.

En este punto, corresponde desarrollar las estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos. Los objetivos son los fines, las estrategias son los medios. Se tuvo el gusto de conocer al presidente de la empresa Jaloma el año pasado en Guadalajara. Jaloma comercializa y distribuye una amplia gama de productos de consumo en México y exporta hacia EEUU. Sus productos incluyen alcohol para fricción, yodos, desodorantes, etc. La estrategia de exportación de esta empresa ha sido positiva. Mis observaciones como persona experimentada en manufactura e ingeniería industrial fue que sus procesos están bien organizados con un flujo adecuado de materiales. Otros ejemplos de estrategias son los siguientes:

Para el Club de Golf: Planeaban la compra de nueva maquinaria y refacciones para el mantenimiento del campo de golf. Esta maquinaria era costosa, pero planearon las compras en un periodo de tres años.

Para el Restaurante Mexicano: Contratar personal adicional en los días de alta ocupación. Crear incentivos para el personal si el servicio era expedito. Crear nuevos programas promocionales para aumentar la demanda. Tratar de eliminar a los intermediarios. Ofrecer botanas gratis en el área del bar.

Para la empresa de bebidas: Reducción del numero de empleados por línea. Reclutamiento acorde al perfil deseado de empleado. Planes de incentivos y procesos de control más eficientes. Introducir programas de motivación. Establecer y monitorear beneficios de salud para los empleados.

Ver apéndices A y B referentes a estrategias para aumentar la productividad de las empresas Mexicanas.

Desarrollo de un plan de operaciones

Una vez que las metas (u objetivos) fueron fijadas y las estrategias para su cumplimiento definidas, corresponde desarrollar planes de operación a corto y largo

plazo. No confundir los objetivos, estrategias y planes de operación. El objetivo es la meta. La estrategia son los medios seleccionados. El plan de operación es la etapa de ejecución. Aquí se contrata, despide, promueve y demás.

Identificación de Problemas

Al quedar decididas las alternativas sobre los principales objetivos y estrategias de largo plazo, la empresa debe resolver los problemas de todo tamaño. ¿Que fuerzas externas o internas impedirán que la empresa alcance el éxito? Es conveniente el involucrar a todos los niveles de la organización en este ejercicio.

Empresas con las que he trabajado en todo el mundo reportan resultados positivos al involucrar a todos los niveles de la organización. No existe motivo para que esta práctica no sea fructífera en México. Es definitivo que quienes ejecutaran el plan deben involucrarse en su desarrollo.

Análisis

En esta etapa, el equipo gerencial debe hacer un análisis completo y profundo de los problemas.

Soluciones Alternativas

Es común que las empresas observen el problema y eviten el análisis y el plantear una solución alternativa, limitándose a hacer una recomendación. Esto normalmente genera una solución “rápida” que requerirá de suerte para tener éxito., Es mejor pausar y pensar en las opciones.

Primero, enlistar las opciones posibles, después reducirlas a las tres más factibles., Un estudio de factibilidad debe hacerse de estas tres opciones. Todos los aspectos a favor y en contra deben analizarse. El efecto a largo plazo en la organización debe tomarse en cuenta.

Recomendar soluciones

Una opción generalmente se transforma aparentemente en la mejor alternativa. Todo el equipo gerencial ha aportado sus contribuciones.

Monitoreo del Desempeño

La etapa final consiste en el monitoreo del desempeño para asegurar que los objetivos sean cumplidos. Toda desviación de los resultados esperados debe ser identificada en forma explícita y aplicar medidas correctivas. Efectivamente, el no cumplir con un objetivo no debe ignorarse ya que podría afectar al plan general.

Es importante considerar los puntos y responder las siguientes preguntas:

- Medir la variación del resultado respecto al objetivo
- ¿El cumplimiento de los objetivos apoyo el propósito del negocio?
- ¿Un cambio en el entorno amerita el replanteamiento del propósito, objetivos y estrategias?
- ¿Han sido identificadas fortalezas o debilidades adicionales que deben considerarse en el plan?
- ¿Han sido recompensados los empleados por alcanzar los objetivos?
- ¿Hay elementos de retroalimentación útiles para que el personal alcance los objetivos?
- Si se falla en alcanzar un objetivo, ¿ha sido identificada la causa?

Las evaluaciones pueden desarrollarse de manera informal como lo demuestra el siguiente ejemplo. El propietario de una constructora de caminos cena con sus empleados al terminar cada proyecto. El propietario revela a los empleados los costos estimados y analiza las variaciones pidiendo información sobre los elementos positivos y negativos en la realización de la obra. Cada empleado debe ofrecer una evaluación de su propio desempeño, de sus logros y aspectos que debe mejorar.

El propietario recomienda que un empleado forme equipo con otro para definir una mejor forma de terminar los proyectos. También incentiva a que los empleados sugieran métodos para la terminación más eficiente de los proyectos, tales como mejorar la entrega de materiales o el mantenimiento del equipo.

En un reciente estudio sobre cultura, se conocieron aspectos de gerentes de nivel medio y superior en México. El estudio indicó satisfacción con el trabajo y buena relación de cooperación con sus compañeros. También que el público tiene una buena percepción de sus empresas. Y se considero qué existían problemas en la empresa en planeación y definición de metas.³ Ver más información mas adelante sobre la Cultura Corporativa Mexicana en el Capítulo 10.

RECOMPENSAS

Muchas organizaciones usan la medición del desempeño, objetivos del trabajo y desempeño de la empresa para definir retribuciones a toda la empresa. Es recomendable que los empleados reciban retribuciones intrínsecas y extrínsecas.

CONCLUSIONES

Una empresa Mexicana exitosa en este nuevo siglo requerirá de un plan estratégico cuidadosamente desarrollado. Este libro ofrece una guía para entender el proceso de planeación y el desarrollo de un plan estratégico. Es tiempo de optimismo. Políticamente, bajo el Presidente Vicente Fox, hay un respiro de aire fresco en todo México. El cambio y el progreso serán lentos. El empresario Mexicano podrá triunfar en este entorno. Será importante ver hacia el futuro para garantizar la supervivencia y el éxito. Un plan estratégico bien concebido no garantiza el éxito pero contribuirá a él.

³Walt MacMillan, R. Henry Migliore, "Mexican Business Culture" (Ponencia presentada en la Ciudad de México, 22 de Octubre del 2000. Revisada y presentada en la conferencia Pan-Pacífico en Chile. Mayo 2001.

APENDICE A

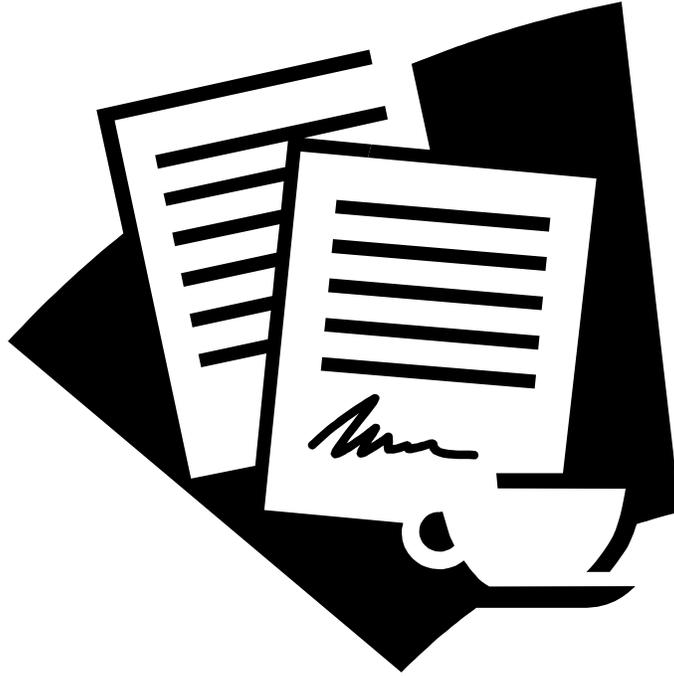
Formas de aumentar la rentabilidad de una empresa Mexicana

- Sostener reunión anual de planeación
- Revisar el desempeño trimestralmente
- Evaluar cuanto conocimiento se tiene del cliente
- Escuchar al cliente. Hacer preguntas. No darlo por seguro
- Responder a todas las preguntas y quejas oportunamente. Regresar las llamadas
- Cuesta 6 veces mas desarrollar un nuevo cliente que retener uno existente
- Informar a los clientes cuando se esta disponible. Los empleados deben saber que los clientes pagan sus sueldos
- Si se es indispensable, iniciar entrenamiento de personal inmediatamente
- La mejor medida de la operación de una empresa es su desempeño cuando no este presente el Director
- Todos los empleados deben esperar aprender algo nuevo todos los días
- Poner a la gente de ventas en contacto directo con los re-vendedores
- Sostener juntas de personal regularmente
- Considere una recompensa económica para el empleado que tenga una idea para ahorrar o ganar mas dinero
- Es necesaria la relación con un contador, banquero, agente de seguros y abogado.
- Considere participar o formar una cooperativa de compras
- Mantenga registros contables adecuados
- Prepare estados financieros mensualmente
- Comparaciones anuales son la mejor medida del desempeño de la empresa
- El punto de equilibrio es importante
- No confundir ingresos con utilidades
- Publicidad que no genera ingresos es desperdicio
- Definir cuanto gastar en publicidad. Cual es el retorno esperado
- Si no ha usado publicidad por correo debe considerarla
- La mejor lista de promoción es la lista de clientes
- Se pueden rentar listas de clientes potenciales de mercados objetivos
- Nunca hay demasiado contacto con los clientes
- Facilite a los clientes el hacer pedidos
- Defina un presupuesto
- La ubicación es tan importante para un negocio en marcha como para uno que iniciara actividades
- Antes de introducir una nueva línea de producto revise la demanda
- Considere descuentos por pronto pago
- El fraude es más fácil de lograr donde menos se espera
- Defina con claridad su contrato de sociedad

APENDICE B

Estrategias de éxito bajo el entorno actual

- Ajustar la operación a los cambios fiscales
- Como afectaran su negocio los ajustes al gasto publico
- Qué efecto tendrá la inversión de Toyota en Tijuana sobre su negocio
- México tiene el 9° mercado de franquicias a nivel mundial. Considere una franquicia o ser proveedor de alguna
- Servicios automotrices, comida rápida, helados, limpieza, educación y entrenamiento son los segmentos de mayor crecimiento
- Decida que productos o servicios ofrecer al rango de 0 a 14 años, representan el 33% de la población
- Considere la expansión global. Que productos o servicios puede su empresa ofrecer a mercados del exterior. Este programa debe ser bien evaluado y debe desarrollarse un plan estratégico independiente. La palabra “Internacional” debe ser incluida en la declaración de propósitos. Los factores de entorno deben ser bien considerados para cada uno de los mercados del exterior. Deben considerarse las fortalezas y debilidades de la empresa. Por ejemplo: ¿Tiene la empresa la solidez financiera para asumir la expansión? Ingresos y utilidades totales deben estar establecidas en el plan. La contribución de la expansión global también debe quedar indicada. Finalmente, las estrategias de expansión deben ser desarrolladas. Anticipe dificultades.



Capítulo 2

Introducción

¿Qué es Planeación Estratégica?

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La palabra “estratégica” está vinculada a “estrategia”, palabra derivada del griego “*strategos*” que significa el arte de ser general ó, más ampliamente, ser líder. La palabra estratégica, cuando se usa en el contexto de la planeación, ofrece una perspectiva a la planeación que es, en su naturaleza, de largo plazo y que tiene que ver con lograr resultados finales previamente establecidos. Tal como un estratega militar tiene el objetivo de ganar la guerra, la planeación estratégica tiene como su propósito el logro de los objetivos de la organización.

Las decisiones estratégicas deben diferenciarse de las decisiones tácticas. Las primeras definen el plan o el enfoque global, mientras que las decisiones tácticas consisten en llevar a cabo las actividades necesarias para lograr el objetivo estratégico. Por ejemplo, si una compañía decide cambiar su localización debido a cambios en la población y nuevas tendencias en el desarrollo industrial que afectan a su localización presente, está llevando a cabo una decisión estratégica. Después, deben hacerse muchas otras decisiones, como encontrar la localización más adecuada, el tamaño del edificio, los estacionamientos necesarios, entre otras. Como estas decisiones van a tener implicaciones en el largo plazo, son también estratégicas en su naturaleza.

Otras decisiones, como el color de las paredes, la decoración interior, la red de comunicación interna, los ductos de aire acondicionado etcétera, son decisiones tácticas necesarias para llevar a cabo o implementar las decisiones estratégicas previas. Por tanto las decisiones estratégicas proporcionan el gran marco dentro del cual se llevan a cabo las decisiones tácticas. Es muy importante que los líderes de toda organización sean capaces de diferenciar entre estos tipos de decisiones para identificar si las decisiones que tomen tienen implicaciones en el corto o en el largo plazos.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es básicamente, un proceso para sincronizar los recursos internos con las oportunidades externas. El objetivo de este proceso es el de escudriñar el entorno a través de una “ventana estratégica” para identificar oportunidades que la organización, por sus características, está en capacidad de aprovechar para su ventaja o de responder al reto que implica. Así, el proceso de administración estratégico puede ser definido como un proceso gerencial que comprende emparejar las capacidades de la organización con las oportunidades de su medio ambiente.

Estas oportunidades deben ser identificadas a través del tiempo y las decisiones giran en torno a invertir o desinvertir recursos para atender a las oportunidades y amenazas. El contexto en el cual se llevan a cabo estas decisiones comprende:

- 1) El entorno en que opera la firma.
- 2) El propósito o misión de la compañía.
- 3) Los objetivos corporativos de la empresa.

La planeación estratégica es el proceso que amarra estos elementos para facilitar las opciones estratégicas que sean consistentes con las tres áreas citadas y después las lleven a cabo y evalúen sus resultados.

Los resultados de una planeación exitosa descritos arriba, pueden ser alcanzados a través de llevar a cabo un proceso efectivo de planeación estratégica. Se proporciona a continuación un análisis de este proceso que describe un sistema capaz de crear un cambio real en las actitudes de una firma así como su productividad.

Es importante reconocer lo que nosotros llamamos las dos “p”. La primera “p” significa producto y consiste en escribir el plan que debe ser algo que los ejecutivos puedan tener en sus manos, un producto de sus esfuerzos. Si el plan no está escrito es solamente un sueño, pero cuando se lo escribe, dice al autor y a otros que se lo está tomando en serio. La segunda “p” representa procesos: cada plan debe tener la mayor aportación de cada persona involucrada. Aquellos que llevan a cabo el plan deben estar comprometidos en su elaboración para lograr su compromiso. La mejor manera de asegurar que un plan falle, es no tomar en cuenta ni el producto ni el proceso. Ambos son igualmente importantes.

Mientras hay muchas formas diferentes para que una empresa o institución enfoquen el proceso de planeación estratégica, un método sistemático que lleva a la organización a través de pasos bien definidos ayuda a enfocar la atención para responder a una serie de preguntas que cada organización debe hacerse:

1. ¿Qué haremos? Esta pregunta enfoca la atención sobre las necesidades específicas que la empresa tratará de atender en su mercado.
2. ¿Para quién lo hará? Esta pregunta se centra en la necesidad que tiene la firma de identificar los varios segmentos cuyas necesidades tratará de satisfacer.
3. ¿Por qué nuestros clientes desean hacer negocio con nuestra firma?
4. ¿Por qué nuestros empleados trabajan para nuestra compañía?
5. ¿Quiénes son nuestros competidores reales?
6. ¿Cómo haremos lo que deseamos hacer?

Dar una respuesta a estas preguntas obliga a pensar acerca de las varias avenidas a través de las cuales se pueden canalizar los esfuerzos de la firma.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Una definición

La planeación y la administración estratégica es una filosofía gerencial basada en identificar propósitos, objetivos y resultados deseados, así como establecer un programa realista para lograr estos resultados y evaluar el desempeño a tratar de alcanzarlos.

Los siguientes nueve puntos describen las tareas que se deben llevar a cabo en la Planeación Estratégica. Esta definición establece un sistema de planeación y administración a largo plazo real. Esta filosofía comprende:

1. Definir el propósito de la organización y su razón de ser.
2. Monitorear el entorno en el cual opera.
3. Sopesar de manera realista sus fuerzas y debilidades.
4. Hacer supuestos sobre eventos futuros impredecibles.
5. Prescribir objetivos escritos, específicos y medibles en las áreas de resultados principales que contribuirán al propósito de la organización.
 - a) Negociar y pactar en cada nivel desde la cúpula y las posiciones *staff* hasta el nivel obrero.
 - b) Establecer un contrato de desempeño que abarque los objetivos que fueron acordados.
6. Desarrollar estrategias de cómo utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.
7. Hacer planes de corto y largo plazos para lograr los objetivos.
8. Verificar constantemente el desempeño para determinar si se está manteniendo el paso en la obtención de los objetivos y su consistencia con el propósito definido.

- a) Estar dispuesto a cambiar o modificar objetivos, estrategias y planes cuando cambien las condiciones.
 - b) Evaluar el progreso en cada etapa para que los cambios necesarios puedan ser llevados a cabo sin problemas.
 - c) Estar seguro de que las recompensas están siendo tomadas en cuenta adecuadamente y que son apropiadas para el éxito; reconocer las fortalezas y debilidades de las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
9. Reevaluar el propósito, medio ambiente, fuerzas y debilidades y los supuestos, antes de fijar objetivos de desempeño para el próximo año.

Esta definición ha sido enviada a docenas de académicos, consultores y hombres de negocios para su evaluación y sugerencias. Muchos de ellos contribuyeron a la definición final. Casi todos los que respondieron estuvieron de acuerdo en los avances hacia el estado del arte de esta definición, lo que demuestra que los sistemas de planeación y administración estratégica pueden ser el centro para la administración de la empresa hacia su supervivencia, crecimiento y organización más eficiente.

Es muy útil recordar que el proceso de planeación estratégica es tan importante como el producto mismo. Los nueve pasos citados son valiosos debido a que la empresa se obliga a considerarlos. Cada paso requiere que los niveles de la organización estudien, discutan y negocien. Este proceso desarrolla una mentalidad de planeación. Cuando se concluye los nueve pasos, se logra el producto: un plan estratégico. Se habrá aprendido el arte de administrar utilizando el plan estratégico. Mientras más se utilice la herramienta, tanto mejor se es capaz de administrar con ella.

Si una organización utiliza los nueve pasos de la Planeación Estratégica a largo plazo que se ha expuesto, podrá contar con los siguientes beneficios: (1) la empresa determinará hacia dónde está yendo; (2) se identificará las oportunidades y los riesgos; (3) todos los miembros de la organización serán obligados a llegar a un consenso al ser identificada la dirección para la empresa; (4) surgirá entusiasmo entre los administradores ya que tendrán la oportunidad de alimentar con información propia el proceso de planeación; (5) la comunicación en todas las direcciones mejorará rápidamente; (6) las personas no productivas caerán a lo largo del camino; (7) se debe esperar que surjan mejoras en todas las áreas mesurables –utilidades, productividad, rotación, etc.-; (8) dentro de un período de un año, el entrenamiento personal y el desarrollo de un plan comprometerá a todas las personas dentro de la organización.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La economía de los Estados Unidos y el concepto de capitalismo en el que se encuentra sustentada, se están poniendo a prueba constantemente. La intranquilidad de la fuerza laboral, la inflación y la baja productividad están sacudiendo la estructura de las empresas.

Más trabajadores americanos se encuentran insatisfechos con su trabajo en estos días que en cualquier otro momento de los últimos 25 años, de acuerdo a una investigación reciente.

La investigación, que ha encuestado a empleados de 159 empresas año con año desde 1952, encontró que el 32 por ciento de los oficinistas están descontentos con el trabajo que desempeñan. Las cifras entre 1952 y 1959 mostraron que sólo un 24 por ciento de esos empleados estaban descontentos.

De acuerdo a un estudio reciente de la “Opinion Research Corporation”, de Princeton, New Jersey, un 38 por ciento de los empleados pagados por hora encuentran que su trabajo es desagradable, comparado con un 31 por ciento cuando la encuesta comenzó hace 25 años.

Pero existe un gran abismo entre los sentimientos de 6 mil 500 administradores y los 62 mil trabajadores que se encuentran en los niveles inferiores en las empresas. Por ejemplo, el 91 por ciento de los administradores encuestados dijeron que estaban satisfechos con su trabajo. Ese porcentaje se ha mantenido relativamente constante desde 1952.²

Las organizaciones están buscando medios eficientes para administrar de manera adecuada sus recursos. En tanto el entorno en el que opera la organización se hace cada vez más complejo, esta búsqueda se hace cada vez más difícil. Para enfrentar estos problemas y tensiones, es importante que se encuentren sistemas de administración que hagan posibles las metas del capitalismo, motiven y provean crecimiento en las carreras de sus participantes y mantengan un alto estándar de vida de la sociedad en general.

La declinación en la productividad impacta cada vez a la industria. La productividad de los Estados Unidos no tuvo buen desempeño en los ocho años comprendidos entre 1966 y 1974: tan sólo un 2.7 por ciento de crecimiento anual. La misma tendencia fue evidente en 1975 y 1976. En 1977, el incremento en la reproductividad fue sólo de algo más que el 2 por ciento. Estos resultados tan pobres continuaron hacia 1981 con una declinación del 3 por ciento. En 1989 la productividad tuvo su peor desempeño desde 1982, mejorando en tan sólo un 0.9 por ciento comparada con un 2 por ciento de incremento en 1988.³ “El ex-presidente Reagan urgió el miércoles a los líderes corporativos, laborales y académicos a colaborar en revertir el rezago de la productividad de las empresas, diciendo que tal viraje es indispensable para la restauración de la prosperidad económica”.⁴ En esta era de marcada inflación con una demanda que supera la oferta, uno de los remedios más obvios es el incremento en la oferta de bienes y servicios. Un sistema de planeación funcionando apropiadamente organiza a los recursos humanos, financieros y de planta para que sean más eficientes y productivos.

No se debe pasar por alto la importancia de la planeación para garantizar la supervivencia de la empresa. En un ambiente de competencia, con nuevos productos y servicios, en un mundo complejo y siempre cambiante, la firma debe contar con un sistema de administración que la lleve a razonar sobre posibles alternativas. En el capítulo 5 se cubre con más detalle el tema del vacío de la planeación.

NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Lo que se necesita es una mentalidad administrativa que ayude a las organizaciones y a los gerentes a sobrevivir en el presente siglo. No podemos ya contar con seguir haciendo negocios en la misma forma como lo hemos venido haciendo en el pasado. El autor está convencido que una tercera parte de las organizaciones existentes habrá desaparecido antes del año dos mil. La complejidad del mercado, las arenas movedizas de la política, y las mejores en los nuevos productos requerirán que las organizaciones se adapten a las situaciones cambiantes. El proceso de planeación estratégica es la herramienta clave para ayudar a los gerentes a administrar en los tiempos turbulentos que nos esperan.

Lo que no sea capaz de adaptarse a los tiempos cambiantes, sean dinosaurios, látigos de carruaje, o aceite de ballena, no tendrá cabida en el futuro. Dos organizaciones que no se adaptaron fueron la Penn Central Railroad y W. T. Grant. El autor está seguro de que hace varios años sus equipos de administración hubieran rechazado la idea de que no sobrevivirían en 1980. Peter F. Drucker hace hincapié en un punto importante: “Todas las instituciones viven y se desempeñan en dos periodos: hoy y mañana. El mañana se hace hoy irrevocablemente en la mayor parte de los casos”.⁵ El punto clave de Drucker es el hacer énfasis en que hoy estamos tomando decisiones que afectarán a la organización en el futuro. El proceso de planeación delineado en este libro ayudará a hacer decisiones más importantes, de mayor alcance, en una forma científica y lógica.

Estamos en una era en que se debe hacer énfasis en el pensamiento a largo plazo. Dale O. Cloninger, en su artículo “Miopía Americana” considera que nuestra forma de vida ha contribuido hacia la preocupación sólo por los resultados en el corto plazo. Dicho autor afirma que “en general, los americanos tienden a ser impacientes, insistiendo en lo instantáneo –éxito instantáneo, gratificaciones instantáneas, servicio al instante y satisfacción al instante”. El autor piensa que esta mentalidad ha premiado a los sistemas de administración. Cloninger también afirma, “lo que es razonable de esperar es un mayor énfasis en la planeación a largo plazo y el reconocimiento de que la paciencia en la realización cuidadosa de la planeación, el trabajo duro, y progreso hacia la obtención de metas a un más largo plazo, tiene sus propias recompensas”.⁶ El autor cree que estamos en una era en la que los sistemas de administración deben identificar y recompensar a los administradores que puedan guiar con habilidad a las organizaciones hacia propósitos y objetivos a más largo plazo y con menos énfasis en las utilidades y recompensas a corto plazo. El proceso de planeación estratégica, por su propia naturaleza, obliga a mantener una visión a más largo plazo.

Una parte de este libro se enfoca al problema de la planeación. Cuando el autor asumió la responsabilidad de planear a largo plazo en la planta de Elwood de la Continental Can Company, se dio cuenta de que no iba a estar a cargo de una función en la que el éxito dependería de un solo hombre (*one-man-show*). Para que el programa pudiera funcionar, hizo ver que todos deberían estar involucrados. Se daba cuenta de que estaba limitado en conocimientos sobre manufactura, ingeniería y tráfico, todos los cuales tendrían que estar mezclados dentro de un programa de planeación. Para que cualquier plan tenga éxito, tiene que contar con el apoyo total en cada fase de la operación, de otra forma, lo que se desarrollaría sería el plan del consultor y no el de toda la organización. Al tener este tipo de involucración en el proceso de planeación, todas esas personas tenían que estar seguras de que las decisiones de éxito estarían incluidas en el proceso. Richard P. Nielsen observa en un artículo reciente, “cuando una institución se decide a desarrollar un plan estratégico, frecuentemente es importante que los individuos clave y los grupos lleguen a un consenso en la decisión”⁷. Lo que se está enfatizando aquí es la necesidad de este consenso y del involucramiento, de modo tal que, una vez que se esté de acuerdo con el plan, la implementación del mismo sea rápida. El sistema de administración americano por lo general toma decisiones rápidas con sólo algunas personas involucradas y después pasa años bregando para ponerlo en marcha y en ocasiones no se pueden implementar las decisiones. Los japoneses llevan ventaja en esta área. Los miembros del grupo pasan lo que consideramos como un tiempo aparentemente interminable, analizando la situación, estudiando el problema, visualizando todas las opciones antes de tomar una decisión. Todos exponen su punto de vista antes de que se tome la decisión. Pero típicamente, los japoneses se mueven mucho más rápido en el momento de implementar la decisión en comparación con el tiempo que se requiere en el sistema americano. El autor cree que el sistema de planeación discutido aquí permite obtener lo mejor del proceso americano de tomar decisiones, sin descuidar la necesidad de reaccionar con prontitud y también aglutina a la gente para que se alcance un consenso para que las decisiones sean puestas en práctica rápidamente. Los capítulos 6, 7, 8, 9 y 10 y el apéndice C muestran cómo cada unidad e individuo puede colaborar para lograr desarrollar el plan a largo plazo.

Robert Albanese, de Texas A&M apunta:

“Un estudio a 58 empresas con funciones de planeación identificables formalmente (no necesariamente departamentos de planeación) encontró que los individuos responsables del proceso de planeación dedican la mitad de su tiempo a trabajar solos, leyendo y escribiendo reportes. El estudio sugiere que el aislamiento de los encargados de la planeación formal durante las reuniones con administradores y otros miembros de la organización puede ser un factor que contribuye a la falta de efectividad en la planeación.

El peligro de tal aislamiento puede reducirse si la planeación no se separa de los planes de implementación”.⁸

El sistema de planeación descrito aquí prevé guardas contra los problemas que menciona Albanese. Todos los niveles de la administración están involucrados, están familiarizados con el plan y son responsables de su ejecución.

Los sistemas de planeación pueden cubrir una variedad de marcos de tiempo. Mi esposa, Mari, durante su gestión en la presidencia del club de Mujeres de la Universidad Oral Roberts, tenía un horizonte de planeación de un año. Una vez que el plan fue delineado se convirtió en un proceso de ejecución, replaneación y evaluación para concluir sus labores. La planeación en una empresa minera, la Colowyo Coal Company, para extraer mineral de una concesión federal, cubre más de cinco años. La promoción de la empresa Weyerthaeuser nos indica que está planeando cosechar árboles entre 20 y 40 años. El sistema de planeación descrito en este libro puede cubrir cualquier marco de tiempo. Puede ser utilizado por un individuo, organización, sociedad (con o sin fines de lucro).

Ronald J. Kudia reporta en un estudio los efectos de la planeación estratégica en los dividendos de los accionistas que no encontró diferencias significativas entre los accionistas de las sociedades que planean y de las que no planean.⁹ Otras compañías, incluyendo a 3M y Bendix, atribuyen un desempeño superior a la planeación. Kudia presenta un buen número de estudios que indican que la planeación estratégica ha dado como resultado efectos positivos.¹⁰

Sidney Schoeffler y sus coautores, en un estudio de 57 corporaciones abarcando 620 negocios diferentes, encontraron que existe una relación entre la planeación estratégica y el logro de utilidades. En sus conclusiones, dice que ha quedado demostrado que la planeación estratégica puede tener un impacto positivo en la obtención de utilidades.¹¹

ARGUMENTOS CONTRARIOS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y A LA APO

Algunos académicos, estudiosos y practicantes han criticado de manera adversa a la Administración por Objetivos. Beach y Mahler declararon que “el problema es que mientras la Administración por Objetivos suena simple en teoría, se encuentra muy lejos de ser simple en la práctica. En realidad, aun la teoría no es tan simple como suena”.¹² Ya que aparentemente es simple, muchas organizaciones sienten que la APO es una cura para todo lo que les aflige. Babcock, al desarrollar un modelo sobre la APO, hace notar en la segunda parte de dicho modelo que un programa de APO sólo tendrá éxito si se implementa con cuidado en un ambiente favorable.¹³

Reddin elaboró una lista de las razones por las que la APO fracasa. Las fallas por parte de la organización en no reconocer éstas áreas de problemas potenciales pudieran causar que la APO tenga un efecto menos positivo o hasta negativo. Su lista incluye:

1. No comprometerse.
2. Falta de involucración de la alta gerencia.
3. Métodos de implementación pobres.
4. Poca supervisión y asistencia.
5. No se le da seguimiento.

6. Objetivos entregados a los subordinados.
7. Metas creativas sofocadas.
8. Políticas de la alta dirección confusas.
9. Exageración de las evaluaciones.
10. Hacerlo mecánicamente.

Reddin también llevó a cabo una lista de las respuestas típicas que se ofrecieron como explicaciones de por qué la APO no funcionaría. Entre éstas se encuentran:

1. Enfrentamos resistencia al cambio.
2. La responsabilidad de cada individuo no se especifica con suficiente claridad.
3. Aspectos laterales (básicamente sindicales) consumen mucho de nuestro tiempo.
4. Algunos administradores veteranos tienen opiniones fuertes.
5. Las estructuras filosóficas influyen en los procedimientos actuales y tradicionales.
6. Falta tiempo de capacitación tanto a nivel de subordinados como de superiores.
7. Hay cambios constantemente en el personal.
8. La inflexibilidad afecta nuestra asignación o retención de recursos.
9. Lo intentamos en una empresa asociada, y los comentarios adversos fueron difundidos por las víctimas.
10. Muchos cambios se suscitaron en nuestra compañía en este tiempo.
11. La administración por crisis aún existe en nuestra organización, y el plan de APO sería secundario.
12. Tenemos una larga historia de independencia de científicos en investigación.
13. No existe un sistema de premios y castigos.
14. La APO requiere planeación, y a los administradores no les gusta planear.
15. La APO requiere honestidad y apertura entre superior y subordinado.¹⁵

Howell notó que cuando el programa de administración por objetivos tiene su origen en la función de personal, se perciben cuatro críticas principales.

1. La alta gerencia desempeña un papel pasivo en su enfoque hacia la administración por objetivos, con el gerente de personal sirviendo como un agente activo.
2. Los objetivos de la alta gerencia no se comunican hacia los niveles inferiores de la organización, subunidades e individuos, quienes también tienen objetivos que establecer.
3. Los objetivos establecidos no están entrelazados o integrados, y no hay garantía de que las áreas que requieren mayor atención han sido cubiertas o que otras áreas de menor importancia no están cubiertas varias veces.
4. Existe confusión en lo referente a dónde va la organización, cómo va llegar allí y quién va a hacer qué. Los malos entendidos y los conflictos son el resultado.¹⁶

Howell también critica el enfoque de toda la organización en su conjunto: “Los colchones dentro de la organización quizá deberán ser eliminados y las disputas sobre desigualdades percibidas deberán ser resueltas”.¹⁷ El autor citado opina que este problema debe ser superado para que la APO pueda ser utilizada.

Klevickis discutió algunos de los problemas asociados con la instalación de un programa de APO.¹⁸ Primero, dedicó su atención a la búsqueda de mediciones. Algunas cosas son fáciles de medir y otras no lo son. También apuntó el hecho de que en las primeras etapas de la APO es difícil lograr que todos los niveles de la organización se integren al programa. Típicamente, el programa de la APO comienza en los niveles intermedios, y es difícil involucrar tanto a los niveles más altos como a los más bajos de

la organización. Este autor definió como un problema la dificultad de que la APO inicie con los métodos de operación existentes.

Otro problema mencionado por Klevickis es el reconocimiento del desempeño de los administradores. La mayor parte de los programas de APO han sido establecidos de manera independiente a los programas de compensación existentes. Estos sistemas de compensación no se encuentran relacionados adecuadamente con el proceso APO.

En lo que se refiere a los objetivos a largo plazo, Klevickis reconoció que en la APO es difícil medir los objetivos de una persona, cuyo esfuerzo puede ser observado o medido solamente en un tiempo futuro dos o tres años por ejemplo. La mayor parte de los programas de la APO faltan completamente cuando tratan de establecer objetivos para trabajos como la exploración petrolera, geología o investigación científica. Estas actividades se caracterizan por algunas fallas y algunos éxitos parciales, pero los resultados ocurren sólo después de un largo tiempo. Klevickis notó que el peligro de la repetición es como una plaga para el programa de la APO. Después de completarse varios ciclos, el establecimiento de objetivos tiende a convertirse en una rutina. Es mucho más fácil y además menos riesgoso quedarse con los objetivos previamente utilizados.

Richard E. Walton analizó varios programas de administración que han sido utilizados durante las últimas dos décadas. Uno de estos fue la Administración por Objetivos. Al resumir su estudio concluyó:

“Cada uno de los programas precedentes en sí mismos son una reforma inadecuada del lugar de trabajo y típicamente han fallado en sus objetivos más limitados. En tanto que la aplicación usualmente está basada en un diagnóstico correcto, cada enfoque es sólo un remedio parcial; por ello, el sistema organizacional regresa pronto a su equilibrio anterior”.¹⁹

Walton parece estar tomando la visión homeostática de la biología descrita por Spencer en sus diversos modelos de la organización de los negocios.²⁰ En biología, el principio homeostático dice que las reacciones y las interacciones mantienen a los seres vivientes en equilibrio. Un enfoque diferente en la administración provoca que la organización reaccione. Si el enfoque en la administración es un remedio potencial, la organización tenderá a restablecer su equilibrio anterior.

Walter S. Wilkstrom apuntó algunas de las quejas expresadas por los administradores de los programas de la APO. Algunos administradores han obtenido resultados a expensas de objetivos deseables que no estaban incluidos en la lista de metas, como se ilustra con los siguientes ejemplos.

Se logran metas de reducción en costos mediante la postergación del mantenimiento necesario. Se alcanzan volúmenes de venta impulsando artículos fáciles de vender pero de baja utilidad. Se inventan cotizaciones para justificar una acción o el salario de alguien. Otra queja son las evaluaciones que aún se siguen realizando sobre la base de los rasgos de la personalidad y las características humanas del individuo más que por resultados. Los jefes todavía están juzgando a sus subordinados como hombres y no como administradores. Se menciona con frecuencia la dificultad de esbozar metas significativas y mesurables, en conexión con los grupos “*staff*”. Se arguye que el “*staff*” existe para apoyar a la línea para alcanzar sus metas y que al hacer esta “labor de apoyo”, el “*staff*” está negociando en áreas difíciles de medir. Por último –y posiblemente el área de mayor crítica– las metas establecidas por un gerente quizá no enlacen con los objetivos de la unidad de la que forma parte, o que los objetivos de la unidad quizá no concuerden con aquellos de la corporación como un todo.²¹

Granger apuntó un problema real que involucraba a un gerente de ventas, en su estudio realizado en 1968:

Nuestro objetivo es hacer que nuestros vendedores hagan el mayor número de visitas posibles, pero podían estar más conscientes del hecho de que el objetivo fundamental es desarrollar un alto volumen de ventas.²²

Continúa su análisis clasificando algunos de los conflictos sutiles que podrían resultar al establecer metas:

1. Muchas compañías enfrentan problemas porque sus objetivos de servicio al cliente no están relacionados adecuadamente con los objetivos de utilidades.
2. La gerencia apoya objetivos relacionados con el servicio a los consumidores a expensas de los objetivos de obtención de utilidades.
3. Algunas compañías reclutan a muchos graduados universitarios con calificaciones muy altas para ser consistentes con los objetivos relativamente modestos de la organización.²³

Odiorne hizo énfasis sobre algunos de los problemas al establecer metas. Citó los resultados de un estudio que analizó las metas establecidas por mil 100 gerentes. En el estudio identificó los 20 errores que más cometen los gerentes al establecer las metas. Algunos de los más importantes son:

1. El gerente no comunica con claridad los objetivos comunes de toda la unidad.
2. Establece metas muy poco retadoras a cada subordinado.
3. No utiliza resultados anteriores como una base para lograr creatividad intrínseca, para encontrar nuevas y combinaciones poco corrientes.
4. No da forma clara a los objetivos comunes de la unidad para que se ajusten a las de la unidad más grande de la que forma parte.
5. Sobrecarga a los individuos con metas patentemente inapropiadas o imposibles.
6. Establece métodos de trabajo en lugar de clarificar áreas de responsabilidades individuales.
7. Enfatiza tácitamente lo que le satisface en lugar de alcanzar los objetivos del trabajo que es lo que realmente cuenta.
8. Ignora los obstáculos reales que impedirán a los subordinados alcanzar sus metas, incluyendo las numerosas tareas de emergencia o rutinarias que consumirán parte de su tiempo.
9. Ignora las nuevas metas o ideas propuestas por sus subordinados y acepta solamente aquellas que él considera adecuadas.
10. No piensa ni actúa en lo que él debe hacer para ayudar a sus subordinados a tener éxito.
11. Falla al establecer fechas para la terminación de metas intermedias (“milestones” o hitos) a través de los cuales pudiera medir el progreso de sus subordinados.
12. Falla al no permitir a sus subordinados alcanzar metas de oportunidad en lugar de los objetivos establecidos, que pueden ser menos importantes.
13. No da reforzamiento al comportamiento de éxito cuando se logran las metas; no corrige comportamientos no deseados cuando éstos se presentan.²⁴

Levinson analizó la motivación a través de su “gran falacia del asno” (“*great jackass fallacy*”). Aunque no criticó directamente a la APO como tal, criticó algunos elementos que están relacionados con el proceso de la APO. Llegó a la conclusión de que la motivación está basada en la “política” de la zanahoria y el látigo, utilizada en los negocios hoy en día.²⁵ Visualiza a la persona como siendo manipulada y controlada; inconscientemente, el jefe es el manipulador y controlador y el subordinado es como el asno. Las características atribuidas a los asnos son su terquedad, estupidez, falta de voluntad y falta de deseo de ir a donde alguien lo está llevando. Destacó que estas características coinciden de manera interesante con las características del empleado desmotivado. La gente responde inevitablemente a la zanahoria y al látigo al intentar obtener más zanahoria al mismo tiempo que trata de protegerse del látigo. La analogía con la APO sería que las recompensas intrínsecas y extrínsecas vendrían como resultado de establecer metas fáciles de alcanzar y el látigo podría surgir a través de castigos fuertes

cuando esas metas no fueron alcanzadas. El resultado de un sistema de APO podría ser como la falacia del asno, si no se administra de manera apropiada.

Otra visión teórica hacia el área de problemas posibles en la APO proviene de Anthony P. Raia, quien hizo notar algunos de los problemas en la filosofía gerencial. Este autor estableció que debido a distorsiones en las políticas: “La fijación de metas podría ser vista como otra forma empleada por la administración para hacer que los participantes trabajen más”.²⁶ También se enfocó al problema del papeleo y observó que uno de los peligros de sistemas de este tipo es la generación de datos por su propia causa. Relacionando esto con la APO, Raia sintió que debería cuidarse el aspecto de garantizar que un gran sistema de generación de datos no es el resultado final del sistema de APO.

Beach y Mahler, reportan que “se encontró que se sobreponen varias áreas de responsabilidad. También, que muchos objetivos han sido establecidos en términos de actividades del trabajo más que en los resultados. Adicionalmente, se descubrió que un número de mediciones del desempeño eran subjetivas”.²⁷

Otra crítica que apunta directamente a la APO es que los gerentes reaccionan como ratas atrapadas en un laberinto.²⁸ De acuerdo a este argumento, el sistema de la APO ha puesto restricciones y confinamientos a los gerentes, y éstos deben luchar contra el entorno para poder sobrevivir.

En la Purex Corporation, Ltd., un estudio longitudinal realizado por Raia concluyó que el programa de APO, visto como un organismo efectivo de motivación, eventualmente se deterioró.²⁹

Una disertación de Jan Muczyk en 1972 en la Universidad de Maryland, basada en un estudio de dos líneas ferroviarias y un banco, indicó que el efecto de la APO era insignificante, aunque notó que se obtuvieron algunos niveles de desempeño más altos.³⁰

Alex Mackenzie y Glen Varney estudiaron 900 organizaciones en 1972 y encontraron que dos de cada tres que estaban utilizando la APO tuvieron éxitos modestos. Su estudio sugirió más adelante que los programas de APO estaban funcionando moderadamente bien, pero que no se obtenían los altos niveles que las compañías habían esperado. Encontraron que la APO había obtenido gran aceptación en por lo menos tres de las grandes áreas geográficas de los Estados Unidos: Costa Oeste, Centro y la Costa Este.³¹

John M. Ivancevich, en un estudio de dos empresas de tamaño mediano, encontró que los efectos de la APO en capacitación e implementación tuvieron poca vida. “Cuando se examinó el nivel de satisfacción en el trabajo de los participantes, no hubo diferencias significativas entre las mediaciones antes de la intervención del agente de cambio y la APO y las medidas obtenidas veinte meses después de esos eventos”.³²

ARGUMENTOS FAVORABLES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y A LA APO

Thell Halman describió un sentimiento común entre aquellos que distinguen el valor de la APO al establecer que: “la administración efectiva es siempre la administración por objetivos”.³³ La APO es utilizada como una filosofía administrativa en muchas compañías exitosas en los Estados Unidos. Reddin reportó que: “la APO es utilizada actualmente en todo el mundo y en muchas de las corporaciones más importantes; para nombrar solo algunas: General Motors, DuPont, Air Force Logistics Command (Comando Logístico de las Fuerzas Aéreas), Radio Corporation of America, Socony Mobil Oil Co., Standard Oil, General Foods”.³⁴ Jack N. Kondrasvk llevó a cabo un estudio de administración y

concluyó que alguna forma del APO es ahora el estilo dominante de administración en los Estados Unidos. ³⁵

Implementaciones exitosas de la APO en Estados Unidos:

Colt Heating & Ventilation Ltd.	Cross Manufacturing
S. A. Regis Paper	Frontier Airlines
School of Business, ORU	Back to the Bible
Minnesota Mining & Honeywell, Inc.	Washington Manufacturing
Salvation Army/Tulsa	Liberty Industries
Continental Can Company	Paul Revere Life Insurance
Kimberly Clark Corporation	M. Cardone Industries, Inc.
Shell Credit Card Center	Occidental Life Insurance
Aerojet General Corporation	T. D. Williamson, Inc.
First Methodist Church, Tulsa	Duluth Missae Railroad
City of Tulsa Parks and General Mills	Recreation Department

John Humble, en su libro “Management by Objectives in Action” (Administración por Objetivos en Acción), identifica cuatro organizaciones que han experimentado con éxito la utilización de la APO: Colt Heating & Ventilation, Ltd., John Player & Sons, Royal Navy Supply, y Viners, Ltd. ³⁶

Wilkstrom describió cinco aplicaciones exitosas de la APO en un estudio realizado por la National Industrial Conference Boards. ³⁷ Las empresas fueron Honeywell, Inc. General Mills, S.A. Regis Paper, Minnesota Mining & Manufacturing Company y la Kimberly Clark Corporation. Es interesante hacer notar que estas grandes corporaciones están utilizando la APO y que han tenido éxito durante un largo periodo. El autor ha tenido la oportunidad de colaborar en la implementación exitosa de esta filosofía en un buen número de organizaciones.

En un estudio realizado por Meyer, Kay y French en 1965, se encontró que los administradores que tienen metas de desempeño en el trabajo mantienen actitudes más favorables que los administradores que no las tienen. ³⁸

Raia intentó relacionar la APO directamente con la efectividad de la organización en un estudio realizado en la Purex Corporation. ³⁹ Midió la productividad antes y después de la introducción de programas de establecimiento de metas y autocontroles. Después de la introducción del programa, la compañía experimentó un incremento en la productividad. Concluyó que los programas de establecimiento de metas y autocontroles fueron las causas de las mejoras. En estudios posteriores, Raia mostró que la productividad continuó incrementándose durante tres años después de la introducción del programa. ⁴⁰

Henry L. Tosi y Stephen J. Carroll encontraron en sus estudios que los administradores que utilizaban la APO por lo general tenían valores más positivos asociados con ella. ⁴¹

Richard Babcock, en una disertación que tuvo lugar en 1979, da a conocer que tres compañías fueron probadas contra un modelo de APO ⁴², Babcock concluyó que los administradores operan con más libertad bajo la APO.

A partir de una disertación que tuvo lugar en la Michigan State University en 1971, Rodney J. Chesser concluyó que no se podía predecir una respuesta universal. ⁴³ Encontró que la APO sería efectiva para algunos y contra productiva para otros.

Donald White encontró que la APO tuvo un efecto positivo en una gran organización dedicada al cuidado de enfermos mentales. Específicamente se dio crédito a que el programa de la APO incrementó los contactos formales entre los subordinados y sus superiores, mejorando la comunicación y logrando que los subordinados se sintieran más involucrados en las decisiones de su propia unidad así como de toda la organización. Las condiciones creadas por el sistema de la APO fueron consideradas favorables por la mayor parte de los participantes de la organización. Se estimó que el programa mejoró el desempeño al enfocar la atención tanto a metas específicas como a la organización de los recursos disponibles en la institución. Los educadores y las enfermeras reportaron efectos menos notables derivados del sistema en sus respectivas unidades, a diferencia de los no profesionales en el resto de la institución. Sin embargo, las actitudes de las personas en las dos unidades profesionales hacia el sistema de la APO, en sí mismo, fueron similares a las actitudes de los gerentes en otras tres unidades de la organización, y por ende, positivos.⁴⁴

Jack H. Vollbrecht se hizo cargo de la empresa Aerojet General Corporation en 1969. Como presidente, impulsó una administración con una fuerte dosis de independencia en el nivel operativo. Vollbrecht utilizó lo que llamó una administración refinada del sistema de administración por objetivos, que la bautizó como “administración por compromisos”, misma que requería que los administradores fijaran sus propias metas. Hizo énfasis en las consecuencias de su éxito o fracaso al alcanzar las metas y puso atención especial en que los subordinados se dieran cuenta de que tenían el compromiso firme de alcanzarlas.⁴⁵

Cuando el ya fallecido Alvin Feldman se convirtió en presidente de Frontier Airlines en 1971, estableció rápidamente un nuevo sistema de administración.⁴⁶ Su estrategia iba en busca de descentralizar responsabilidades. El primero fue descartar la política bajo la cual la alta administración fijaba las metas de la línea aérea para comenzar con un sistema de compromisos.

Se esperaba que todos los empleados, hasta los del más bajo nivel de supervisión se comprometieran a lograr cierto desempeño. Por ejemplo, el compromiso de un administrador de estación fue la proyección de costos, de ingresos y de desempeño durante el año. Los ejecutivos sumarían estos compromisos para establecer en esta forma las metas de la aerolínea. Se esperaba que los empleados cumplieran sus compromisos y que aquellos que no lograran alcanzarlos, durarían poco tiempo en su trabajo.

En la Cuarta Conferencia Internacional de la APO, en septiembre de 1976, se reportó un número alto de aplicaciones exitosas de la APO (Fourth International MBO Conference).⁴⁷ Fueron reportadas aplicaciones exitosas en las empresas Western Industries, Washington Manufacturing, Paul Revere Life Insurance, Bolse Cascade, Occidental Life Insurance y en la Duluth Missabe Railroad.

Las páginas financieras del diario New York Times reportaron implementaciones de la administración por objetivos en compañías tan conocidas como el Hilton International y la Merrill Lynch, Pierce Fenner & Smith, Inc. Curt Strand, presidente de Hilton International, declaró que “al utilizar el sistema de administración por objetivos, cada hotel hace sus proyecciones mensuales y sus presupuestos, debiendo explicar cualquier obstáculo que impida alcanzar sus metas”.⁴⁸

Merrill Lynch ha logrado un éxito significativo con su programa de administración por objetivos. De acuerdo a su presidente, el señor Roger Birk, la compañía ahora está realizando mejor la tarea de definir las responsabilidades y las obligaciones de rendir cuentas.⁴⁹

Se llevó a cabo un estudio en bancos y en industrias manufactureras seleccionadas para ayudar a determinar la validez de la APO.⁵⁰ Las organizaciones estudiadas estaban localizadas en cinco estados de Estados Unidos, del medio oeste y sudoeste. Participaron seis bancos y siete compañías manufactureras. Los datos de esta investigación fueron reunidos desde agosto hasta diciembre de 1974.

Para conocer las percepciones de los gerentes sobre los sistemas de administración y control en sus compañías se estructuró un cuestionario especial. Después del análisis de factores apropiado, se estudiaron tres verificaciones estadísticas que fueron el tiempo que abarcaba la planeación, efectos selectos de los sistemas de planeación y control, y desempeño: las mediciones y recompensas. El desempeño real también fue estudiado durante un período de cuatro años, 1971-1974. Se pidió a los administradores que clasificaran sus trabajos y metas personales. Estas metas de trabajo y personales fueron revisadas nuevamente durante 1977.

La conclusión obtenida en 1977, después de comparar las percepciones de las metas de 1974, fue que no existía cambio. Aún no existía relación alguna entre aquellos utilizando la APO y los que no la estaban utilizando. Fueron mencionados en forma destacada por todos los participantes la independencia de pensamiento, el crecimiento personal, y el reconocimiento, tanto en 1974 como en 1977.

Se diseñó un índice para evaluar las tres categorías citadas, basado en las respuestas a un cuestionario adecuado para cada categoría. El rango de cada índice iba de uno para el más bajo a cinco para el más alto.

Se analizó la efectividad de la APO en cada categoría en dos formas diferentes. Primero, las opiniones de los administradores que sentían que sus organizaciones estaban utilizando la APO en un alto grado en cada industria (bancos, fábricas) fueron comparadas con las opiniones de los gerentes que sentían que en sus organizaciones se estaba aplicando la APO en un menor grado. Los primeros reportaron que los tres factores obtenían calificaciones más altas, mientras los segundos opinaron que obtenían calificaciones más bajas. Segundo, las organizaciones que utilizaban en alto grado la APO fueron comparadas con aquellas que utilizaban la APO en menor grado.

Cuando se hicieron las comparaciones de los tres bancos más orientados a la APO contra los dos de menor orientación y de las dos empresas fabriles más orientadas a la APO contra las tres menos orientadas a esta técnica, sólo algunos efectos de los sistemas de planeación y control resultaron notables. No hubo elementos de apoyo ni de contradicción en el desempeño: las categorías de desempeño y premios para los bancos y fábricas orientados a la APO. En las fábricas hubo una indicación de que el índice en la extensión de la planeación, fue relacionado con el uso de la APO. En los bancos, la extensión de la planeación mostró ser más alta con el uso de la APO. La APO recibió el apoyo de dos de las tres categorías en los bancos y una de las tres fábricas. Donde la APO no fue apoyada, la evidencia no muestra resultados negativos, pero indica que no hubo ningún efecto. No hubo una diferencia significativa al ordenar el rango de los objetivos de trabajo y los objetivos personales de los gerentes en el estudio.

Alguna evidencia, pero con excepciones, se presenta señalando que las organizaciones que utilizaron la APO fueron superiores en su desempeño, tanto en bancos como en fábricas. En los bancos, cuanto mayor el tiempo de utilización de la APO dentro de los cuatro años de estudio, mayor el apoyo que recibía. Sin embargo, durante el período de cuatro años, el que tuvo un mejor desempeño durante dos de los cuatro años fue un banco con poco grado de aplicación de la APO. En las fábricas, los datos financieros estuvieron disponibles sólo en dos de las organizaciones. Las compañías con más utilización de la APO sobrepasaron en desempeño a las de baja utilización de la APO.

La misma metodología fue utilizada por Cris Kenna para estudiar los efectos de la APO en el Departamento de Parques y Recreación de Tulsa (Tulsa Parks, Recreation Department).⁵¹ Kenna descubrió en su estudio un efecto positivo atribuible al uso de la APO. Durante el invierno de 1980, Hugh McNigth, el director del departamento, reportó que la Planeación a Largo Plazo/APO fue modificada, pero que aún era una herramienta valiosa.

En un estudio para la tesis de maestría de Dennis Ritenour, él encontró que los gerentes de Investigación y Desarrollo preferían utilizar la APO en lugar tanto de la Administración por Excepción, como de los sistemas populares de planeación,

programación y presupuesto, utilizados en muchos círculos. Un total de 270 gerentes de Investigación y Desarrollo tomaron parte del estudio.⁵²

Podemos concluir de estos estudios que se puede esperar que la APO tenga resultados positivos en algunas áreas, no tenga efectos en otras, y hasta que tenga algunos efectos negativos en algunos casos específicos.

Un argumento final a favor de la Planeación a Largo Plazo/APO se encuentra en la amplia experiencia del autor al enfrentarse con todo tipo de grandes y pequeños negocios, gobiernos municipales, iglesias, unidades médicas y en algunos casos de vidas personales, donde esta filosofía de administración ha sido altamente exitosa.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es la filosofía de administrar con un proceso de planeación. Es una corriente de decisiones y acciones que ejecutan de manera efectiva el plan estratégico. El proceso de administración estratégica es la forma en que el equipo administrativo dirige a la organización dentro de las tareas y la promoción del plan estratégico.

Las decisiones estratégicas son las formas de alcanzar un fin. Estas decisiones comprenden la definición del negocio, sus productos y los mercados que debe atender; las funciones que deben ser desempeñadas y las políticas más importantes que se requieren para que la organización ejecute estas decisiones para alcanzar los objetivos.

La administración estratégica efectiva proporciona un fuerte incentivo a los empleados y a la administración para alcanzar los objetivos de la compañía. Sirve de base para el control y evaluación gerenciales. Permite a la empresa innovar a tiempo para lograr ventajas de nuevas oportunidades en el entorno y reducir sus riesgos, debido a que anticipa el futuro. La administración estratégica es un proceso continuo.

La importancia de la administración estratégica pierde su relevancia cuando las organizaciones que desarrollaron sus planes los archivan.

El proceso anual de planeación puede estar completo, pero la organización vuelve a las viejas maneras de hacer las cosas. La administración estratégica ha evolucionado debido a la necesidad de conducir el plan.

La planeación a largo plazo ayuda a remover algunos de los riesgos y la ambigüedad aunados con las asociaciones de sus miembros en la organización. Permite a una empresa basar sus decisiones en presupuestos a largo plazo y no en reacciones que surgen en el momento. Permite a la firma tomar acciones en los primeros momentos de una nueva tendencia y toma en cuenta un tiempo razonable para llevar a cabo una administración efectiva, lo que ayuda a explotar mejor las oportunidades.

La administración estratégica permite a los más altos ejecutivos de la firma anticipar los cambios y provee la dirección y el control para la empresa, al mismo tiempo que les permite tener una opinión unificada en materias estratégicas y acciones. También ayuda a educar a los ejecutivos para convertirse en mejores tomadores de decisiones; los impulsa a examinar problemas básicos de la compañía. Mejora las comunicaciones corporativas, la coordinación de proyectos individuales, la distribución de los recursos y las tareas de planeación de corto plazo, como es la realización de presupuestos.

La administración estratégica se enfoca hacia los problemas del negocio, no sólo a los problemas funcionales tales como los de mercadotecnia o finanzas.

La administración estratégica se orienta hacia la llamada “planeación de segunda generación”, así como al análisis de los negocios y a la preparación de diferentes escenarios para el futuro.

Esto no quiere decir que la administración estratégica es todo lo que se necesita para que una empresa sea exitosa, pero sin duda ha probado ser informativa. Un buen ejemplo tanto de planeación estratégica como de la administración estratégica lo encontramos en la Ford Motor Company. El estilo gerencial de Donal Petersen en esta empresa será un

modelo para los altos ejecutivos en los años venideros. La participación de mercado de la Ford en Estados Unidos subió en los años 80's hasta cerca del 22 por ciento, después de haber estado en sólo 16 por ciento.

Algunas de las decisiones del señor Petersen fueron únicas, como romper el hábito de seguir el liderazgo de la General Motors.

He aquí algunas de las lecciones que nos han dejado este ejecutivo ejemplar y cómo se aplican:

1. Sea obsesivo con la calidad. Petersen contrató al famoso maestro en calidad W. Edwards Deming, quien enseñó a los japoneses los procesos de control estadístico.
2. Otorgue poder decisorio a sus obreros. El Sr. Petersen enfatizaba el poder creativo en cada uno de los trabajadores de la Ford.
3. Apoye el poder de los grupos de trabajo. El Sr. Petersen forzó a quienes diseñaban los automóviles a trabajar en equipos muy ligados con los ingenieros y las personas de mercadotecnia.
4. Competir globalmente. El Sr. Petersen fue quién llevó a la Ford a ser la primera empresa americana del ramo automotriz que competía globalmente.

PUNTOS IMPORTANTES A SER RECORDADOS

1. Una planeación estratégica a largo plazo y un programa de la APO debe considerar un procedimiento para fijar preobjetivos específicos (pasos 1 al 9).
2. Debemos recordar que en casi todos los países se tiene un problema de productividad.
3. Un plan a largo plazo es esencial para sobrevivir.
4. Un estado general de apatía y poca satisfacción existe en los niveles más bajos de la fuerza de trabajo.
5. Surgen problemas al aplicar la APO, cuando esta herramienta no se usa con propiedad.
6. Muchas compañías en el mundo han reportado experiencias exitosas al utilizar la APO.
7. Existe evidencia científica de los méritos de la planeación a largo plazo y los programas de APO.
8. Es responsabilidad de la alta dirección proveer liderazgo para resolver problemas de productividad y planeación.
9. Existe una necesidad evidente para contar con una herramienta de planeación a largo plazo que sea fácil de entender.
10. El plan estratégico debe ser administrado tanto en forma estratégica como sistemática.



Capítulo 3

Estado del Arte.

El propósito de este capítulo es presentar un repaso histórico de la administración por objetivos y cómo se desarrolló hasta ser un sistema de planeación. También se cubre la evolución desde la planeación estratégica hasta la administración estratégica. La sigla de la APO fue primero utilizada en 1954 por Peter Drucker.¹

George Odiorne declaró al autor que recordaba la clase de graduados en Administración en la Universidad de Nueva York en la que Drucker presentó por primera vez el concepto, a principios de los años cincuenta. Odiorne y Dale McConkey, ambos estudiantes de Drucker, fueron ciertamente influenciados por su trabajo como lo hemos sido todos. Ronald G. Greenwood da crédito a Harold Smiddy, quien fue por largo tiempo vicepresidente del General Electric, con la gran contribución a Drucker cuando éste desarrollaba el concepto. Le da crédito a Smiddy de ser el primero en aplicar la APO como la conocemos hoy en día.² Sin embargo, muchos de los elementos utilizados en la APO fueron desarrollados realmente antes de la época de Drucker; los primeros desarrollos de estos elementos se presentan aquí cronológicamente. Varios autores, administradores y consultores contribuyeron al crecimiento de la APO desde Drucker en 1954 hasta nuestros días; sus contribuciones también son rastreadas. Odiorne, McConkey, George Morrissey y otros han recibido crédito por ser responsables de su gran desarrollo, alrededor de 1965. Los méritos relativos de la instalación y la motivación a utilizar la APO por una entidad *staff* (el llamado punto de vista personal), o la alta administración (la “visión de la organización”), también se examinan aquí. Luego se examina la importancia de la planeación y su parte en la APO. El sentir del autor sobre que la planeación estratégica es la tendencia del futuro para la APO se examina después. Se introduce el hecho de que la APO puede ser aplicada en los niveles inferiores. Luego, el autor presenta sus experiencias recientes con la APO en el sector no lucrativo. Finalmente, la controversia que rodea a la APO se discute con mayor detalle y se presenta una breve discusión de la relevancia de la APO en la academia.

DEFINICIÓN DE LA APO Y SUS ORÍGENES

La administración por objetivos ha sido descrita como “el proceso en el que los superiores y los gerentes subordinados de una organización identifican en conjunto las metas en común (de la organización), definen cada una de las mayores áreas de responsabilidad en términos de los resultados esperados de cada uno, y el uso de mediciones como guía para operar la unidad y para asegurar la contribución de cada uno de sus miembros”.³ La definición aún más amplia del capítulo 1 considera el propósito de la firma, el medio ambiente en el que operan, las fuerzas y debilidades de la firma y asume antes de establecer los objetivos.

La secuencia de los pasos utilizados por Alcoa de America hace algunos años en su sistema de APO provee un ejemplo ilustrativo del sistema preutilizado actualmente:

1. Una persona hace una lista de los objetivos de desempeño de mayor importancia para el año venidero y sus planes específicos incluyen fechas y metas para alcanzar dichos objetivos.
2. Los entrega a su jefe para que los repase. De la discusión surgen objetivos en los que ambos están de acuerdo.

3. Sobre una base cuatrimestral, repasa con su jefe de manera verbal el progreso hacia dichos objetivos. Los objetivos y los planes son revisados y actualizados conforme se va requiriendo.
4. Al final del año, la persona prepara un breve “reporte de logros” que lista los mayores logros, con comentarios sobre las variaciones entre los resultados obtenidos realmente y los resultados esperados.
5. La aproximación personal se discute con el jefe. Las razones por las que no fueron alcanzadas las metas son exploradas.
6. Un nuevo conjunto de objetivos se establece para el próximo año⁴.

Desde mi punto de vista acerca de esta definición, muchos de los sistemas de las compañías se encuentran incompletos, ya que comienzan con el establecimiento de los objetivos y dejan fuera las consideraciones preliminares que se estableció con detalle en los pasos 1-4 (en el capítulo 1). Mi firme creencia, a través de las pruebas que he realizado a lo largo de los años al ser responsable de la planeación de la planta de Elwood de la Continental Can, siempre ha sido que es necesario considerar el propósito de la firma, el medio ambiente en el que opera, sus fuerzas y debilidades, así como asumir acerca de los eventos futuros, antes de establecer los objetivos. De otra forma, el proceso de la APO corre el riesgo de no tener bases suficientes y ser irrelevante al final. Un sistema funcional puede entonces ser divisado, construyéndose sobre la base de los puntos incluidos en mi definición.

Basado en esta descripción representativa y mi práctica en empresas, los siguientes elementos específicos de la APO pueden ser identificados:

- Planeación
- Establecimiento de objetivos y metas
- Negociación
- Repaso del desempeño
- Retroalimentación, comunicación e involucramiento
- Evaluación

McConkey enfatiza que la palabra clave de la APO es la administración, no los objetivos. El desarrollo histórico de estos elementos se discute en los siguientes párrafos. El grupo Drucker y Odiome-McConkey, en 1965, presenta puntos a enfocarse en el análisis.

Donaldson Brown introdujo el término Centro de Utilidades (Profit Center), durante su gestión como tesorero de la DuPont de 1918 a 1921. Brown creó la idea de controlar tal responsabilidad de dar cuentas al enlazar varias subunidades de la organización a un rango planeado de retorno sobre los gastos controlables.⁵ Dejó a la DuPont y se unió a Alfred P. Sloan en la General Motors. En General Motors, Brown instaló un sistema de dar cuentas de responsabilidades al plan organizacional de Sloan durante 1923.

El Plan organizacional de Sloan –control centralizado de políticas y descentralización de operaciones– tuvo muchos elementos de la Administración por Objetivos.⁶ A principios de 1920, los gerentes divisionales entregaban pronósticos anuales de sus resultados esperados de operación para el año venidero. Posteriormente, estos pronósticos se convertían en compromisos, y los gerentes divisionales tenían que dar cuenta de que éstos se alcanzaran. En 1924 y 1925 la General Motors utilizó un sistema de reportes estadísticos que substituyeron la retroalimentación sobre el progreso en alcanzar los compromisos.

En 1918, se llevó a cabo un plan de bonos gerenciales. Cada administrador era elegible para el bono; sin embargo, tenía que ganar el bono basado en su desempeño. Sloan defendió este plan de incentivos financieros, enfatizando que cada gerente estaba animado a pensar que él era “el jefe” de su entidad en particular.

Edward N. Hay reconoció el valor de este concepto de “responsabilidad gerencial” en los treinta y definió sus bases como el concepto de que las metas organizacionales son mejor alcanzadas si se establecen y distribuyen responsabilidades específicas y objetivos relacionados con aquellas metas entre el grupo de gerentes de la organización.⁷

Alrededor de este concepto, Hay construyó un negocio de consultoría que ha ayudado a instalar la responsabilidad de la gerencia en organizaciones alrededor del mundo. Albanese da importancia a la responsabilidad en su nuevo libro, “Managing: Toward Accountability for Performance” (Administrando: Hacia la Responsabilidad del Desempeño).

Un número de firmas consultoras afirma el valor de este estilo gerencial, incluyendo a la conocida Booz, Allen & Hamilton y a McKinsey & Co. J. O. McKinsey escribió un libro en 1922 titulado “Budgetary Control” (Control de Presupuestos).⁸ Muchos elementos de la APO están incluidos en este libro. En muchas de esas firmas, la variedad de consultas ha utilizado conceptos de administración por objetivos, haciendo mayores contribuciones de los 40’s a nuestros días.

Como fue descrito por Henry Fayol, el establecimiento de objetivos y metas se hizo más importante a partir de 1916.⁹ Ralph C. Davis enfatizó en la planeación, objetivos y fijación de metas en 1934¹⁰ y quizá también influyó en la administración científica de Frederick Taylor. Luther Gulick, en sus notas sobre teoría escritas en 1936, y Urwick, en “The Making of Scientific Management: Thirteen Pioneers in 1948” (Haciendo la Administración Científica: Trece Pioneros en 1948), enfatizó en la planeación y en los objetivos.

McConkey ha sido acreditado por Drucker de aportar la importancia de traer los objetivos hacia el frente: “Se sabe que los objetivos de una variedad u otra han sido conocidos y utilizados por los administradores desde las épocas bíblicas. Se mantuvo para Drucker, al escribir en 1954, que ‘deben utilizarse como una base para el sistema de administración.’”¹¹ Drucker estuvo entendiblemente influido por los trabajos de Taylor, Fayol, Davis, Gullock, Urwich y otros antes de 1954.

CONTRIBUCIONES DE LOS CIENTÍFICOS DEL COMPORTAMIENTO

Elton Mayo, de los Estudios de Hawthorne, comenzó la contribución del comportamiento científico a la APO.¹² Los científicos del comportamiento influyeron en la importancia de la administración participativa y el rol del individuo.

Lester Coch y John French contribuyeron con la idea de que un mayor compromiso con las metas organizacionales podría ser obtenido y mayor satisfacción como resultado al participar en el proceso de toma de decisiones.¹³

Abraham Maslow introdujo su teoría de las necesidades humanas en 1943.¹⁴ La existencia de un mayor orden de necesidades en aspectos tales como el reconocimiento y el logro, y el intento de llenarlas en un sistema organizacional son básicas para la APO. Un administrador necesita reconocer el poder de la motivación al satisfacer estas necesidades de más alto nivel.

Los conceptos de centros de utilidades descentralizadas originadas de Sloan y los objetivos y la planeación contribuidas por Fayol, así como la importancia del compromiso y la participación propuesta por los científicos del comportamiento, comenzando por Mayo, fueron todas contribuciones específicas en el desarrollo de la APO antes de la síntesis de Drucker. Drucker, sin embargo, cristalizó el concepto de la APO al sintetizar varias influencias y avances en el pensamiento que ya habían sido concebidas. Escribió lo siguiente como una explicación del propósito de la APO:

“Lo que la empresa de negocios necesita es el principio de la administración que le da una visión completa de la fuerza y responsabilidad individual, y que al mismo tiempo dé una dirección sobre la visión y el esfuerzo, estableciendo el trabajo en equipo y la armonía de las metas de los individuos con el deseo común. El único principio que puede lograr esto es la administración por objetivos y el autocontrol”.¹⁵

Los científicos del comportamiento contribuyeron también con la APO a finales de los cincuentas y a principios de los sesentas Frederick Herzberg avanzó en la teoría de los dos factores en un intento para tratar de explicar qué es lo que motiva a los administradores.¹⁶ Herzberg contiene que las cosas que tienden a motivar a la gente más durante el día están primordialmente relacionadas con las personas en sí mismas y la imagen de sí mismas. Las oportunidades de avanzar, mayor responsabilidad, promoción, crecimiento, logro y un trabajo interesante están identificadas como el tipo de factores que harán de la experiencia de trabajar como algo disputable, retardador, con significado e interesante. Por su propia naturaleza, la APO puede ser de gente orientada, otorga la oportunidad de que satisfagan sus necesidades y por ende tiene un efecto positivo.

Rensis Likert aportó argumentos sobre la administración participativa.¹⁷ El concepto de “alfiler de enlace” de Likert reconoce la estructura organizacional y define claramente quién reporta a quién. El concepto obtiene su nombre por el hecho de que el gerente de cada unidad está ligado a otra unidad más alta en la organización. El valor para la APO sobre este tipo de diseño organizacional está en la claridad con que son definidas las responsabilidades. Todas las subunidades dentro de la organización están enlazadas entre sí para convertirse en un todo, y cada una responde de sus logros al nivel superior siguiente. La APO tiene una mayor probabilidad de obtener resultados positivos en las organizaciones en las que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas. La definición de áreas de responsabilidad ayuda en la derivación de metas y objetivos para toda el área específica.

Robert L. Kahn y Daniel Katz sintieron que ciertos estilos de liderazgo son importantes para obtener una eficiencia al máximo.¹⁸ Ellos descubrieron que los capataces eficientes no supervisaban a sus trabajadores de cerca, dándoles en apariencia más libertad para establecer su paso y acercarse así al desempeño de sus asignaturas. Katz y Kahn incitaron una mayor participación del trabajador para que administrara su propio trabajo. Su mayor contribución a la administración por objetivos y a la supervisión exitosa es que hacen énfasis en los elementos de autocontrol y participación.

Douglas McGregor contribuyó con su teoría X y teoría Y.¹⁹ La teoría Y es el tipo de administración que reconoce el valor del individuo, asumiendo que las personas ejercitarán el auto dirección y el autocontrol en el cumplimiento de los objetivos organizacionales al grado en que se encuentran comprometidos con esos objetivos. Los gerentes orientados a la teoría X, por otro lado, tienen básicamente una visión limitada del individuo y sus capacidades, y creen que deben llevar a cabo un control estricto para que éste produzca. La contribución de McGregor a la administración por objetivos es su énfasis en el valor de los recursos humanos y su potencial, junto con Maslow al tratar de satisfacer ciertas “necesidades de alto nivel” como son la auto-estima, el reconocimiento, la auto actualización y demás. La filosofía de la APO permite al individuo que satisfaga sus necesidades de más alto nivel. La APO provee de la oportunidad para el reconocimiento y para el pensamiento independiente.

Robert M. Blake y Jane Mouton han enfatizado en los estilos de liderazgo su concepto de la “parrilla gerencial”²⁰. El comportamiento de un líder puede ser entendido en términos de su preocupación tanto de la producción como de la gente, enfocándose a cada una de estas preocupaciones. La administración ideal está generalmente ligada con aquella que busca que se alcance la misión con un énfasis primario en la gente y en la producción. La contribución importante de Blake y Mouton a la administración por objetivos es su identificación de los distintos estilos de liderazgo, dándose cuenta que la

oportunidad de obtener resultados positivos es mayor que con un estilo de administración balanceado.

Todas estas contribuciones están directa e indirectamente relacionadas con el problema de la administración por objetivos y la tendencia a avanzar hacia el estado del arte.

LIBROS 1965

El siguiente punto de mayor enfoque en la historia de la Administración por Objetivos surge en 1965 con el libro de Odiorne "Management by Objectives: A System of Managerial Leadership" (Administración por Objetivos: Un Sistema de Liderazgo Gerencial), y el de McConky "How to Administrate by Results" (Cómo Administrar por Resultados). Un número de otros autores han hecho contribuciones durante este período, incluyendo a J. D. Batten, Marvin Bower, Chuck L. Hughes, Alfred J. Marrow, Phillip Marvin, George Morrissey, David E. Olsen y Edward C. Schleh. Ellos tuvieron el beneficio de la forma de pensar de Drucker, fueron activos como consultores, y observaron los efectos de la motivación de varios de los científicos del comportamiento de 1954 hasta principios de los sesentas. La mayor parte de estos autores observaron a la APO en un contexto más amplio más allá de la mera aproximación del desempeño. Ellos reforzaron el punto de vista de Drucker en el sentido de que era un sistema total de administración.

EL PUNTO DE VISTA PERSONAL

El llamado punto de vista personal se define en la APO como concepción, implementación y la inspiración de la entidades tales como la del personal. De acuerdo a este punto de vista, el departamento de personal repasa el logro de las metas con los gerentes, y la organización lo considera estrictamente como un programa de personal.

J.W. Enell y G. H. Hasss reportaron éxito temprano desde el inicio de los programas de APO en la Standard Oil Company (Ohio); Intercity Papers, Ltds.; así como en los laboratorios Smith, Cline y French.²¹ Estos programas hicieron énfasis en la aproximación del desempeño, no en la obtención de metas.

Howell²² y McConkey²³ notaron que la aproximación del desempeño a través de la función del departamento de personal fue el tema dominante de la APO durante el final de los cincuentas. Las técnicas de evaluación midieron el grado en el que los gerentes deberían poseer o no poseer, tendencias altamente subjetivas.

En la General Electric durante los cincuentas, se encontró que la aproximación del desempeño por sí solo no funciona.²⁴ Odiorne ha establecido que "El sistema de administración por objetivos debe verse en un contexto amplio más que en el procedimiento de aproximación. Relaciona la aproximación tan solo como uno de los sistemas que están operando dentro de un sistema más grande de gerencia orientada a las metas".²⁵

Wilkstrom²⁶ y Reddin²⁷ también han señalado los problemas asociados con la APO como un sistema de esquema personal o un sistema de aproximación. Estos problemas crearon condiciones que cambiaron el énfasis de la APO.

EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN

Howell indicó que durante mediados de los sesentas, el énfasis fue dado a integrar los objetivos de la organización con los objetivos de los administradores.²⁸ El ímpetu para la APO provino de la alta gerencia y no del personal durante este período. Para otras organizaciones tales como la General y Edward H. Hay & Associates, la APO se convirtió en una forma de vida, sin pasar por la etapa de personal. Para estas organizaciones el énfasis fue en la cúpula, en tanto la APO comenzó y continuó como una filosofía administrativa.

La importancia de la negociación de las metas entre superior y subordinado se hizo más evidente durante este período. Howell ha comparado el proceso de negociación al de preparar un presupuesto, estableciendo “así como el presupuesto aprobado el resultado de revisiones y acuerdos, también el proceso de establecer objetivos es el resultado del compromiso”.²⁹ El involucramiento de cada gerente en el establecimiento de sus propias metas proveyó la oportunidad de tener la sensación de pertenencia y reconocimiento, y un clima favorable para la motivación del empleado.³⁰

El Buró de Relaciones Industriales de la Universidad de Michigan (Bureau of Industrial Relations at the University of Michigan) comenzó a conducir seminarios en los sesentas acerca de los sistemas de la APO. Honeywell, Northwest Bancorporation, Ford Motor Company y Continental Can son tan solo algunas de las compañías que enviaron representantes para que asistieran a los seminarios a finales de los sesentas. Estos seminarios y la publicación de los libros previamente mencionados, incitaron a las organizaciones a utilizar el concepto de la APO.

Marvin Bower, en su libro *The Will to Manage* (Voluntad de Administrar), enfatizó en un tema relacionado con la APO cuando estableció: “la llave para el éxito corporativo es un líder con una gran voluntad de administrar, que inspira y requiere a personas hábiles para que trabajen por un propósito y eficientemente a través de procesos simples y tradicionales que se encuentren integrados a un programa de administración o a un sistema confeccionado por la naturaleza y medio ambiente del negocio”³¹. Bajo este principio tan importante, el administrador debe tener el coraje de sus convicciones corre a través de toda la historia de la APO. La columna vertebral de cualquier filosofía de administración debe ser firme, con una administración que tenga el coraje y la estima para alcanzar objetivos predeterminados. Esta voluntad de administrar con la APO es fuerte en tanto toda la organización como conjunto apoye la APO.

PLANEACIÓN

Una de las contribuciones más significativas de la APO fué el énfasis de la planeación como parte del proceso de la APO. Wilkstrom estableció:

Las metas establecidas individualmente por los gerentes son relevantes para los objetivos de la compañía ya que la administración en conjunto, como grupo, está involucrada en el proceso total de planeación.

Se han involucrado mecanismos para garantizar que los planes individuales contribuyan a las metas más grandes. Al establecer metas, los gerentes desarrollan planes detallados, quizá con varias alternativas de planes de contingencia, para alcanzar sus metas. Si eventos imprevistos requieren un cambio de dirección, todos los involucrados están al tanto mucho antes de que se llegue el período de fin de año, y se realizan los ajustes necesarios³².

Conceptos similares fueron adelantados por Odiorne en lo referente a planeación a largo plazo y a los planes a cinco años, como sigue:

Por esto, los planes a largo plazo son más valiosos cuando son revisados y ajustados y se establecen de nuevo en períodos más cortos. El plan a cinco años es reconstruido cada año para los siguientes cinco años. La base importante para este cambio es la medición precisa de los resultados de la experiencia del primer año con el plan contra el objetivo del plan³³.

Edward C. Schleh comentó: “cuando un hombre tiene la responsabilidad de un resultado, debe también tener la responsabilidad de planear más adelante para prevenir crisis que puedan ir contra el logro del resultado”³⁴.

Evidencia posterior de la evolución de la planeación a largo plazo y la administración por objetivos se encuentra en la disertación presentada por Richard Johanson: “A Systematic Approach to Corporation Planning” (Una Aproximación Sistemática a la Planeación Corporativa).³⁵ El proceso de la APO se ha convertido en un subconjunto dentro de un sistema de administración mayor que requiere una visión total de la organización. Es un sistema en marcha, cibernético, una “forma de vida”. Los aspectos de la APO están construidos dentro de un proceso de planeación dinámico. El plan a cinco años es un proceso de planeación dinámica basada en la consideración de aspectos del medio ambiente, fuerzas y debilidades de la compañía, aspectos que se asumen. Los objetivos amplios son determinados, y metas medibles son establecidas para alcanzar esos objetivos. El plan a cinco años entonces establece un curso para alcanzar estas metas.

Los principios de la APO son utilizados para establecer el plan a cinco años. El plan operativo anual es entonces sólo el primer año de un plan a cinco años. Cada año el plan a cinco años es actualizado, con el primer año del nuevo plan a cinco años siendo el plan operacional del próximo año.

El proceso dinámico de planeación se describe con el término “cibernético” ya que permite cambios en el medio ambiente, las fuerzas relativas de la compañía, asumir, criterios objetivos, metas o cualquier cosa que afecta a la compañía durante el período de planeación. El Dr. Johanson desarrolló este proceso mientras se encontraba en la Continental Emsco en los cincuentas, y desde entonces lo ha perfeccionado y ha apoyado su instalación en una variedad de firmas, unidades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro.

Fuí muy influenciado por el Dr. Johanson mientras desarrollaba el sistema de administración que se discutió en el capítulo 1. Tuve la oportunidad de estudiar bajo su tutela en 1971 en la Universidad de Arkansas en el programa doctoral de Administración.

“Plan administra” (“Planagement”), desarrollado por Bob Randolph, es otro sistema que ha evolucionado partiendo de elementos exitosos de la APO.³⁶ Así como el trabajo de Johanson, enfatiza en llevar a cabo una visión con detalle de muchos aspectos antes de que sean establecidos los objetivos, la International Harvester es tan solo una de tantas organizaciones que están obteniendo resultados exitosos con el “Plan Administra”. De Green reconoció su visión total de la APO. Desarrolló un libro único para la planeación. T. D. Williamson, Inc. es una de tantas organizaciones utilizando muchos de los elementos de su sistema de planeación.

Encontré, durante una encuesta hecha a 297 gerentes de manufactura y bancarios, que existe una relación directa entre la extensión de la APO y la cantidad de planeación que se está realizando.³⁷ Este libro es una extensión de la evolución de la planeación. La discusión en el capítulo 3 describe mi sistema de planeación a largo plazo.

APO PARA OBREROS

Tuve la oportunidad de documentar la aplicación de la APO con el nivel obrero de 1964-1965 en la Continental Can³⁸. El desempeño, medido por estándares de ingeniería, incrementó dramáticamente de un 83 por ciento a un 97 por ciento cuando los elementos básicos de la APO fueron introducidos. Programas similares fueron efectuados en 1967 en otras plantas de la Continental Can. Frank Habic, al estar en la Duluth, Missabe & Iron Range Railway –una compañía de ferrocarriles–, tuvo también una experiencia exitosa en el nivel obrero³⁹. Chris Kenna apoyó a Hugh McKnight en el establecimiento de un sistema completo de planeación en los Tulsa Parks and Recreation Department (Departamento de Parques y Recreación de Tulsa). Kenna fue el responsable de la implementación del sistema hasta el nivel más bajo de la organización.

En un artículo para el Management by Objectives Journal (Jornal de Administración por Objetivos), titulado “Blue Collar MBO” (APO para Obreros), se discute sobre la teoría, la aplicación y las recomendaciones que circundan la aplicación de la APO en niveles inferiores⁴⁰. Odiorne ha establecido: “si escuchas con cuidado sobre las experiencias obtenidas en Texas Instruments y en la Ohio Bell, y sobre aquellas de Henry Migliore de la Northeastern Stte University/University Center en Tulsa, y a Fred Schwarz de la Universidad de Wisconsin, es aparente que la APO puede ser aplicada en los rangos obreros si tenemos el compromiso suficiente”⁴¹. Tal parece que la APO podría aportar una contribución significativa hacia la solución del problema de satisfacción en el trabajo y la tristeza que se vive en el nivel obrero.

La Administración por Objetivos puede hacer contribuciones a la satisfacción en el trabajo y al incremento en la productividad, de acuerdo a algunos investigadores y practicantes. En este punto, la investigación científica deberá estar dirigida hacia determinar la validez del concepto de la APO. Basado en los descubrimientos de estos logros, se puede hacer un acercamiento a las fuerzas y debilidades de la APO.

Acoplado y como precedente en primer grado del problema de la productividad, es la falta de satisfacción plena en los niveles más bajos de la mayor parte de las organizaciones. Como se discutió en el capítulo 1, la “Opinión Research Corporation” (Corporación Investigadora de Opiniones), de Princeton, New Jersey, indicó que el 38 por ciento de los trabajadores de más bajo nivel estaban insatisfechos con su trabajo⁴². Esta cifra es mayor que la registrada en 1952 del 24 por ciento. Karl Marx predijo que el capitalismo fallaría ya que el trabajador se convertiría en un apéndice de la máquina. Con todo respeto a la línea de producción y a la simplificación del trabajo, hemos creado un monstruo. Nuestro estándar de vida es alto debido al capital, a la tecnología y a la automatización. Un rango de costo-beneficio se encuentra asociado con cualquier alternativa. Tal parece que nuestro alto estándar de vida ha sido alcanzado con el costo de deshumanizar el lugar de trabajo. El orgullo, la lealtad y el compromiso de parte de los obreros-artesanos parecen estarse erosionando. Lo que ha substituido a estas características es un sentir general de apatía, cólicos, y en algunos casos una visión de total “anti-organización”. Studs Terkel encontró esto durante la investigación para su libro Working (Trabajando).⁴³ Tal parece que nos hemos convencido de que un sueldo alto para los trabajos de más bajo rango suficiente.

Tuve la oportunidad de hacer trabajos manuales en granjas y en campos petroleros, ser dependiente de mostrador en una tienda, ser salvavidas, y dar clases en una alberca antes de obtener mi título universitario. Muchos de mis tres meses del programa de entrenamiento gerencial en la Continental Can los pasé aprendiendo y desempeñándome en casi todos los trabajos de más bajo nivel en la planta. Estos trabajos iban de revisar las especificaciones en las latas hasta cargar prensas de golpe. Estoy convencido, basado en estas experiencias y en estudios profundos, que la gente en los niveles más bajos tiene

las mismas necesidades de alcanzar el éxito, autonomía, reconocimiento y auto-estima como lo tienen las personas en los niveles más altos.

La actitud básica de la administración ha sido tradicionalmente paternalista. Yo tomo las decisiones y tú haces el trabajo. El capitalismo no puede sobrevivir otros cien años sin el entusiasmo y el compromiso de aproximadamente 30 millones de miembros de las fuerzas de trabajo de los niveles más bajos.

La APO, por su propia naturaleza, reúne a la gerencia y al nivel obrero. Demanda respeto mutuo. Crea la oportunidad para que exista una comunicación más positiva. El reconocimiento y la retroalimentación son casi automáticos. El establecimiento de metas crea unidad, espíritu de equipo y armonía. No es la respuesta final al problema; pero no he visto una pizca de evidencia de que no ayudara y por lo general dramáticamente. Yo reporté mis experiencias con el nivel obrero y la APO en mi libro "MBO: Blue Collar to Top Executive" (APO: Desde el Obrero al Alto Ejecutivo) ⁴⁴.

APO NO LUCRATIVA

Morrisey y McConkey han dirigido a grupos de practicantes de la APO hacia la nueva era. Tanto el libro de Morrisey "Management by Objectives Results in the Public Sector" (Administración por Objetivos, Resultados en el Sector Público) como el libro de McConkey "MBO for Nonprofit Organizations" (APO Para Organizaciones no Lucrativas) describen teorías en la aplicación de la APO para unidades que no buscan fines de lucro y para unidades gubernamentales⁴⁵.

Existe una indicación temprana de que la APO se puede aplicar en estas áreas. El país entero ha sido apaleado por la falta de eficiencia y efectividad en las caridades, Iglesias, y por los gobiernos locales, estatales y federales. El presupuesto base cero de las unidades gubernamentales tiene muchos de los elementos de la APO. Mi marca para la Planeación a Largo Plazo/APO ha sido instalada con éxito en el Departamento de Parques y Recreación de Tulsa (Tulsa Parks and Recreation Department), en los niveles altos de la Tulsa Christian Fellowship (Asociación Cristiana de Tulsa), World Evangelism (Evangélicación Mundial), Tulsa's First Methodist Church (Primera Iglesia Metodista de Tulsa), Brush Creek Boy's Ranc, y en las escuelas de Negocios y otras escuelas de la Oral Roberts University. Los resultados de mi trabajo fueron presentados en un taller que no buscaba fines de lucro de la APO, en la Conferencia Internacional de APO durante 1979 (International MBO Conference). El doctor Richard P. Rettig, mientras trabajaba como consultor especial para el estado de Oklahoma, utilizó una modificación del sistema de planeación/APO en la impresión de su libro para ayudar a desarrollar un programa de reforma para los delincuentes juveniles. Él presentó un documento: M "Confrontando Desviaciones en una Institución Juvenil a través de la Implementación de un Programa de APO" ("Confrontan Devanase in a Juvenile Institution through the Implementation of a MBO Program"), durante marzo de 1979 en una reunión de la Asociación de Justicia Criminal (Criminal Justice Association). Ayudó a implementar un plan comprensivo y a largo plazo en ese lugar.

Bob Bullock, un ingeniero industrial, cuando estuvo colaborando con el St. John Medical Center en Tulsa, hizo un buen trabajo al desarrollar la APO para aplicaciones en niveles más bajos. Ha incorporado trabajos tales como procesadores de quejas de seguros.

He asistido a la Cruz Roja Americana (American Red Cross), a la National Head Start Programm YMCA, Salvation Army (Ejército de Salvación) y a otras organizaciones que no persiguen fines de lucro, para que desarrollen sus planes estratégicos.

USO DE LA APO EN LAS ÁREAS STAFF

He discutido el uso de la APO en las áreas *staff* como muchas autoridades de este campo incluyendo a Morrisey, McConkey, Varney y Odiorne. Ellos estuvieron de acuerdo y discutimos en muchas ocasiones la aplicación del APO en los niveles *staff*. Estamos en la época de dar cuentas. El excluir a un grupo de la proceso de planeación a largo plazo/APO sería un error.

Mientras estuve a la cabeza del departamento de Ingeniería Industrial de la planta de Elwood de la Continental Can, tuve éxito implementando muchos elementos de la APO. Las personas de todos los niveles de la organización se involucraron en términos de reducir costos. Nuestro objetivo para 1967 fue el desarrollar una reducción de costos de \$27 mil dls. Los equipos trabajaron con ímpetu, alcanzando un ahorro de \$493 mil dls. Este es sólo uno de muchos ejemplos que me ha tocado ver en el que se pueden obtener resultados concretos medibles.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN IGLESIAS Y MINISTERIOS

Durante los últimos cinco años he entrenado a alrededor de 10 mil pastores en los procesos de planeación estratégica y administrativa. El libro, *Planeación Estratégica para el Crecimiento de Ministerios e Iglesias (Strategic Planning for Ministry and Church Growth)*, cubre lo que he aprendido y mis experiencias al trabajar en este sector. De manera breve, los mismos principios tienen aplicación.

Los pastores, personas mayores, la facultad de teología y estudiantes graduados analizaron este material y concluyeron conmigo que existe un respaldo bíblico al proceso de planeación. Noten lo que encontramos:

PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN

Proverbios 11:14: “Por falta de gobierno (en nuestro caso una persona) decae un pueblo; donde hay numerosos consejeros hay éxito” (NIV).

Proverbios 15:22: “Por falta de deliberación fracasan los planes; gracias a numerosos consejeros toman cuerpo” (NIV).

Proverbios 20:18: “Los proyectos toman cuerpo gracias a los consejos...”

Proverbios 16:20: “El que pone atención en la palabra halla la felicidad”.

Proverbios 29:18: “Si faltan los profetas (visión), el pueblo vive sin freno...”

Proverbios 23:7: “Todo es apariencia, menos lo que medita en sí mismo. Te dice ‘Come y bebe’, pero no es sincero”.

Joel 2:28: “...y después de esto derramaré mi Espíritu Santo sobre toda carne, y profetizarán vuestros hijos y vuestras hijas; vuestros ancianos soñarán sueños, y vuestro jóvenes verán visiones.

Hechos 2:17: “...los jóvenes tendrán visiones, y los ancianos tendrán sueños”.

Romanos 12:3: “La gracia que Dios me ha dado me autoriza a decirles a todos y cada uno de ustedes que no se estimen demasiado a sí mismos, sino dentro de lo prudente, y cada cual sea consciente del lugar que Dios le ha señalado” (NIV).

OBJETIVOS

Nehemías 2:4: “El rey me dijo ¿qué deseas entonces?..” (¿Qué es lo que quieres?).

ESTRATÉGIA

Mateo 5:15: “No se enciende una lámpara para esconderla en un tiesto, sino para ponerla en un candelero a fin de que alumbre a todos los de la casa”. (Parafraseado).

PLAN OPERACIONAL

2 Timoteo 2:15: “Trata de estar siempre a disposición de Dios como servidor irreprochable, como un obrero que no tiene de qué avergonzarse...”

2 Timoteo 3:17: “...Hace perfecto al hombre de Dios y lo deja preparado para cualquier buen trabajo” (AMP).

Lucas 14:28: “En efecto, cuando uno de ustedes quiere construir una casa en el campo, ¿no comienza por sentarse a calcular los gastos, para ver si tiene con qué terminar?”

Santiago 1:23-24: “Porque si alguno es oidor de la palabra pero no hacedor de ella, éste es semejante al hombre que se mira la cara en un espejo, se ve a sí mismo, pero en cuanto se da la vuelta se olvida de cómo es”.

1 Corintios 14:40: “Pero que todo se haga en forma decente y ordenada”.

Gálatas 6:3-4: “Si alguien se cree ser algo, cuando no es nada, a sí mismo se engaña. Cada uno debe juzgar su propia conducta, y si ha de sentirse satisfecho, que lo sea respecto de sí mismo y no respecto de los demás”.

Efesios 4:1: “Los invito pues, yo, ‘preso por causa de Cristo’, a vivir de acuerdo con la vocación que han recibido”.

Salmo 37:4: “Pon tu alegría en el Señor, Él hará lo que desea tu corazón”.

Mateo 6:33: “Por lo tanto, busquen primero el reino y la justicia de Dios, y lo demás vendrá por añadidura”.

ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Proverbios 25:2: “Es gloria de Dios dejar cosas ocultas, y gloria de los reyes descubrirlas”.

FUERZAS Y DEBILIDADES

Lucas 12:48: “Al que se le ha dado mucho se le exigirá mucho” (parafraseado).

2 Timoteo 3:17: “La Escritura hace perfecto al hombre de Dios y lo deja preparado para cualquier buen trabajo” (AMP).

Proverbios 20:5: “El consejo es como el agua profunda en el corazón humano” (parafraseado).

Proverbios 24:3: “Con la sabiduría se edifica una casa, con la prudencia se afirman sus bases”.

1 Corintios 14:33: “Porque Dios no es Dios de desorden, sino de paz...”.

RECOMPENSA

1 Corintios 3:8: “El que planta y el que riega son una sola cosa, aunque Dios pagará a cada uno según su trabajo” (parafraseado).

Proverbios 13:21: “...La felicidad colmará a los justos” (parafraseado).

Filipenses 3:14: “Y corro hacia la meta, con miras al premio para el cual Dios nos llamó desde arriba en Cristo Jesús”.

1 Corintios 16:9: “Ya se me abre una puerta muy grande y con muchas esperanzas, aun cuando los enemigos son numerosos”.

Filipenses 4:13: “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”.

Colosenses 3:17: “Y todo lo que puedan decir o hacer, háganlo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios Padre por medio de Él”.

Proverbios 16:9: “El corazón del hombre busca su camino, pero Yahvé es quien afianza sus pasos” (TLB).

Proverbios 16:3: “Encomienda tus obras a Yahvé...”.

Colosenses 3:23: “Cualquier trabajo que hagan, háganlo de buena gana, pensando que trabajan para el Señor, en vez de fijarse en los hombres”.

Nehemías 2:4: “... ¿Qué deseas entonces? Pedí ayuda al cielo”.

PLAN GENERAL

Proverbios 15:22: “Por falta de deliberación fracasan los planes; gracias a numerosos consejeros toman cuerpo”.

Proverbios 16:10: “Un oráculo está en los labios del rey; en el juicio, su boca no se equivoca”.

Proverbios 19:20: “Oye el consejo, acepta la corrección, para llegar a ser sabio...”.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ATLETISMO

Acabamos de completar un estudio sobre el uso de la planeación estratégica en el atletismo intercolegial: “El efecto y el uso de la Planeación Estratégica en Departamentos Intercolegiales de Atletismo de las Universidades y Colegios de los Estados Unidos” (The Effect and Usage of Strategic Planning in Intercollegiate Athletic Departments in American Colleges and Universities) 50. El propósito fue determinar el nivel de uso de la planeación estratégica en el atletismo intercolegial y el efecto de esa planeación en los resultados de las competencias.

Fue conducido a través de un muestreo aleatorio de directores atléticos que son miembros de la Asociación Nacional de Directores de Atletismo Colegial. Un cuestionario fue enviado a 300 participantes potenciales. 138 regresaron. Los departamentos totalmente involucrados con la planeación estratégica reportaron mejores resultados. Estos resultados fueron ciertos para todas las clasificaciones del estudio, incluyendo un repaso por división y por región geográfica. Adicionalmente, todas las variables de planeación estratégica mostraron una relación positiva con los resultados.

El predictor de resultados más importante fue la declaración de su propósito. Noventa y tres por ciento de todos los colegios que reportaron resultados excelentes tenían por escrito la declaración de su propósito. Otros predictores de éxito incluyeron un fuerte análisis ambiental, una profunda valoración de las fuerzas y debilidades, un método para seleccionar la estrategia competitiva y un sistema de administración utilizados por el departamento de atletismo.

Se obtienen mejores resultados cuando un sistema formal de planeación estratégica es implementado para guiar el desgaste de energía del *staff* del departamento estratégico hacia los objetivos deseados. Los departamentos que se ven a sí mismos como ganadores, utilizan canales formales y de diversos tipos de planeación para prepararse para las competencias. Comienzan el proceso de planeación definiendo un propósito o misión de su departamento y su relación con el colegio. Ochenta por ciento de las instituciones que tuvieron resultados que fueron clasificadas como buenas o excelentes contaban con un propósito escrito.

Después, se condujo un análisis de competencia de todos los deportes sobre una base anual. Dos terceras partes de los que obtuvieron buenos resultados llevaron a cabo tanto un análisis de fuerzas y debilidades y analizaron el medio ambiente y a sus rivales.

Éstos incluyeron a los elementos del *staff* en el desempeño de metas realistas y las subsecuentes estrategias utilizadas para alcanzarlas. Las metas son obtenidas con más éxito cuando son internalizadas y personalizadas. Hay que mantener en mente esta frase. Casi el doble de las que tuvieron mayores éxitos contaba con una lista completa de estrategias alternativas comparadas con el departamento promedio.

Atamos la aproximación del desempeño y la compensación con el *staff* de entrenadores y su desempeño sobre objetivos deseados. El grupo que alcanzó los mayores

resultados estableció que su aproximación hacia el desempeño estaba atada con objetivos negociados en un rango que fue del 63 por ciento más alto que la respuesta promedio.

	TODOS	RESULTADOS 4 & 5	RESULTADOS 5
Número en la muestra	138	109	14
Presupuestos por debajo de 1 millones	78	76	71
Propósito por escrito	72.5	80	93
EA Anual	52	52	67
EA Enfoque (conferencia)	30.7	34	55
EA Profundidad (todos)	64	70	83
SW (anual)	67	67	71
SW (todos los deportes)	83	88	100
Asumir (todos)	49	52	62
Análisis Estratégico de alternativas	34	47	57
Objetivos negociados	80	85	79
Aproximación al desempeño del entrenador (considerable)	36	38.5	57

<i>Media promedio</i>	TODOS	RESULTADOS 4 & 5	RESULTADO 5
Número	138	109	14
Propósito	351	3.66	3.93
EA tiempo	226	231	242
Enfoque	3.07	3.20	3.36
Profundidad	3.22	3.38	3.67
Tiempo SW	2.34	2.42	2.43
Profundidad	3.61	3.73	4
Asumir	2.67	2.76	2.92
Estrategia	3.69	3.85	4.21
Objetivos	2.75	2.79	2.79
Aproximación	2.57	2.70	2.85
Aproximación al Desempeño del entrenador	3.03	3.19	3.43
Resultado	3.83	4.13	5

He tenido la oportunidad de trabajar con la División 1 de los 20 más altos programas atléticos durante 18 meses. La misma filosofía y formatos utilizados en este libro fueron usados para desarrollar un plan estratégico completo. A través de los años he trabajado con algunos departamentos atléticos. Los resultados han sido positivos. Todos los involucrados sienten que se está avanzando progresivamente.

Los mayores problemas, desde el punto de vista de planeación y organización, han sido la necesidad de un cambio de cultura y el cambio mental en la forma de hacer negocios. Después de años de éxito y ventas regulares, no había en realidad una razón para un cambio serio. El nuevo medio ambiente del atletismo ha cambiado dramáticamente. Aquellos departamentos de atletismo que se están adaptando tendrán éxito en el año dos mil. Aquellos que no lo hacen probablemente no tendrán éxito y quizá sobrevivan.

El declinante interés de los estudiantes en asistir a partidos de fútbol americano y la obtención de fondos para las mujeres y deportes menores son tan solo ejemplos de los problemas que requieren fondeo estratégico y acción.

El *staff* en conjunto participó a través del proceso de planeación. Se discutieron objetivos a largo y corto plazos, así como la estrategia. Los problemas fueron mencionados y analizados. Los departamentos de atletismo requieren de planeación estratégica para tener éxito.

GOBIERNO

Todos los gobiernos alrededor del mundo tienen el reto de enfrentar necesidades cambiantes de la sociedad. Los ciudadanos esperan más del gobierno. Existe un decremento notable en los ingresos en todas partes. Se pide a los administradores de las ciudades que incrementen los servicios con un número menor de recursos.

El formato utilizado en este libro ha sido utilizado con éxito por los gobiernos ciudadanos. Tuve la oportunidad de trabajar en las ciudades de Plano y Denton, Texas. En Tulsa, Oklahoma, he trabajado con el Departamento de Parques y Recreación y con el Departamento de Servicios Públicos. Nuevamente, los resultados han sido positivos.

La ciudad de Calgary Alberta, Canadá cuenta con un extensivo y bien pensado plan estratégico. Está bien pensado, conjuntado profesionalmente e impreso. El plan refleja una dirección estratégica. Representa información internalizada de todos los segmentos de la comunidad.

LA CONTROVERSIA

Conforme se fueron obteniendo éxitos y fracasos en las organizaciones, conforme se fue documentando la experiencia y conforme la teoría se fue desarrollando, las condiciones de controversia se tornaron aparentes. La carta de la administración por objetivos (Management by Objectives Newsletter) estableció recientemente que el 83 por ciento de las firmas de negocios en los Estados Unidos está utilizando Administración por Objetivos⁴⁶. Sin embargo, John M. Ivancevich presentó un documento durante la Convención Internacional de APO (International Convention of MBO) en Salt Lake City, Utah, en agosto de 1974, que provocó que surgieran algunas preguntas sobre la aplicabilidad de la APO. Fred E. Schuster y Alva F. Kindall han completado un estudio de 500 empresas de Fortune (Fortune 500) y encontraron que tan solo 10 compañías en los Estados Unidos están utilizando la APO de manera apropiada y obteniendo buenos resultados⁴⁷. Existe un obvio desacuerdo sobre si es de hecho la solución que debe ser recibida como tal.

Como resultado del crecimiento de la APO y la controversia que la rodea, muchos escolásticos y practicantes han dedicado tiempo a su estudio e implementación. Los mayores contribuyentes a la filosofía de la APO han sido Walter Wilkstrom, Anthony Raia, John Humble, Henry Tosi, Stephen Carol, W. J. Reddin, J. M. Ivancevich, J. F. Donnelly, Glen Varney, J. D. Battin, Douglas McGregor, Dale McConkey, George Morrissey y Richard Johanson. El trabajo de todos ellos ha sido mencionado brevemente aquí. Las contribuciones importantes han sido hechas de varias formas, con la APO siendo llamada administración por objetivos, administración por resultados, mejora del desempeño del negocio, administración por metas, trabajo de planeación y repaso, objetivos, estrategias, tácticas, APO en tercera dimensión, y otros términos. Daniel Glasner intentó mostrar las diferencias de algunos de ellos en un artículo titulado "Patrones de la Administración por Resultados" (Patterns of Management by Results)⁴⁸.

Rob Albert encontró un trabajo de maestría y un documento sobre la implementación del método de la APO que indica que el apoyo a la alta gerencia es crítico para que toda la organización tenga éxito⁴⁹. Estudió mis métodos de implementación y los métodos utilizados por otros consultores. Asistió e hizo mucho del trabajo en la Escuela Dental de la Universidad Oral Roberts para la obtención de su modelo de Planeación a Largo Plazo. Los resultados de estos descubrimientos están de acuerdo con otros en el mismo tema.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es la alerta, filosofía y pensamiento hacia el futuro de la administración del plan estratégico. Durante muchos años, las organizaciones pasaron a través de un proceso de planeación, crearon un documento, aplaudieron cuando éste fue completado, y después lo guardaron en una repisa. Si, el proceso de planeación era útil; pero no, no obtenía su potencial completo, ya que muy poca atención se le daba al plan durante el año. Un ejercicio desperdiciado es el auto estudio académico. Como decano de un colegio de negocios, observé este desperdicio cada año: auto estudio-repisa auto estudio-repisa. ¿Podría usted imaginar la contribución que podría hacer un nivel de educación más alto si tuvieran un plan y lo administraran?

RESUMEN

Este capítulo describió el crecimiento de la APO desde principios de este siglo hasta nuestros días. Drucker fue el primer punto focal en el desarrollo de la APO durante 1954. Odiorne, McConkey, y otros autores son considerados como el punto de enfoque secundario en 1965. Wilstrom, Randolph y Johanson han hecho contribuciones en la planeación junto con otros autores. El desarrollo de dos puntos de vista de la APO, el punto de vista personal y el de la organización, han sido seguidos. La noción de que la APO se puede aplicar en el nivel obrero, en el sector que no busca fines de lucro y el uso en niveles *staff*, fue discutido, así como la controversia actual sobre el valor de la APO a las firmas que ya lo han iniciado en sus operaciones. Ivancevich y Donnelly presentaron un documento en la Academia de Administración durante su reunión en Dallas, Texas en marzo de 1974. Establecieron que los años 1954-1974 fueron la era del crecimiento y que la APO ha pasado la prueba durante sus primeros 20 años. Hicieron notar que el futuro aparece brillante y alentador aun existiendo la controversia actual.

A mediados de los sesentas, la planeación estratégica pareció estar *in* (de moda) cuando la APO estaba fuera. Después, a finales de los ochentas, la administración estratégica está de moda nuevamente (*in*). Las palabras que suenan cambian, pero no cambian los aspectos fundamentales. Como se les quiera llamar, tiene sentido operar con algunos de los fundamentos clave mencionados en algunas de las siguientes preguntas: ¿Dónde nos encontramos ahora y hacia dónde vamos? ¿Qué estamos tratando de alcanzar? ¿Cuál es nuestro mercado meta? ¿Cuál es la mejor manera de posicionarnos para llegar ahí? ¿Cuáles son las medidas a largo plazo para medir el éxito? ¿Como se coordinan los planes? ¿Cómo operamos de manera ética y adecuada y cómo contribuimos a la sociedad?

Me gustaría sugerir una nueva fase para los noventas que sería la administración por sentido común. El sentido común en términos de volver a las bases. Habrá un creciente énfasis en la importancia de los recursos humanos. El cambio dramático en todos los aspectos de la fuerza laboral traerá la atención al área de los recursos humanos. Finalmente, ¿estamos dándole a nuestra gente un lugar de trabajo sano y estamos compensándoles con la oportunidad de una carrera a largo plazo?

PUNTOS IMPORTANTES A RECORDAR:

Cualquier filosofía debe tener:

1. Planeación
2. Objetivos
3. Retroalimentación
4. Comunicación
5. Repaso y dar cuenta
6. Recompensas
7. Delegación
8. Responsabilidades
9. Que se alcancen las necesidades de los participantes
10. Espíritu de equipo (*Esprit de corps*)



Capítulo 4

*Propósito, Análisis Ambiental,
Fortalezas y Debilidades.*

Este capítulo presentará discusiones acerca de los tres primeros pasos del proceso de planeación estratégica: la misión y el propósito de la organización, análisis ambiental y cómo sopesar las fuerzas y debilidades de la organización. El lector deberá ser capaz de explicar porqué estos tres pasos deben ser completados antes de que otra actividad sea iniciada.

Un poco más allá, se espera que el lector sea capaz de dar un ejemplo del propósito, un ejemplo y análisis ambiental y un ejemplo de fortalezas y debilidades.

PROPÓSITO

La primera y más importante consideración cuando se desarrolla un plan a largo plazo es esta nueva definición de la PULP/APO (Nota: En la versión en inglés el autor establece las siglas SLRP/MBO - Single Long Range Planning/Management by Objectives. Convendría revisar las siglas utilizadas en la traducción del capítulo 1 para mantener uniformidad) es definir el propósito o la “razón de ser” de la organización o de cualquier parte específica de la misma. Éste es un proceso usualmente difícil. Peter Drucker fue quien influyó fundamentalmente en mi lógica para colocar este paso al principio. Creo que nunca me di cuenta de lo importante de esto hasta 1974, cuando salió al mercado el libro de Peter Drucker. Oral Roberts es otro autor que hizo énfasis en el propósito y la misión de la ORU. Drucker en su libro Administración - Tareas, Responsabilidades y Prácticas (Management - Tasks, Responsibilities and Practices), define el propósito de la organización. Aquí, inicia con el concepto de mercadotecnia, mismo que dice que establece que se debe organizar el negocio para satisfacer las necesidades del mercado. Drucker afirma: “se define como la necesidad que el cliente satisface cuando compra un producto o servicio. Satisfacer al cliente es la misión y el propósito de todo negocio”¹. Continúa: “la empresa de negocios, sin embargo, requiere que la teoría del negocio sea pensada a fondo y escrita. Demanda una definición clara del propósito del negocio y la misión del mismo. Demanda preguntarse, ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?”².

El propósito aquí definido contiene la misión, el sueño y la visión de la organización. Define la razón de ser e identifica las necesidades del mercado. El alcance de la operación declara las responsabilidades éticas y morales. Establece claramente en que tipo de negocio está la organización.

Los miembros de la organización deben recordarse continuamente cuál es “su razón de ser”.

Drucker declara vigorosamente: “sólo una definición clara de la misión y el propósito del negocio hacen posible que los objetivos del negocio sean claros y realistas. Son el cimiento de las prioridades, estrategias, planes y asignación de trabajos. Son el punto de partida para el diseño de los trabajos gerenciales y, por sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas”³. Continúa: “es claro que si el propósito se define de manera casual o introspectivo, o la lista de resultados clave por área es negligente con algunas de las menos obvias fuerzas y debilidades, el establecimiento de los objetivos organizacionales y sus recursos descansan sobre cimientos débiles. Como Calvin Coolidge lo establece: ninguna empresa puede existir por sí misma y sola. Lleva a cabo el ministerio de una gran necesidad, se desempeña tratando de dar un gran servicio no para sí misma sino para otros; o la falla en sí misma hará que deje de dar utilidades y cesara su existencia”⁴.

Cuando fui decano de la Escuela de Negocios, al comenzar nuestras sesiones de planeación, se definía a la administración y a la facultad de la Escuela de Negocios, se repasaba y discutíamos nuestro propósito. Esta práctica nos mantuvo alertas de y del tono del mundo sobre nosotros. Cada negocio, organización, familia o persona debe tener

un propósito claramente definido. Observen el propósito establecido para las Industrias M. Cardone y Trammell Crow:

DECLARACIÓN DE PROPÓSITOS

Las industrias M. Cardone son una empresa de negocios. Como negocio, debemos alcanzar utilidades al satisfacer las necesidades de la gente. Las utilidades permiten la expansión y el fortalecimiento del negocio para beneficio de sus propietarios, empleados, clientes y de la comunidad. Para ello, nos prometemos lo siguiente:

1. Honrar a Dios en todo lo que hacemos
2. Ayudar a que la gente se desarrolle
3. Buscar la excelencia
4. Incrementar las utilidades

Nuestro negocio es la remanufactura de productos automotrices. Nuestro mercado es el mercado posterior de automóviles.

NUESTROS PROPÓSITOS SON:

1. Proveer al mercado posterior de automóviles con productos de la más alta calidad, entrega de pedidos al 100 por ciento y el servicio de mayor respuesta y eficiencia disponible en la industria.
2. Contribuir a la conservación de los recursos energéticos de los Estados Unidos y de los recursos minerales a través del reciclado de partes automotrices.
3. Buscar continuamente las maneras de ofrecer a nuestros clientes las mayores oportunidades para que obtengan utilidades.

Buscamos la igualdad de oportunidades como empleadores, buscando proveer a nuestros empleados de un medio ambiente seguro, saludable y confortable. Impulsamos una atmósfera de familia holística (total) en nuestras relaciones de trabajo y adoptamos la creencia de que cualquiera en Industrias M. Cardone es una parte vital de un equipo unificado y preciso.

Las Industrias M. Cardone están comprometidas con llevar a cabo sus relaciones de negocios en una forma tal que serán acreditadas por Dios, sus propietarios, sus empleados, sus familias, nuestros clientes y la comunidad. Cada uno, a través de la entidad individual, es parte de una familia unida y el beneficio mutuo del todo es alcanzado al considerar las necesidades de unos y otros.

Nuestra posición es la de un pionero y orgulloso líder en la industria de remanufactura automotriz. Constantemente buscamos alcanzar la excelencia y creemos que...

“Si tu quieres una vida larga y satisfactoria...nunca te olvides de hablar con la verdad y ser sincero. Si quieres favorecer tanto a Dios como al hombre, y una reputación de buen juicio y sentido común, entonces confía totalmente en el Señor...En todo lo que hagas, coloca a Dios primero, y Él te dirigirá y coronará tus esfuerzos con éxito”.

Selecciones de la Biblia:
Proverbios 3
La Biblia Viva
Filosofía de la Compañía Trammell Crow

SERVIR A NUESTROS CLIENTES:

Como empresa de mercadotecnia, tenemos el preeminente cometido de servir las necesidades de nuestros inquilinos actuales y prospectos, al desarrollar edificios de la más alta calidad, proveyéndoles de una administración de los edificios de calidad superior y de otros servicios.

NUESTRAS RELACIONES DE VALOR:

Nos empeñamos en promover y expandir relaciones de éxito mutuo con las firmas financieras, de construcción, de corretaje, diseño y otras con las que tenemos el privilegio de hacer negocios. Estamos comprometidos a crear y mantener las propiedades de bienes raíces de nuestros prestamistas e inversionistas para que se alcance o se superen sus objetivos de inversión, proveyéndoles de reportes preciosos, adecuados y completos sobre el desempeño de sus inversiones.

NUESTRA FAMILIA DE NEGOCIOS:

Somos un negocio propiedad de nuestra gente. Ya que creemos que nuestra gente es nuestro activo más importante; hemos elegido no conducirnos como una compañía grande, impersonal, sino más bien operar como una familia de negocios con camaradería y responsabilidades entre unos y otros. Nuestra compañía ha sido construida alrededor de la dignidad y el valor del individuo y del reconocimiento de los logros personales. Estimulamos el desarrollo completo del talento de nuestra gente, y estamos comprometidos a recompensar y promover sobre la base del mérito. Manifestamos el orgullo por nuestra gente al proveer a cada individuo una posta personal en la obtención de utilidades de nuestro negocio. Queremos que nuestra gente disfrute su trabajo e impulsamos a que tenga un balance entre las responsabilidades del trabajo, su vida familiar e involucramiento en la comunidad.

OBTENCIÓN DE UTILIDADES:

Al proveer un excelente servicio a nuestros clientes, al promover nuestras relaciones externas y al adoptar el bienestar de nuestra gente, generaremos flujo de efectivo, utilidades y una apreciación de equidad para capitalizar nuestro crecimiento y lograr nuestros objetivos restantes.

NUESTRO NEGOCIO:

Creemos en:

- ❖ Los emprendedores individuales con autonomía de oficinas locales.
- ❖ Un estilo de administración informal y de consenso.
- ❖ El crecimiento a través de las experiencias compartidas y de apoyo mutuo.
- ❖ Propiedad a largo plazo de los activos.
- ❖ Oportunidades de administración y propiedad para aquellos que se distinguen por sí mismos.
- ❖ Alta calidad, servicios centralizados eficientes en costos provistos de un *staff* de apoyo.
- ❖ Honestidad, integridad, excelencia, trabajo duro y diversión.

Somos una compañía siempre verde; creemos que nuestra prosperidad en el futuro depende de que hagamos las cosas bien hoy.

Con confianza en el futuro entre uno y otro, pero con la humildad que nace de experimentar ciclos naturales y riesgos inherentes a nuestro negocio, nos empeñamos en alcanzar la excelencia, esperando hacer el mejor trabajo que podamos y convertirnos en la mejor gente que podamos.

Definir el propósito no siempre es fácil. Drucker describe cómo la American Telephone & Telegraph Company definió su propósito de negocio como:

“Nuestro negocio es el servicio. Esto suena obvio una vez que ha sido dicho. Pero primero tuvimos que darnos cuenta que un sistema telefónico, siendo por naturaleza monopolista, era susceptible de la nacionalización y que una compañía de servicio telefónico privada en un país industrializado y desarrollado era excepcional y requería el apoyo de la comunidad para sobrevivir. Segundo, teníamos que darnos cuenta que el apoyo de la comunidad no podría ser obtenido por campañas de propaganda o a través de críticas de ataque como ‘no americana’ o ‘socialista’. Podría ser obtenido solamente si se daba la satisfacción al cliente”⁵.

Otra forma de ayudar a entender el propósito de las subunidades de la organización proviene de la historia del Colegio Bacone. Cuando Charles Holleyman, anterior presidente de la Bacone, se hizo cargo, recalcó: “tomamos cada posición, incluyendo la mía, y en teoría despedimos a todos. Luego, colocamos a cada uno y justificamos sus puestos”⁶.

Lo que hicieron, de hecho, fue determinar el propósito que cada función tenía en términos de su contribución al todo. Si no podía justificarse, se combinaba con otros que sólo se justificaban parcialmente.

ESTABLECIMIENTO DEL PROPÓSITO DE LA TULSA CHRISTIAN FELLOWSHIP

El propósito de la Tulsa Christian Fellowship es ser una expresión del Cuerpo de Cristo (la Iglesia), sometiéndose en todo al Señor Jesucristo, patentada después de los elementos de la orden de la Iglesia del Nuevo Testamento que son duplicables en nuestro contexto, y dedicada, a través del poder del Espíritu Santo:

“Evangelizar a los no convertidos para que se salven en la fe de Jesucristo; aplicar el Evangelio de Jesucristo a todo tipo de pecados personales y sociales, enfermedades y desórdenes”; Mateo 28:19 Prov. 11:30 Juan 10:10.

Para reproducir la vida y el carácter de Cristo resucitado en una expresión de crecimiento de la congregación del Cuerpo de Cristo; disciplinar a los participantes a que se produzca en ellos la totalidad y la madurez; desarrollar líderes espirituales que puedan multiplicarse entre sí y alcanzar las necesidades de otros”; Fil. 2:5-11 Mateo 28:19 II Tim. 2:2.

Adorar y glorificar a Dios en la libertad de su Espíritu Santo a través de adorarlo en público y en privado; y administrar los sacramentos y ordenamientos. Rev. 19:10b Salmos 150 I Cor. 6:20; Mateo 28:19; Cor. 11:23-34 .

Experimentar y expresar el amor como una relación intencional con Dios y el hombre, y del hombre con el hombre; Juan 13:34-35; Mateo 22:37-40.

Impulsar y fortalecer otras expresiones del Cuerpo de Cristo, especialmente en Tulsa; y promover la unidad y la armonía del Cuerpo, y I Cor. 14:12; Rom. 14:29

Descubrir, promover y comisionar gente a quien el Espíritu Santo ha llamado al ministerio más allá de Tulsa. Mateo 28:19; Mateo 9:37.

Otro ejemplo es el propósito de la propuesta para Sanborn's a principios de 1980.

La misión de los restaurantes Sanborn's, una empresa que busca generar utilidades y ser líder en abastecer al estilo de cena familiar, es utilizar recursos de capital para maximizar la riqueza de los dueños y de los empleados. Demostrar un sentido de responsabilidad al interés público y ganar el respeto y la lealtad de sus clientes. Sanborn's mantiene los más altos estándares de ética, calidad y servicio, en tanto protege tanto al medio ambiente como a la sociedad. Los restaurantes Sanborn's se convertirán en el estándar por el cual el estilo familiar al cenar será medido.

El último pastor titular de Primera Iglesia Metodista de Tulsa, el doctor L. D. Thomas, utilizó un estudio de la Biblia durante los miércoles en la tarde para involucrar a la congregación de la iglesia en el estudio de la Biblia, el rezo y el desarrollo de un formal propósito para la iglesia. Se fijaron los cimientos y se continuó bajo la dirección del doctor James Buskirk, quien es actualmente el pastor titular. Buskirk lleva a cabo un buen trabajo al traducir el sueño y el plan a sus sermones. Es importante para todos los miembros de una organización que entiendan las directrices que deben ser tomadas.

El establecimiento del propósito incluye:

1. ¿En qué negocio estás? Ejemplo: Colowyo está en la minería de carbón.
2. ¿Cuál es la visión de la organización? Ejemplo: T.D. Williamson es una corporación internacional.
3. ¿Qué necesidad estás satisfaciendo en el mercado? Ejemplo: La First Methodist Church satisface el crecimiento espiritual de sus miembros.
4. ¿Quiénes son tus clientes? Ejemplo: Colowyo da servicio a prestadores de servicios públicos, fundidoras de acero, etcétera.
5. ¿Buscas fines de lucro o no lucrativos? Ejemplo: Rancho Brush Creek es una organización que no persigue fines de lucro.
6. ¿Cuáles son tus principios éticos? Ejemplo: La Compañía Phillips Petroleum está comprometida a proteger el medio ambiente.

MIDIENDO EL ENTORNO

Es vital para la organización que mida el medio ambiente en el cual se encuentra operando. Esta etapa es aquella en la que se verifica el pulso de las condiciones del marco actual en el tiempo. Se ve hacia atrás para ver las tendencias. Se hacen estudios para pronosticar el futuro. Se debe tener cuidado de no confundir esta etapa con la de la base de asunciones que se discutirá más adelante. El análisis ambiental debe ser una práctica estándar para todas las organizaciones, incluyendo a las universidades, Iglesias y unidades que no buscan fines de lucro. La Southwestern Bell Telephone Company me pidió que hiciera un estudio y que presentara a sus gerentes mis puntos de vista sobre lo que sería el medio ambiente del negocio a mediados de los ochentas. Este es el tipo de exámenes futuristas necesarios para poder planear para el futuro. Tuve la oportunidad de charlar con Ean Wilson, un futurista del General Electric. Su trabajo es ver hacia adelante e indicarle al General Electric cómo será el mundo.

Mi experiencia y mi estudio personal me han convencido sobre la importancia de darnos cuenta que cualquier cosa que pueda suceder en última instancia sucederá.

Hace cinco años, ¿quién hubiera podido predecir la dramática caída de la tele-evangelistas? Recuerdo haber conducido un seminario para dentistas hace algunos años. En ese tiempo, el tratamiento de la caries era un generador importante de ingresos para los dentistas. Vean cómo el fluoruro ha transformado su negocio.

A finales de los setentas, pocos hubieran creído que se daría un embargo petrolero, una crisis energética tras otra, y un cambio en el poder económico. Lo que esto nos dice es que de hecho estamos administrando un cambio. La única forma en la que podemos administrar el cambio es monitorear constantemente al medio ambiente en el cual estamos operando. Esto nos da claves sobre los cambios. Ejemplos suscitados en colegios

de negocios podrían ser las tendencias que veremos en la educación, el incremento de contrataciones de maestros en Administración (MBA), el declive del número de personas en edad de estudiar la universidad, los salarios en las facultades, responsabilidades éticas y sociales, y el incremento en la educación para los adultos, por mencionar algunos. El análisis del medio ambiente para la compañía de carbón Colowyo Coal Company, dio por resultado los siguientes datos:

1. En tanto las proyecciones buscando obtener 1.2 billones de toneladas para 1985 han reducido su escala, los incrementos en la producción se han mantenido impresionantes pero dentro de alcance.
2. De acuerdo a los estimados obtenidos del Buró de Minas a mediados de 1977, se espera que la producción de carbón en los Estados Unidos alcance las 830 millones de toneladas para 1980 y 1.05 billones de toneladas para 1985, lo que representa 671 millones de toneladas respecto a 1976.
3. Los Estados Unidos tienen una reserva de carbón que contiene más de 10,000,000 trillones de Btu's.
4. De las diez empresas productoras de carbón por vapor, que representaron alrededor del 45 por ciento de la producción doméstica de carbón por vapor, tres estuvieron asociadas con empresas petroleras (Continental Oil, Occidental Petroleum y la Gulf Oil); tres con servicios públicos (American Electric Power, Pacific Power & Light y la Montana Power); una con una empresa minera (Amax, Inc) y una con una ferroviaria (Burlington Northern).
5. De acuerdo a un reporte hecho a mediados de 1977 por la Federal PowerComission (Comisión Federal de Energía) (FPC), se proyecta que la participación cautiva del uso de carbón para servicios públicos se incrementará en alrededor de un 19 por ciento en 1985, o aproximadamente 145 millones de toneladas, de un 11 por ciento en 1976, o alrededor de 48.7 millones de toneladas. La producción de minas bajo tierra por hombre por día cayeron a 8.50 toneladas en 1976, comparadas con las 9.54 toneladas para 1975.
6. En las minas de superficie, la salida por hombre por día cayó a 25.50 toneladas en 1976; de 26.69 toneladas en 1975, 33.16 toneladas en 1974 y 35.71 toneladas en 1969.

La compañía Cross Manufacturing, que manufactura partes para equipo agrícola, cuya base se encuentra centralizada en Overland Park, Kansas, provee un ejemplo de cómo el análisis del medio ambiente es utilizado para llevar a cabo el plan estratégico. Después de haber utilizado su proceso de planeación estratégica por alrededor de un año, se comenzaron a observar cambios importantes en el mercado. Las mayores tasas de interés y el precio más bajo de los productos a granel (*commodities*) comenzaron a tener un impacto negativo en el ingreso de las granjas y en el gasto de las mismas.

Algunos de los clientes más importantes de la Cross, como es el caso de la International Harvester, comenzaron a contraerse. Las condiciones económicas se tornaron tan malas que la International Harvester estuvo a punto de cerrar.

Es una labor del proceso de planeación estratégica, proveer de manera sistemática a la gerencia de los medios para tomar decisiones para el mañana. Cómo utiliza el sistema gerencial dicha información es otro tema. El equipo de la Cross Manufacturing reconoció que una baja en su operación estaba sobre ellos, pero asumieron que esta información del medio ambiente era tan drástica y que un cambio estaría a la vuelta de la esquina. Al analizar las fuerzas y debilidades de la organización, el equipo de administración sintió que aún podría mantenerse a pesar de la contracción y que estaría en posición de entrar al mercado con mayor fuerza si la producción y las actividades no eran reducidas. Resultó que lo que asumieron fue erróneo y la actividad del negocio no cambió. Algunos de los clientes más importantes de la Cross, como la International Harvester, se encontraron en un agujero aún más profundo. La reacción a las mayores tasas de interés trajo como resultado una depresión en los ingresos de las granjas. Los embargos al grano

ruso y otros factores causaron una baja en la demanda del equipo para granjas. Esto causó problemas para la International Harvester y para sus proveedores, entre los que se incluía la Cross Manufacturing. El posterior uso inadecuado de la Planeación Estratégica los atrapó al asumir incorrectamente lo que sucedería.

Todas las compañías y organizaciones deben estudiar el clima actual de sus negocios para que puedan tomar buenas decisiones para las actividades en el futuro.

La Prophet Management Information Systems (PMIS) vende sistemas de información y contabilidad basada en computadoras para los que llevan a cabo trabajos en el campo petrolero. Su éxito depende de un número de factores que incluyen las utilidades de sus clientes, que realizan trabajos en el campo petrolero. Hubo otros factores ambientales que durante los ochentas debieron ser considerados por empresas relacionadas con el petróleo: (1) Existen suficientes ofertas de petróleo crudo; es ahora un mercado de compradores (Standard & Poor's, mayo 7, 1981, p 47). (2) Los saudíes y árabes están inundando el mercado y la nueva producción de países no afiliados a la OPEP, como México, el Mar del Norte y Egipto se están sumando a la sobreoferta (Standard & Poor's, mayo 7, 1981, p 47). (3) Las utilidades netas cayeron en un 17 por ciento, reflejando las tendencias de la industria con pérdidas en la producción del mercado causadas por los altos precios del crudo y la baja en el consumo (Moody's Handbook, verano de 1981). (4) En enero 28 de 1981, el presidente Reagan liberó el precio del petróleo crudo, gasolina y propano (Wall Street Journal, enero 29, 1981, p 1). (5) Un incremento en la producción de petróleo para el próximo año fue proyectada por la Independent Petroleum Association of America (Tulsa Tribune, octubre 20, 1981, p 1b). (6) El incremento de impuestos foráneos y locales, entre otras cosas, redujo las utilidades de 1980 en la industria petrolera (Moody's Handbook, verano de 1981).

Como en el caso de la Cross Manufacturing, la PMIS se enfrentó con una planeación ante un mercado con factores desfavorables en el medio ambiente. Estos factores deben ser considerados junto con las fuerzas actuales y las debilidades de la compañía antes de tomar buenas, objetivos medibles y estrategias que puedan ser desarrolladas.

Un ejemplo del análisis ambiental para la industria de comida y restaurantes es la tendencia en los Estados Unidos a comer más y más alimentos fuera de casa. Desde 1970, las ventas de los restaurantes han crecido de 42.8 billones de dólares a 227.3 billones de dólares en 1989. Durante 1985, las ventas en restaurantes fueron de 178.4 billones de dólares. Esto significa un incremento de 50 billones de dólares en cuatro años. Esta información debe ser tomada en cuenta si se está considerando entrar a ese negocio.

Obviamente, existen muchos otros factores que deben ser considerados. Compañías como Sanborn's durante 1981 podían observar la tendencia obvia. Para 1985 las ventas globales de los restaurantes pasaron de 119.6 billones a 178.4 billones. Sabemos lo que le ocurrió a Sanborn's durante este periodo salieron del negocio. Una tendencia positiva no es una garantía de éxito, como le ocurrió a Sanborn's (Fuente: USA Today, septiembre 26 de 1989 acerca de la Asociación Nacional de Restaurantes).

Los factores ambientales que consideró Sanborn's durante 1981 fueron:

1. Las 100 compañías más importantes en el negocio de alimentos incrementaron su participación de mercado a 44 por ciento en comparación con el 24 por ciento durante 1971¹.
2. Las ventas en la industria de alimentos se incrementará en un 82 por ciento, de 115 billones en 1979 a 400 billones en 1995².
3. La industria de alimentos pasará del tercer al primer lugar en ventas domésticas al detalle para 1987³.

4. Los restaurantes de servicio completo están incrementando el uso de cenas para los “pájaros tempraneros” (aquellos que cenan temprano) a precios muy bajos para mantener llenas sus mesas.⁴
5. Los restaurantes Denny’s, de comida rápida, instalaron una red de distribución de procesos⁵.
6. Las cadenas de restaurantes incrementaron sus desembolsos en publicidad en 1981 para exceder los \$456 millones durante 1979⁶.
7. El congreso aprobó un proyecto de ley que permite a los restauranteros ofrecer descuentos ilimitados a los patronos sobre la base de pago en efectivo⁷.
8. Los dueños de hogares de un solo miembro están cambiando a los restaurantes de comida rápida al comer fuera de sus hogares⁸.

El propósito de la etapa de análisis ambiental en el proceso de Planeación Estratégica es dar a los administradores de la organización un entendimiento completo de lo que están enfrentando en el mercado para que tengan éxito.

Lo siguiente proviene del libro de Newman y Logan, “Estrategia, Política y Administración Central” (Strategy, Policy and Central Management), resumen para el capítulo 2:

Una parte esencial de la estrategia de la compañía es un plan para adaptar las acciones de la compañía a su medio ambiente. No se trata de un asunto simple, ya que el medio ambiente se encuentra cambiando continuamente. Las nuevas tecnologías, los cambios sociales, las presiones y los realineamientos políticos, así como los más reconocidos cambios económicos, crean en conjunto problemas y oportunidades. Los muchos ejemplos de fabulosos y novedosos desarrollos indican cuán dinámicos son los negocios. Para ajustarse de manera más eficiente, la administración central deberá intentar predecir los cambios importantes antes de que éstos ocurran. Y estas predicciones deberán no sólo identificar nuevos factores, sino que también deberán anticipar cambios en el medio ambiente dinámico que afectarán a la compañía.

Las encuestas a la industria, investigaciones de mercado, los promedios del Índice Dow Jones y los precios más recientes de los productos a granel (*commodities*) son todos factores ambientales. Cuando iniciamos el día buscamos verificar cómo estará el clima. Esto afecta nuestros planes del día, qué es lo que usaremos, etcétera. Es en esta misma vena que una compañía quiere verificar las condiciones externas antes de proceder con un plan.

En la práctica, ninguna compañía puede monitorear de forma sistemática cada parte de su medio ambiente que pudiera cambiar. La tarea es muy grande. Por ello, el proceso involucra: (1) identificar los aspectos cruciales del medio ambiente dinámico; (2) seleccionar un método de pronóstico y llevar a cabo estimaciones frecuentes para cada uno de esos aspectos; y (3) tomar los pasos necesarios que aseguren que los ejecutivos de la compañía realmente utilicen estos pronósticos para formular sus planes. Dado que la habilidad para llevar a cabo estimaciones a largo plazo son limitadas, en especial en las áreas tecnológicas, sociales y políticas, los gerentes administrativos requieren ciertos ajustes para medirlas con frecuencia. La flexibilidad dentro del mecanismo de planeación también es necesaria. En otras palabras, el proceso total de administración que se encuentra contenido en este documento no es una situación de un solo momento; se recicla, sin terminar jamás; es retadora y emprendedora.

Una manera útil para relacionar los cambios en el medio ambiente, es que las operaciones normales de la compañía se muevan primero de un análisis ambiental a un análisis de la industria, y después sopesar cómo una compañía en particular se encuentra dentro de esa industria.

En esta etapa de análisis ambiental, observamos el pasado, identificamos las tendencias y se toma el pulso del medio ambiente en el cual está operando la

organización. El análisis del medio ambiente no debe ser confundido con nuestra base de asumir, que será discutida más adelante.

Los estudios de las industrias hechos por las asociaciones, universidades y las encuestas de la Standard & Poor's Industry⁷ son otros ejemplos de la información generada por el análisis ambiental. Representan un buen punto de partida para el análisis ambiental. Otro paso dentro del análisis es llevar a cabo una auditoria completa de la organización. Existe un gran número de auditorias, pero la mejor que he visto es la "General Survey Outline" (Encuesta de Delineado General) hecha por McKinsey en su libro de 1922, "Control Presupuestal" (Budgeting Control)⁸.

Una de las últimas piezas en términos de auditoria de planeación ha sido hecha por Thomas H. Naylor de la Universidad de Duke. Él ha desarrollado un cuestionario llamado "La Auditoria de Planeación" (The Planning Audit). Él presenta un método para auditar el sistema de planeación. Repasa el medio ambiente de planeación, la estructura organizacional, la filosofía y estilos gerenciales, el proceso de planeación y otros factores organizacionales. Él resultado da un profundo entendimiento de las fuerzas y debilidades del proceso de planeación. Difiere del trabajo de McKenzie ya que el trabajo de este último es una auditoria completa de la organización, en tanto que el trabajo de Naylor es una auditoria del sistema de planeación.⁹

También, dentro del análisis del medio ambiente encontramos la clasificación de los productos de acuerdo a su ciclo de vida. El ciclo de vida del producto de la firma es clasificado sobre una base continua desde su investigación y desarrollo, a través de las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive. Por ejemplo, las Liberty Industries clasificaron las tarimas de madera ubicándolas en un estado de madurez dentro del ciclo de vida del producto. El reconocer que esta "vaca lechera" se ubicaba dentro de una etapa de madurez les fue útil para percibir la importancia de que en el largo plazo desarrollarán su propia maquinaria para empacar productos.

Otro cliente, que pidió que se le mantuviera en el anonimato, descubrió que al llevar a cabo este ejercicio, se percató que todos sus productos se encontraban en etapas de madurez y crecimiento. Existía un obvio abismo que se iba a presentar en los próximos tres o cuatro años. Tomaron la decisión de invertir más recursos en la investigación y el desarrollo. El vicepresidente de I&D me comentó de manera privada, que después de 39 años en la compañía, era la primera vez que él y su división se sentían parte del equipo. El énfasis que se verá continuamente en este libro es el trabajo en equipo. Todos los segmentos de la organización deben participar en desarrollar el plan global.

Presento a continuación ejemplos de dos factores ambientales durante 1990. William K. MacReynolds, director de pronósticos de la Cámara Americana de Comercio (U.S. Chamber of Commerce), comentó en su reporte que "la economía no tiene una dirección clara", y que "Florida superó a los estados restantes en la nación durante el último año y Orlando se situó en el cuarto lugar entre las áreas metropolitanas donde se establecieron nuevas instalaciones corporativas y expansiones de negocios existentes". Las clasificaciones fueron anunciadas en el Site Selection Handbook, una publicación producida por la Conway Data, Inc., que difunde noticias del desarrollo económico. La encuesta sólo consideró las nuevas instalaciones corporativas y las expansiones que alcanzaron por lo menos uno de estos tres criterios: una inversión de por lo menos 1 millón de dólares; la creación de por lo menos 50 trabajos, o al menos 20 mil pies cuadrados de espacio nuevo. Este reporte incluyó a los diez estados más importantes en 1989 para nuevas plantas/expansiones que son Florida, California, Alabama, Carolina del Norte, Texas, Ohio, Pennsylvania, New York, Virginia y Georgia. Las cinco áreas metropolitanas más importantes durante 1989 para nuevas plantas/expansiones fueron: Dallas-Fort Worth, Portland, Oregon, Atlanta, Orlando y Los Ángeles/Long Beach¹⁰. Los pronósticos para el futuro son incluidos dentro del análisis ambiental. Aquí mencionamos algunos que fueron hechos durante este año en la revista El Futurista, publicación de la World Future Society: Para el año dos mil cien, el número de bancos será menor a 100, en comparación con los casi 15 mil durante los ochentas. El número de norteamericanos

con una edad superior a los 75 años crecerá en casi un 35 por ciento para el año dos mil. Los gerentes estudian estos datos y basan sus planes en lo que ellos creen que sucederá e incluyen los que asumen.

AUDITORIA DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO/ APO

Secciones:

I. Propósito

- A. ¿Está por escrito?
- B. Mostrar el propósito como está escrito, o desarrollar uno.
- C. ¿Cómo se está utilizando el propósito de la organización?

II. Análisis Ambiental

- A. Tendencias nacionales
- B. Tendencias de la industria
- C. Ir a una biblioteca y obtener hechos relacionados con la industria y factores que afecten la condición del medio en se desarrolla la actividad.

III. Fortalezas y Debilidades

- A. Humanas
- B. Financieras
- C. Posición en el mercado
- D. Instalaciones
- E. Equipo

IV. Factores Asumidos: listar por lo menos cuatro.

V. Análisis funcional: listar cada una como fortaleza y/ó debilidad.

A. Análisis financiero

1. Analizar la situación financiera actual. Estados Financieros.
2. ¿Que herramientas serán benéficas para el análisis?
 - a. Estados financieros pro forma.
 - b. Presupuesto de efectivo
 - c. Presupuesto de capital
 - d. Análisis de razones financieras
 - e. Apalancamiento de operación y/o financiero
 - f. Valor del dinero en el tiempo
 - g. Punto de equilibrio (C.V.P.)
 - h. Tasa de retornos
 - i. Proyección del precio de las acciones y/o obligaciones

3. Análisis de las políticas financieras actuales.
 - a. Políticas de efectivo
 - b. Cuentas por cobrar
 - (1) Factoraje
 - (2) Descuentos
 - (3) Antigüedad (días cartera)
 - (4) Cobros
4. Sinopsis de la situación financiera actual.

B. Análisis contable

1. Análisis de las políticas actuales de contabilidad.
 - a. Depreciación
 - b. Consideraciones de impuestos
 - c. Operaciones centralizadas/descentralizadas
 - d. Responsables de dar cuentas de la contabilidad
2. Análisis de herramientas de beneficio.
 - a. Presupuestos (a corto y largo plazos)
 - b. Análisis de varianza
 - c. Punto de equilibrio/C.V.P.
 - d. Métodos de costeo
 - e. Análisis de margen de contribución

C. Análisis del Mercado

1. Análisis de las políticas actuales de mercadotecnia.
 - a. Consumidor
 - b. Competencia
 - c. Producto (tipo de producto, tipo de demanda, posición en el mercado)
 - d. Canales de distribución (lugar, intermediarios, etcétera)
 - e. Precios (márgenes de utilidad, descuentos, comisiones, contribución, etcétera)
 - f. Promoción (publicidad, ventas, políticas presupuestales)
 - g. Análisis de utilidades (producción variable y/o niveles de promoción)
2. Sinopsis de la situación actual del mercado.

D. Análisis administrativo

1. Planeación - Tienen un sistema de planeación ¿Cómo funciona?
2. Organizar - ¿Están los recursos organizados correctamente?
(Mostrar una tabla de la organización actual).
3. Directo - ¿Centralizado o descentralizado?
4. Staff - ¿Qué necesidades tienen para la gente?
5. Control - ¿Son evidentes los controles? ¿Cuáles son?
6. ¿Existe algún problema de motivación?
7. ¿Existe una estrategia definida? ¿Cuál es la estrategia actual?
8. Sinopsis de la situación administrativa.
9. ¿Qué tan eficiente es la función de producción?
10. Analizar:
 - a. Control de calidad
 - b. Control de producción
 - c. Ingeniería
 - d. Mantenimiento
 - e. Todos los grandes departamentos
11. Sinopsis de la situación administrativa actual.

Como lo discutí anteriormente, McKinsey escribió la “Encuesta General de Delineamiento” (General Survey Outline) durante 1936 para alcanzar muchas de estas mismas cosas¹¹. La forma que propone para delinear es más comprensiva y detallada. Si una organización tiene el tiempo y los recursos para pasar a través de esta Encuesta General de Delineamiento, tiene mayor ventaja que si lleva a cabo este análisis corto. Es durante esa etapa que la organización está lista para asumir.

Un estudio completo de la industria en la que opera la organización, sus productos, su administración, sus políticas y procedimientos es requerido. También debe incluirse dentro de este análisis del medio ambiente, un estudio del sistema de administración, que se encuentra delineado en el capítulo 13. El cuestionario de la administración da la misma información sobre la efectividad del sistema administrativo y trae problemas mayores a la superficie. También se discute el concepto de cultura organizacional y cómo la cultura afecta al desempeño.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Después de que hemos identificado nuestro propósito y que hemos considerado el medio ambiente en el cual operamos, debemos sopesar las fuerzas y debilidades de nuestra organización.

Howard H. Stevenson establece que “Las organizaciones de negocios tienen ciertas características –fuerzas– que las adaptan de manera única para llevar a cabo sus tareas. De manera recíproca, tienen otras características –debilidades– que inhiben sus habilidades para lograr sus propósitos. Los gerentes que esperan cumplir sus tareas están forzados a evaluar las fuerzas y debilidades de la organización...”¹² Algunas de las cosas que se observan normalmente son los recursos clave: humanos, financieros, instalaciones y equipo; recursos naturales/patentes, línea de productos; y otros. El contralor debe analizar los estados financieros y de ahí determinar las fuerzas y debilidades. Es relativamente fácil determinar las fuerzas de cada una. Cuando se trata de definir las debilidades, se convierte en un proceso más difícil. Por lo general, las organizaciones deberán llamar a consultores externos que tengan la habilidad de hacer notar de una forma cándida cuáles son sus limitaciones. Pero las debilidades y las limitaciones deben ser reconocidas antes de continuar. Tú no puedes desarrollar un plan alcanzable sin conocer tus fuerzas y debilidades.

Un buen método para acertar y encontrar las fuerzas y debilidades es el contar con un equipo de administración que se divida en cinco grupos. Cada grupo tendrá a su cargo la responsabilidad de determinar las fuerzas y debilidades de las siete áreas que se incluyen en la lista.

FORTALEZAS

1. Humanas
2. Financieras
3. Instalaciones/equipo
4. Recursos naturales/patentes
5. Líneas de productos
6. Otros

DEBILIDADES

1. Humanas
2. Financieras
3. Instalaciones/equipo
4. Recursos naturales/patentes
5. Líneas de productos
6. Otros

Las fortalezas y debilidades pueden ser determinadas mediante el uso de las hojas de trabajo de las siguientes páginas. Lo que tu desees medir se clasifica en una de cuatro categorías: perro, niño problema (?), estrella o vaca lechera. Por ejemplo, un producto con un alto potencial y un alto desempeño es una “estrella”. Una línea de productos con alto potencial y bajo desempeño es un “niño problema”.

Blake y Mouton han desarrollado una serie de seis volúmenes sobre cómo sopesar las fuerzas y debilidades de una empresa de negocios. Permite al administrador profundizar aún más al sopesar esta área tan importante. Estas series encajan de una forma lógica en este punto del proceso de planeación. Permite al administrador sopesar fuerzas y debilidades en operaciones, ventas y mercadotecnia, investigación y desarrollo, administración de personal, administración financiera y liderazgo corporativo.¹³

Antes de considerar el desarrollo del sistema de Planeación Estratégica/APO, la organización debe considerar los siguientes factores: (1) ¿Es compatible el estilo de administración de la dirección con el proceso de planeación estratégica/APO? (2) ¿Existe el suficiente respaldo del presidente del consejo para que se implemente el proceso de planeación? (3) ¿Está la organización dispuesta a iniciar el proceso de planeación durante el tiempo suficiente para darle una prueba justa?

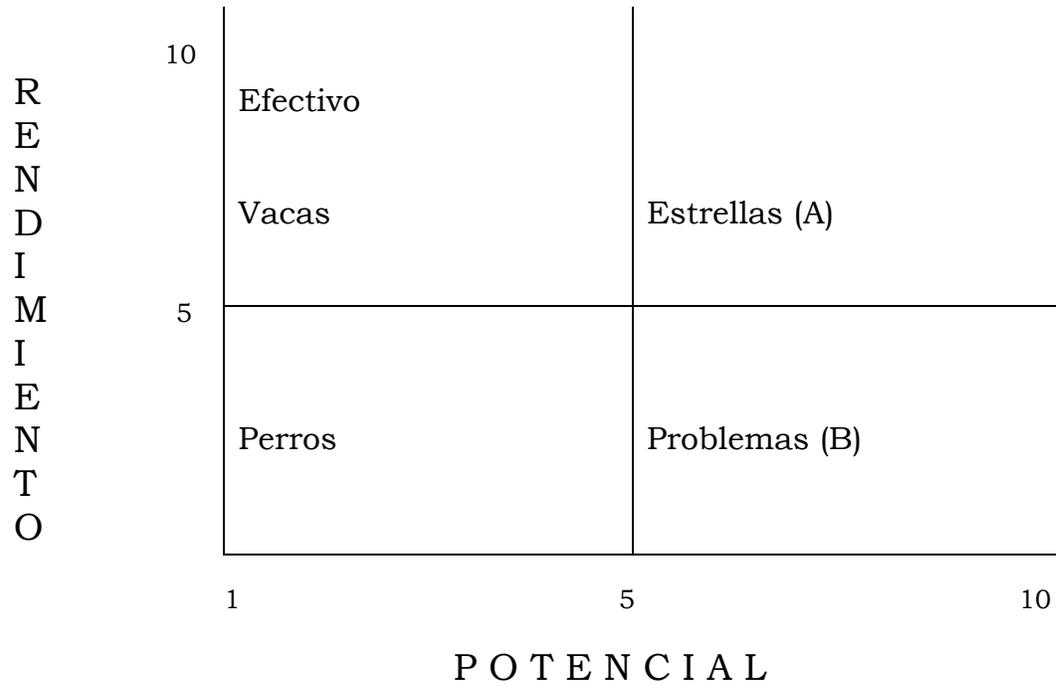
PUNTOS IMPORTANTES A RECORDAR

1. La primera y más importante consideración de un plan a largo plazo es el definir el propósito de la organización o cualquier parte específica del mismo.
2. La organización debe medir el medio ambiente en el cual se encuentra operando.
3. Las fuerzas y debilidades de la organización deben ser sopesadas en forma real.



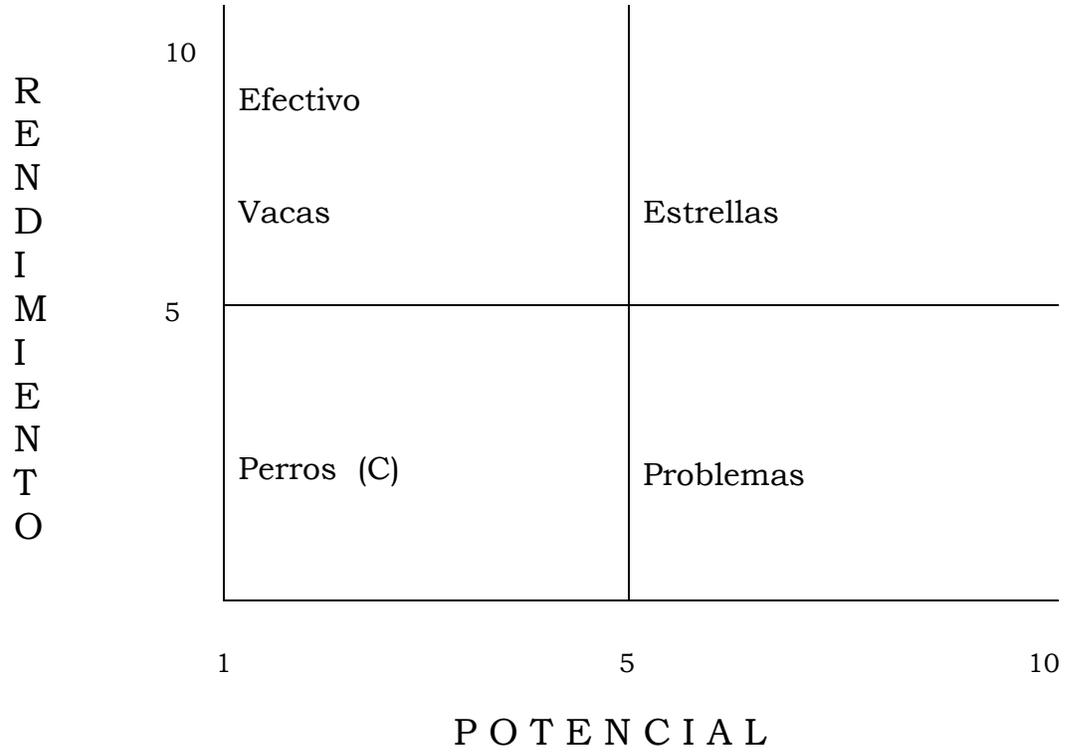
Esta herramienta básica de evaluación puede ayudar a una organización a evaluar un rango amplio de aspectos. La organización puede evaluar las líneas de producción, su gente, las instalaciones, los edificios, etcétera.

LÍNEAS DE PRODUCCION



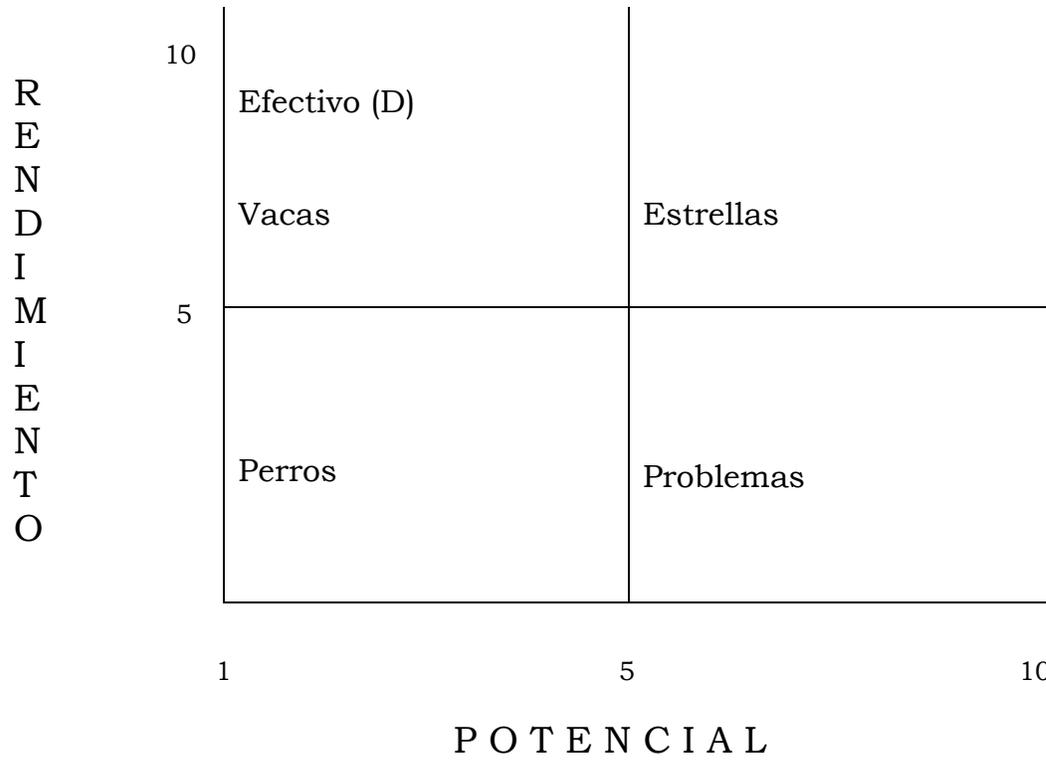
Por ejemplo, Línea de Productos A pudiera ser una “estrella” (con una puntuación de 8.7). La B podría ser un “problema” (Con una puntuación de 8.4).

LÍNEAS DE PRODUCCIÓN



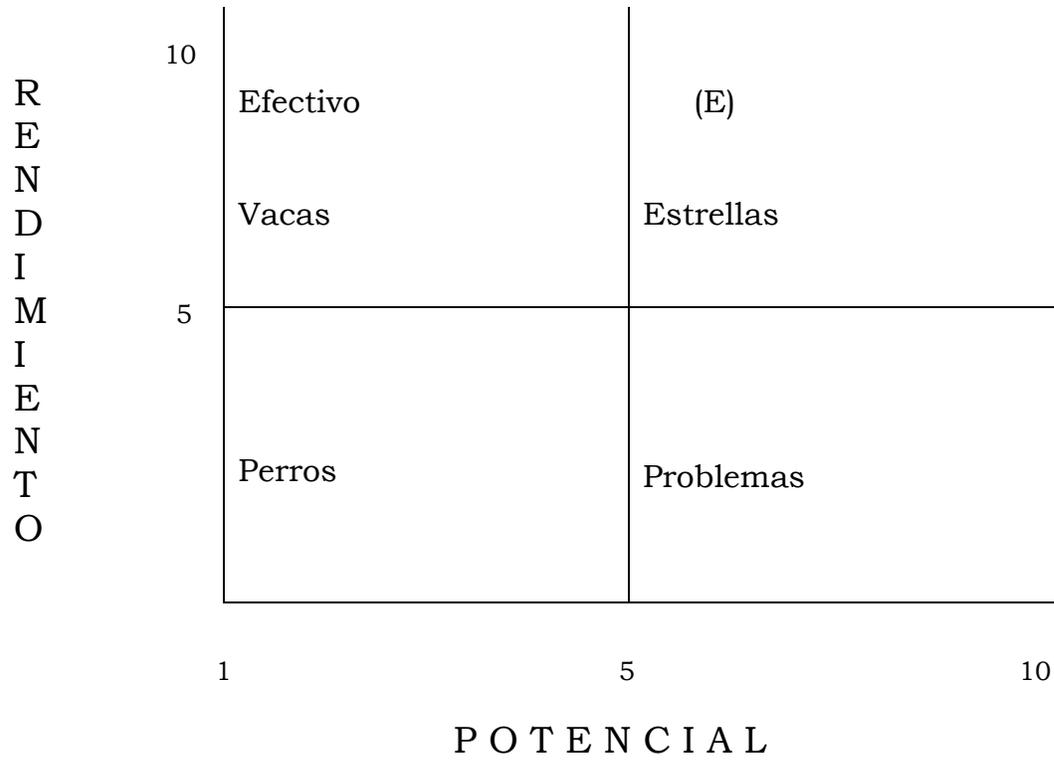
Por ejemplo, la línea de producción C sería un “perro”. (Si tuviera una puntuación de 3.3).

RECURSOS HUMANOS



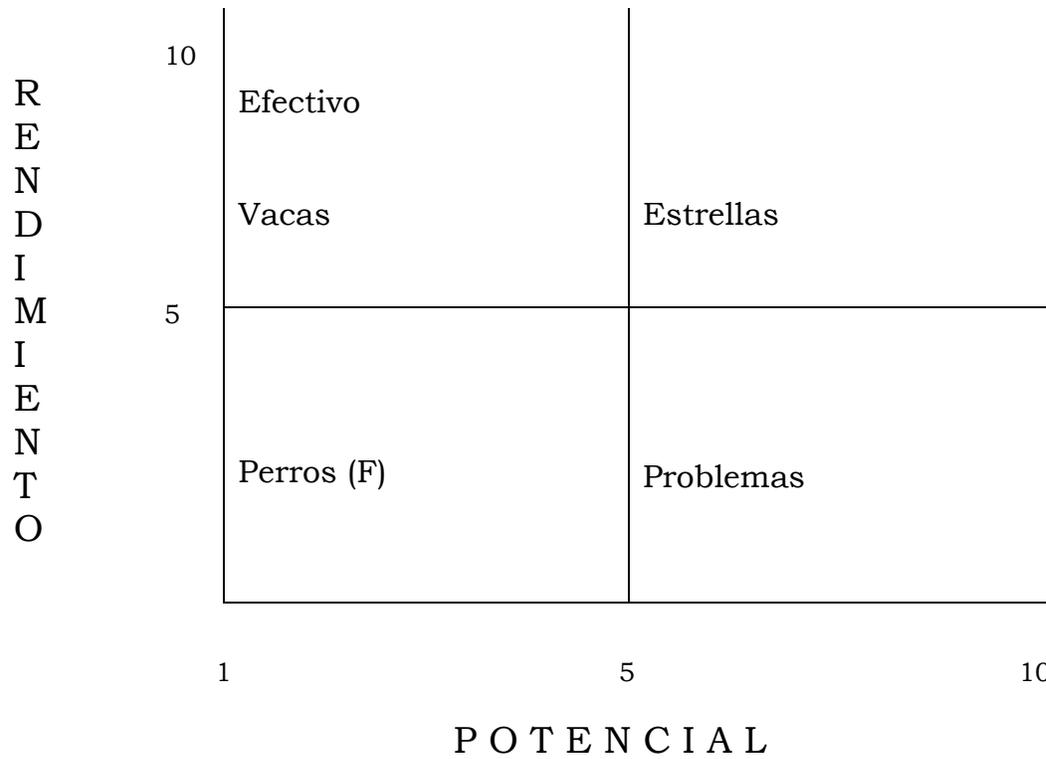
Por ejemplo, La persona D sería un (3.8). De efectivo vaca.

EDIFICIOS

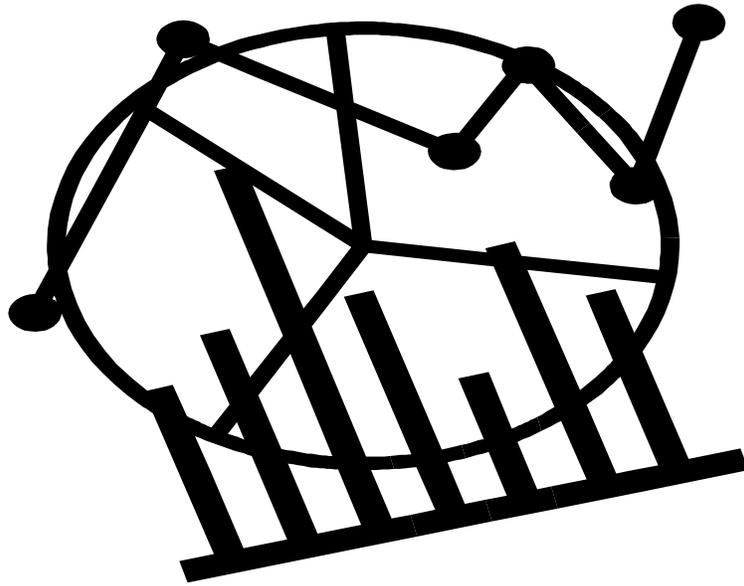


Por ejemplo, una nueva planta, bien ubicada, sería E, un (9.9). Una estrella

MAQUINARIA / EQUIPO



Por ejemplo una pieza de maquinaria F podría ser 3.3 posicionado y ser clasificado como perro.



Capítulo 5

*Supuestos, Objetivos, Contratos de
Desempeño y Formas para
Medir el Éxito*

Este capítulo trata acerca de suponer, escribir los objetivos, negociación de objetivos y estar de acuerdo en los objetivos para formar un contrato de desempeño. Deberás tener la capacidad de explicar el razonamiento que existe cuando se está suponiendo antes de escribir tus objetivos. Más allá, debes tener la capacidad de escribir objetivos y tener la habilidad de discutir el concepto de un contrato de desempeño. Este capítulo cubre todos estos tópicos con detalle.

SUPUESTOS

Tú debes hacer tus supuestos más importantes sobre las esferas las que tienes menor o ningún control, por ejemplo, el medio ambiente externo. Una buena forma de comenzar es extender algunos de los tópicos estudiados en el análisis del medio ambiente.

Si crees que la etapa de hacer supuestos parece ser relativamente poco importante al desarrollar tu plan a largo plazo, considera lo siguiente:

1. Si al estudiar el medio ambiente de una escuela de negocios se pudiera suponer que existirá una baja en la demanda de Maestrías en Administración, dicha escuela no tendría el objetivo de contratar a más miembros facultativos.
2. Es muy probable que todas las empresas dentro de la industria automotriz han asumido el supuesto de que no existirá un embargo petrolero durante el próximo año. Considera cómo podrían cambiar sus planes y objetivos si hubieran asumido que un embargo estaba próximo a presentarse.
3. Hace algunos años estuve dirigiendo una sesión de planeación de una gran compañía petrolera. En ese momento ellos asumieron un precio de \$35 por barril de petróleo

Parte de lo que supuso la PMIS para su plan de 1984 fué:

1. El sobre-oferta de petróleo continuará hasta mediados de 1984.
2. Las tasas de interés se mantendrán sobre el 15 por ciento durante otro año.
3. Los márgenes de utilidad para los que se encuentren trabajando en la industria del petróleo se mantendrán apretados.
4. Las predicciones de algunos economistas son correctas y la vuelta a la actividad no ocurrirá hasta 1984.

Lo que pudieran suponer muchas organizaciones para 1994:

1. Continuará bajando el precio hasta aproximadamente un 10 por ciento.
2. No habrá huelgas grandes.
3. El precio del crudo West Texas International estará en el rango de \$18-20.

Estos aspectos que se asumen podrían estar incluidos en el plan estratégico de GISI. Dado que la PMIS es un proveedor de computadoras y programas de contabilidad para los corredores de petróleo, se asume de manera extensa que el análisis del medio ambiente afecta en gran manera a sus objetivos y estrategias a ser incluidas en el plan estratégico. Todo lo que se supone parece indicar mercados y márgenes ajustados para los clientes de la PMIS. Estos factores ambientales y lo que se da por hecho, se convierte entonces en la base para formular objetivos con resonancia, medibles y alcanzables. Dada esta situación, la empresa PMIS esta desarrollando estrategias para proveer de un mayor número de servicios a sus clientes actuales más que enfatizar en la obtención de nuevos clientes. Para que la GISI pudiera alcanzar sus ventas a largo plazo y sus objetivos de producción, esta estrategia de concentración sobre sus clientes actuales tiene sentido dadas las condiciones ambientales y que estas condiciones tenderán a mantenerse iguales.

Este es un ejemplo clave de cómo un equipo de administración debe utilizar diferentes pasos durante su proceso de planeación estratégica como una base sobre la cual tomará decisiones en otros pasos del proceso. Si, por ejemplo, el análisis ambiental mostrara un periodo de prosperidad, un alto producto nacional bruto, una estrecha oferta de crudo, y altos márgenes de utilidad, tales como aquellos que fueron evidentes durante la era del embargo a mediados de los setentas, entonces podría asumirse que todas estas condiciones se mantendrían estables durante el siguiente periodo de operaciones. Si ese fuera el caso, entonces la gerencia de la GISI probablemente desarrollaría una estrategia para ir en busca de nuevos clientes con una posición positiva de efectivo.

También debe destacarse que el equipo de administración debe indicar cuáles fueron sus supuestos al formular el plan estratégico y cuáles tienen los mayores riesgos y oportunidades para la organización. Si cualquiera de estos supuestos clave es incorrecto, entonces un plan de contingencia debe ser desarrollado para manejar un cambio inesperado en los supuestos.

Un ejemplo de plan de contingencia fue desarrollado por un grupo de estudiantes como parte de un proyecto de clase en la ciudad de Tulsa. El gobierno de la ciudad supuso que después del embargo del petróleo no existiría otro embargo. Aunque me pareció que la amenaza de otro embargo era lo suficientemente grande como para requerir un plan de contingencia que pudiera ser implementado de inmediato si la estrecha oferta de petróleo pudiera surgir nuevamente, fue desarrollado un plan de contingencia en el que todos estuvieron de acuerdo. Cada departamento sabía exactamente cómo debería reaccionar si la oferta se recortaba drásticamente. Por ejemplo, las rutas y los rangos de frecuencia para la recolección de la basura de la ciudad, los patrones de tráfico de la policía, y otras áreas de consumo de combustibles fueron provistos con un plan que podría ser implementado de inmediato si fuera necesario.

William L. Schubert, un economista de California, ha hecho un estudio extenso sobre los ciclos de los negocios. Una organización utiliza a especialistas como Schubert durante su etapa de análisis ambiental. La organización entonces lleva a cabo sus supuestos, quizá estando de acuerdo y construyendo los elementos de su plan sobre estos supuestos.

Un análisis de los rangos de cambios en las tendencias sugiere que 1990 será un buen año pero no estimulante para la economía. Los rangos de interés se mantendrán en un ciclo medianamente de acuerdo a sus rangos actuales: el mercado de la bolsa de valores continuará creciendo aun cuando existan bajas intermitentes y las actividades de negocios comenzarán a reaccelerarse durante el primer cuatrimestre. La inflación de precios al consumidor oscilará entre 4.5 y 5 por ciento sin una señal fuerte. El análisis a muy largo plazo muestra que la inflación se encuentra ahora en su parte declinante del ciclo de 54 años. No existe razón para creer que el rango de crecimiento actual no pueda ser mantenido previendo que el gobierno no hará nada absurdo. La década completa podrá ser una de crecimiento continuo, vigoroso, conforme vamos saliendo de la parte baja de la larga ola económica de Kondratieff.

Hace algunos años, la Public Service Company of Oklahoma (Compañía de Servicios Públicos de Oklahoma) quiso desarrollar un procedimiento para monitorear e identificar series de datos internos significativos que pudieran dar señales para la atención de los administradores. La fuerza asignada para este proyecto decidió que el análisis de tendencias ROC sería el mejor medio para identificar y enfocar la atención sobre áreas críticas. Comenzando con el Estado de Operaciones, todas las categorías importantes de ingresos, ventas por producto, gastos y otros radios importantes de operación fueron convertidos a rangos de cambio con un reporte analítico preparado una vez por cuatrimestre. Más de 80 series fueron monitoreadas, comparadas y analizadas. El primer reporte se compilo en 1983m y las tablas de rangos de cambios mostraron, de manera gráfica, que los gastos estaban creciendo a una tasa mayor que la de los ingresos y que la tasa de crecimiento se estaba acelerando. Mientras los datos ingresaban de los estados contable-financieros, lo importante no era lo obvio, pero el problema se hizo

inmediatamente aparente con la extrema divergencia en las tasas de crecimiento se hicieron dramáticamente evidentes en las curvas ROC. Martin Fate, presidente de PSO, observo que el rango de análisis de cambios le dio puntos de vista internos que no tenía antes. Fate enfatizo en el valor de la metodología, diciendo, “Nosotros instituímos medidas de control de costos significativas y un nuevo proceso de asignación de recursos que nos permite, de manera continua, mejorar nuestra planeación, primordialmente como resultado del Análisis de Tendencias ROC. El resultado ha sido una reducción de una vez de los gastos totales que representan un 11% con mayor obtención de utilidades.”⁶

El suponer puede parecer algo elemental, pero debe hacerse. Te permite identificar todos los factores importantes que sientes que permanecerán constantes. Si cualquiera de ellos cambia drásticamente, se podría requerir una revisión de los planes. Como ejercicio, elabora una lista de los supuestos para tu organización en una hoja aparte de papel.

OBJETIVOS Y METAS

La administración por objetivos (APO) ha causado un cambio en todos los ámbitos de la vida organizacional durante los últimos 40 años. Se debe recordar que la palabra clave es administración. La administración por objetivos es el uso de objetivos para ayudar a administrar los resultados. Antes de que podamos iniciar una discusión acerca de cómo formular los objetivos, debemos referirnos una vez más a la nueva definición de la APO presentada en el capítulo 1. El propósito de la organización debe ser definido, se debe llevar a cabo un análisis del medio ambiente, sopesar las fuerzas y debilidades, llevar a cabo supuestos. Entonces y sólo entonces podremos considerar los objetivos. Los ejemplos que siguen son de una gran variedad de industrias.

Los objetivos deben ser claros, concisos, por escrito, delineando qué es lo que se debe alcanzar en un área clave determinada, en un cierto periodo en términos medibles que sean consistentes con los objetivos generales de la organización.¹ Los objetivos pueden clasificarse como de rutina, para resolver problemas, innovadores, de equipo, personales y presupuestales. Drucker siente que “los objetivos no son una fatalidad; son una dirección². No son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son los medios para movilizar los recursos y energía del negocio para construir el futuro”.³ Sin los objetivos, tendemos a caer en la administración por hábito, manteniéndonos ocupados en una “trampa de actividades”, como la llama Odiorne. Tenemos una tendencia a trabajar duro, no inteligentemente. Los objetivos te ayudarán a ver hacia dónde vas. Evelyn Roberts afirma: ⁴

“No puedes alcanzar metas si no tienes ninguna. Algunas veces esta idea es tan simple que mucha gente la deja pasar de largo. Para poder alcanzar cualquier cosa, tenemos que contar primero con un propósito en nuestro corazón para hacerlo. Tenemos que hacernos a esa idea. De lo contrario, desperdiciaremos nuestro tiempo y energía y nos encontraremos dando vueltas en círculos, mirando el pasado y preguntándonos a dónde se fue”.

Los objetivos son esas metas claras y medibles. No nos subimos a un vehículo y lo conducimos a cualquier parte. Los miembros de la familia se ponen de acuerdo a dónde ir, quizá a cenar o tienen un destino en mente en cierto momento. Los planes pueden ser organizados cuando se sabe a dónde se va; el tipo de vestimenta y la distancia también son considerados. ¿Cuántas organizaciones en los Estados Unidos sólo “están saliendo para dar la vuelta”? Nadie sabe hacia donde va pero trabajan muy duro y en algunos casos resulta incluso eficiente el no ir a ninguna parte. Después de que son establecidos los objetivos, desarrollas una estrategia para llegar hasta ahí, y entonces trabajas duro para llegar hasta ahí.

Los objetivos pueden ser establecidos en los niveles más altos de la organización en lo que se refiere a las utilidades, crecimiento, posición y penetración de mercados, productividad, liderazgo de productos, moral de los empleados, desarrollo y actitudes, recursos físicos y financieros, así como responsabilidad pública. Se debe fijar un objetivo en cada una de estas áreas al establecer el plan a largo plazo de tu organización o compañía.

El equipo gerencial de alto nivel debe establecer objetivos para la organización en las siguientes áreas:

1. Utilidades y ventas
 - (a) utilidades ventas
 - (b) volumen de ventas en dólares

2. Producción y productividad
 - (a) unidades
 - (b) costos por unidad
 - (c) eficiencia

3. Características del producto
 - (a) calidad
 - (b) investigación y desarrollo
 - (c) ingeniería

4. Recursos Humanos
 - (a) seguridad
 - (b) capacitación

 - (c) balance del sistema administrativo/índice cultural

5. Recursos financieros y desempeño
 - (a) retorno sobre activos
 - (b) utilidades por acción
 - (c) cinco de las diez razones financieras que dependiendo de la organización deben ser establecidas en este punto. Un ejemplo es la razón circulante o la rotación de inventarios.

6. Responsabilidad pública

7. Presupuesto general

La discusión aquí se centra en objetivos en un rango de aspectos a establecer. Los objetivos de estas siete áreas pueden desprenderse aún más a objetivos de solución de problemas rutinarios, innovadores, personales, de equipo y presupuestales. El estudio de los objetivos en estas categorías es puramente académico. Usualmente, enfatizo en que la organización o unidad identifique sus cinco o diez resultados más importantes. Es una buena idea, sin embargo, entender cada uno de los tipos de objetivos.

OBJETIVOS RUTINARIOS

Los objetivos rutinarios son aquellos que tienen que ver con aquellas actividades, trabajos o asignación de tareas que ocurren de manera predecible y sobre una base

regular. Por ejemplo, un objetivo rutinario para el capataz de un taller de maquinado podría ser “completar una revisión del mantenimiento preventivo para todo el equipo durante cada cuatrimestre de 2003”. Nota que el objetivo establece lo que se debe alcanzar: “completar una revisión el mantenimiento preventivo” de todo el equipo, en un cierto período medible, “cada cuatrimestre de 1990”.

OTROS OBJETIVOS RUTINARIOS PODRÍAN SER:

1. Dedicaré un promedio de quince minutos por semana durante 2003 a discutir aspectos de seguridad con los miembros de mi grupo.
2. Revisaré los objetivos de cada maquinista y sus logros cada cuatrimestre.
3. Asistiré a todas las juntas del departamento.

OBJETIVOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

Los objetivos para solucionar problemas identifican áreas con problemas existentes y reconocidos, con un tiempo para solucionarlos.

Un ejemplo de un objetivo para solucionar problemas para un decano de dentistas podría ser: “Desarrollar un resumen y un plan de enseñanza de higiene dental para agosto de 2003”. Otros objetivos para la solución de problemas pudieran ser:

1. Desarrollar un plan para los internos de la facultad con dentistas de la localidad para enero de 2003.
2. Desarrollar una serie de criterios para admitir a estudiantes de odontología para octubre de 2003.
3. Llevar a cabo un simposium de un día referente a la salud espiritual y mental de los dentistas y preparar minutas cortas y recomendaciones para noviembre de 2003.

OBJETIVOS INNOVADORES

Los objetivos innovadores ven hacia el futuro, sugieren una fecha de terminación y por lo general buscan mejorar una situación existente. Por ejemplo, un objetivo innovador para un gerente de personal podría ser: “divisar un mejor sistema para filtrar las nuevas contrataciones para julio 1 de 2003”. Otro objetivo innovador podría ser: “desarrollar un método o métodos para dar retroalimentación a los supervisores sobre su desempeño. Por lo menos un método debe estar completado para mayo 1, y otro método deberá ser implementado para junio 1”.

OBJETIVOS PERSONALES

Los objetivos personales se relacionan directamente con la persona, y son aquellos que el o ella desea alcanzar durante el año. Ejemplos para un capataz de embarques podrían ser:

1. Para mejorar mi entendimiento de la administración, leeré el libro del doctor Migliore “APO: Desde el Nivel Obrero al Alto Ejecutivo” (MBO: Blue Collar to Top Executive) y asistiré a por lo menos un Seminario de Acción Ejecutiva en la universidad Northeastern State durante el semestre de otoño.
2. Desarrollaré un plan de desarrollo de mi carrera para octubre de 2003.

OBJETIVOS DE EQUIPO

Los objetivos de equipo son aquellos que deben ser completados con otro miembro del equipo organizacional. Por ejemplo, para un bibliotecario podría ser: “trabajaré con el consultor de la biblioteca para revisar el nuevo procedimiento de clasificación de libros de leyes. Lo discutiremos en mayo e introduciremos el nuevo procedimiento en julio de 2003”. Otro ejemplo podría ser: “trabajaré con el consultor de la biblioteca para desarrollar un método más rápido para satisfacer las necesidades externas. Desarrollaremos un sistema para octubre 1 de 2003”.

OBJETIVOS PRESUPUESTALES:

Los objetivos presupuestales son cuantitativos, medibles y usualmente son establecidos sobre un marco anual, consistente con el año fiscal de la organización. Un ejemplo podría ser: “el Departamento de prensa operará dentro de su presupuesto anual de \$100 mil durante 2003-2004”. Los objetivos presupuestales son percibidos por lo general como los más importantes por su naturaleza financiera, pero otros objetivos son igualmente importantes para apoyar el programa total de la APO.

CÓMO MEDIR EL DESEMPEÑO

Una forma práctica, fácil para registrar, comunicar, medir y poner al día los objetivos es a través de un “Libro del Plan de Desempeño” o un “Libro de Administración del Plan”. Todos los pasos del proceso de planeación, incluyendo los objetivos para la organización, están incluidos en este libro. Los objetivos son revisados periódicamente, usualmente durante cada cuatrimestre, y se ponen al día. La tabla 1 muestra cómo los objetivos pueden ser incluidos en una lista, como se les puede dar seguimiento y cómo pueden ser presentados para ser repasados. Cada administrador verifica su avance hacia el alcance del objetivo durante cada cuatrimestre. Se incluye un número de ejemplos de los objetivos de una escuela de negocios, incluyendo algunas áreas. Este es un método que desarrollé en la Continental Can Company durante 1997. Reduce en gran medida el papeleo y provee un método conveniente para su repaso. El libro de planeación se mantiene al día por la persona, dentro de la organización, que coordina el plan a largo plazo.

Ahora que has hecho supuestos, toma un tiempo para escribir tus objetivos en estas siete áreas. Utiliza las siete áreas como guía.

1. Utilidades y ventas		Porcentajes	
	Ventas	Utilidades/ventas	R.O.I.
1er. año			
2do.año			
3er. año			
4to. año			
5to. año			
2. Producción y productividad			
	Unidades	Costo/Unidad	Eficiencia
1er. año			
2do.año			
3er. año			
4to. año			
5to. año			

3. Características del producto
 - Calidad
 - Investigación y desarrollo
 - Ingeniería
4. Recursos humanos
 - Seguridad
 - Capacitación
 - Hoja de balance de la Administración del Sistema
5. Recursos financieros
6. Responsabilidades públicas
7. Presupuesto global

Nota que las hojas de trabajo generales de las siguientes páginas sugieren áreas para los objetivos. La llave es utilizar aquellas hojas sugeridas para encontrar las que mejor representen las necesidades de lo que tiene que ser medido.

OBJETIVOS

VENTAS

Ventas totales/ingresos
 Ventas netas por dólar de costo neto
 Ventas netas por dólar del total de activos
 Ventas netas por dólar de capital de trabajo
 Costo de ventas por dólar de inventario
 Ventas netas por dólar de depreciación de activos fijos

POTENCIAL DE MERCADO

% de participación en el mercado regional
 %de participación en el mercado nacional
 %de participación en el mercado mundial
 % de productos en etapa de introducción
 %de productos en la etapa de madurez
 % de productos en la etapa de declive

	Año Pasado Actual	Próximo Año	Cinco Años

MANUFACTURA/ CALIDAD

Resultado Total = mano de obra +
materiales + energía + capital +
entradas misceláneas
Número de proyectos completados
Número de proyectos programados
Unidades producidas
Horas trabajadas
Ventas
Empleados
Calidad
Servicio al cliente

MANUFACTURA/ PRODUCTIVIDAD

Productividad de la fuerza de trabajo

1. Unidades producidas por empleado
2. Cantidades producidas por hora-empleado
3. Índice de la fuerza laboral = $\frac{\text{salida equivalente de hora empleado} \times 100}{\text{horas-empleado totales actuales}}$
4. Productividad laboral

$$\text{Índice} = \frac{\frac{\text{Precio ponderado de salida (período 2)}}{\text{Costos laborales totales (período 2)}}}{\frac{\text{Precio ponderado de salida (período 1)}}{\text{Costos laborales totales (período 1)}}} \times 100$$

Productividad de materiales:

1. Salida por dólar constante del total de costos de materiales

OBJETIVOS

Año Pasado Actual	Próximo Año	Cinco Años

OBJETIVOS

Productividad de la energía:

1. Salida por consumidor de energía (BTU's)

2. Índice de productividad de energía

$$= \frac{\text{Salida BTU's (período constante)}}{\text{Salida BTU's (período base)}} \times 100$$

O bien,

$$= \frac{\text{Salida período corriente}}{\text{Salida en el período base}} \times 100$$

$$= \frac{\text{BTU's período corriente}}{\text{BTU's en el período base}} \times 100$$

Productividad del capital

1. Cantidad de salida por cantidad de capital que ingresó

2. Productividad =

$$\frac{\text{cantidad de salida}}{\text{cant. capital inv.}} = \frac{\text{uni. producidas/día}}{\text{unidades en inventario}}$$

$$= \frac{\text{unidades producidas por día}}{\text{Máquina (Unidad de proceso)}}$$

Recursos humanos:

1. Horas-hombre trabajadas sin pérdida de tiempo por accidentes
2. Otros objetivos varios de seguridad

Calidad:

1. Cero defectos
2. Rangos de aceptación vs. Varios planes de muestreo

Año Pasado Actual	Próximo Año	Cinco Años

OBJETIVOS

FINANCIERO

VENTAS

Retorno sobre la Inversión:

1. Utilidad neta después de impuestos/valor neto
2. Utilidad neta después de impuestos/activos totales
3. Utilidad después de impuestos + depreciación + gastos no efectuados en efectivo/activos totales

Retorno sobre Ventas:

1. Ventas netas por dólar de valor neto
2. Ventas netas por dólar del total de activos
3. Ventas netas por dólar del capital de trabajo neto
4. Utilidad neta después de impuestos/ventas netas
5. Costo de ventas por dólar en inventario
6. Ventas adicionales por dólar de activos fijos depreciados

Apalancamiento Financiero:

1. Deuda/razón por equidad
2. Deuda total/activos totales
3. Veces de ganancia de intereses

Razón Corriente:

1. Activo circulante a pasivo circulante
2. Efectivo y cuentas por cobrar a pasivo circulante
3. Efectivo y equivalente contra pasivo circulante
4. Pasivo circulante contra valor neto
5. Razón de la prueba del ácido (activo circulante - inventario)
(Pasivo circulante)

Actividad:

1. Rotación de inventarios
2. Rotación de cuentas por cobrar
3. Período promedio de cobro
4. Rotación de activos totales
5. Rotación de activos fijos

Año Pasado Actual	Próximo Año	Cinco Años

OBJETIVOS

	Año Pasado Actual	Próximo Año	Cinco Años
<p><i>Razones del Mercado:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilidades por acción 2. Dividendos por acción 3. Razón de pago por dividendo 4. Valor en libros por acción 5. Razón de precio/utilidad 6. Salida de dividendos 			
<p>INSTALACIONES</p> <p>Revisión anual de seguridad Auditoria anual de energía</p>			
<p>PERSONAL/ENTRENAMIENTO/MORAL</p> <p>Hoja de balance del sistema administrativo Auditoria de desarrollo anual de personal 25 horas de capacitación por empleado anual Círculos de calidad (participación de equipos) implementado Rotación Sistema de premiación por desempeño Beneficios Niveles de compensación Bienestar Proyección de fuerza laboral Objetivos de reclutamiento y costos Plan de sucesión</p>			
<p>RESPONSABILIDAD PÚBLICA</p> <p>100 por ciento United Way Patrocinio de la compañía de Logros Juveniles</p>			

	Año Pasado Actual	Próximo Año	Cinco Años
Voluntarios de 200 días laborables por año Pagar todos los impuestos, salarios y cuentas Contribución de \$300 mil a proyectos cívicos Alcanzar los requerimientos de seguridad de la OSHA			

Una vez que el director general y el presidente del consejo hayan reunido al personal *staff* para analizar los objetivos más importantes, los gerentes de las subunidades deberán desarrollar sus planes y objetivos para apoyar los objetivos globales. Las personas de la subunidad clave deberán estar involucradas para apoyar a los objetivos de las subunidades.

Después de que el equipo administrativo de alto nivel haya realizado el trabajo de fijar los objetivos de la alta esfera de la organización, basados en todos los pasos previos y que hayan discutido el proceso de planeación estratégica, el gerente de cada subunidad comenzará a percibir lo que su unidad organizacional debe hacer para apoyar el plan global. Luego que las diversas estrategias hayan sido desarrolladas para cada uno de los objetivos más importantes, el gerente de la subunidad deberá reunir a su equipo y pasar a través del mismo proceso.

En este punto, uno de dos pasos puede ser tomado. Cada subunidad de la organización, como es el vicepresidente a cargo de mercadotecnia, el vicepresidente de producción, y quizá el contralor, pueden iniciar con el paso uno, el propósito, y desarrollar el propósito, por decir, para el área del contralor, trabajar en factores ambientales que surjan en su área, estudiar las fuerzas y debilidades de su unidad, establecer los supuestos específicamente importantes para el área del contralor, y entonces desarrollar los objetivos generales que contribuirán con el plan estratégico global para la organización.

Otras organizaciones con las que he trabajado preferirían mantener el análisis que se ha hecho durante la formulación del plan de la organización e ir directamente al establecimiento de los objetivos de sus unidades particulares. Por ejemplo, A. B. Steen, presidente de T.D. Williamson, Inc., invita a sus gerentes de alrededor del mundo a Tulsa para la reunión de planeación anual.

Ellos formulan la dirección que habrá de tomar la compañía para el largo plazo. Cada gerente funcional desarrolla entonces un plan de juego para apoyar el plan general. Por ejemplo, para alcanzar el objetivo de ventas para T.D. Williamson, Inc., los gerentes de las unidades de mercadotecnia y servicio, y las divisiones de servicios, establecen los objetivos como sigue:

- Mercadotecnia. Incrementar la penetración del mercado de distribución de gas en 1990, alcanzando la siguiente participación de mercados para 1994: producto A, 45 por ciento; Producto B, 30 por ciento; Producto C, 45 por ciento.
- Manufactura - desarrollar un sistema de control integrado para Julio 1, 1991.
- T.D.W. División de Servicios - completar el desarrollo de un programa de control de calidad para todos los servicios desempeñados para Octubre de 1991.

El concepto de un objetivo efectivo no es medible, pero es importante. Un ejemplo de ORU es adecuado.

Hasta que grado alcanza esa universidad estos propósitos y el estudiante responderá a estas oportunidades a través de:

1. Desarrollar un concepto de honor personal basado en los principios de la integridad, sentido común, reverencia a Dios, estima por el hombre, y respeto de las leyes sociales y espirituales.
2. Desarrollar un sentido de responsabilidad y de ciudadano, que aumente la estimación por su propia moral y crecimiento espiritual.
3. Aplique a si mismo(a) el desarrollo de los poderes totales de la mente.
4. Practique hábitos saludables y que participe totalmente en actividades físicas.
5. Emplee su grado de profesional experto en el mundo.
6. Se esfuerce por alcanzar la voluntad de Dios para su vida y que sea un ejemplo del carácter como seguidor de Cristo.

Nota que los objetivos específicos para la ORU obtenidos tenderán a soportar el propósito de la ORU.

PUNTOS IMPORTANTES A RECORDAR

1. Sin los objetivos adecuados, la administración es una crisis de día a día.
2. Dirigir es difícil cuando no se sabe hacia donde se va.
3. Con los objetivos adecuados existe un sentido de dirección.
4. George Morrissey llama objetivos a los resultados que se desean obtener.
5. ¿Cómo puedes guiar y medir el desempeño de una persona si tu mismo no te puedes poner de acuerdo en que es lo que se quiere lograr?
6. Los objetivos deben ser claros, concisos, por escrito, delineando que es lo que se va a alcanzar en el área prioritaria clave, dentro de un marco de tiempo, en términos medibles.

CONCLUSION

Los objetivos se convierten en un contrato de desempeño después de que han sido:

1. Escritos de manera adecuada y entregados al supervisor.
2. Discutidos y negociados con el supervisor.
3. Reenviados al supervisor.
4. Aprobados por ambas partes.
5. Firmados por ambas partes.

Una vez que los objetivos han sido negociados, son la medida justa de los resultados confirmados en el plan estratégico a largo plazo. Cada paso previo se hizo para establecer la etapa para la adecuada planeación a largo -y corto- plazo de metas medibles y resultados esperados.

Referencias. Capítulo 4.

1. Para una visión excelente de cómo una compañía y sus objetivos organizacionales son establecidos, refiérase a la disertación del doctor Richard Johnson, "Una Aproximación Sistemática a la Planeación a Largo Plazo" (A Systematic Approach to Long-Range Planning) (1969), en la North Texas State University. Antes de que los objetivos puedan ser establecidos, la organización debe monitorear su medio ambiente, hacer supuestos, establecer criterios, y analizar sus fuerzas y debilidades. Sólo entonces se encuentra en una posición para establecer sus objetivos y metas. También refiérase a mi

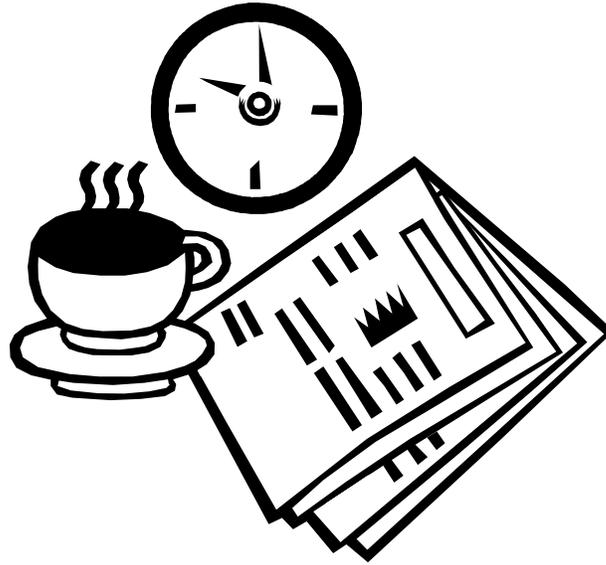
libro, "APO: Del Nivel Obrero al Alto Ejecutivo" (MBO: Blue Collar to Top Executive) (Washington: Bureau of National Affairs, 1977), p 2 y 3. Sugiero que se defina el propósito y luego los otros pasos antes de que sean establecidos los objetivos. También refiérase al libro de George Morrissey, "Administración por Objetivos y Resultados" (Management by Objectives and Results), p 62 y 63, para guías y ejemplos de objetivos. Roger Fritz cuenta con ejemplos educativos excelentes en un manuscrito que desarrolló para una conferencia en la ORU, cuyo título es "Los Colegios Pueden ser Administrados" (Colleges Can be Managed).

The Penton Publishing Company Education Division, tiene un excelente cassette de la APO con un curso de texto programado. Da recomendaciones y da ejemplos para estos tipos de objetivos: rutinarios, para solución de problemas y los de tipo innovador.

Peter Drucker, Management, Harper & Row, 1974, p 102.

Evelyn Roberts, Daily Blessing, Tulsa: ORU Press, Enero - Marzo, 1977, p 10 y 11.

Paul Mali, Administrando Objetivos (Managing Objectives), New York: Wilby, 1972, p 117.



Capítulo 6

Estrategía y Planeación a Corto y Largo Plazo

En éste capítulo se discuten los términos de estrategia a largo y corto plazo. Para el final de este capítulo usted será capaz de distinguir entre objetivos y estrategias, así como de planear estrategias para cumplir los objetivos expuestos en el capítulo cuarto. También podrá diseñar un plan a largo plazo (cinco años) para cumplir los objetivos expuestos, utilizando las estrategias mencionadas mas adelante.

Finalmente usted podrá distinguir entre planes a largo y corto plazo y así desarrollar su propio plan a corto plazo a cinco años.

En éste capítulo se presentan los conceptos de estrategia a largo y corto plazo. Para el final de este capítulo usted será capaz de distinguir entre objetivos y estrategias, así como de planear estrategias para cumplir los objetivos expuestos en el capítulo cuarto. También podrá diseñar un plan a largo plazo (cinco años) para cumplir los objetivos expuestos, utilizando las estrategias mencionadas mas adelante.

Finalmente usted podrá distinguir entre planes a largo y corto plazo y así desarrollar su propio plan a corto plazo a cinco años.

ESTRATEGIA

Después de que los objetivos y metas han sido determinados, debe ser desarrollada una estrategia para alcanzarlos. Una buena forma de perfilar una estrategia preguntarse a uno mismo: “como y donde voy yo a invertir mis recursos?”. La respuesta será su estrategia. También podría describir su estrategia como su “plan de juego”. Un entrenador de básquetbol podría usar la estrategia de cambiar de “defensa de hombre a hombre” a defensa de zona de presión. Una Universidad podría considerar la estrategia de permitir “tiempo de trabajo” al profesor cada semestre para practicar investigaciones apropiadas para su clase.

Algunos ejemplos de estrategia de mercado son:

1. Mercadotecnia
2. Diversificación del producto
3. Cambios en las pólizas de precios
4. Cambios en estrategias promocionales

Es durante la fase de estrategia que nosotros consideramos la estructura organizacional. Drucker dice, “La mejor estructura no garantizara los resultados y desempeños, sin embargo, la estructura equivocada garantizara un mal desempeño”. (1)

La estrategia también tiene que ver con el tiempo. El tiempo de introducción de un nuevo producto puede ser muy importante. Un ejemplo de estrategia en el mercado de bienes raíces, seria la decisión de expandirse o no a una diferente área de la ciudad. Otra estrategia sería la determinación de la cantidad y tipo de propaganda utilizada. Recuerde que estrategia no significa “hacerlo”, sino que es el proceso de planeación; el “hacerlo” viene en el plan de operación de uno a cinco años. Para más información sobre estrategias, dirijase a Hanna, (2) Richard y Nielander, (3) y a Hutchinson. (4)

La fase estratégica comienza a recibir más y más atención después de que la organización ha estado en el proceso del planeamiento estratégico durante el segundo y tercer año. Hasta ese momento toda la atención se ha dirigido al los pasos previos. Esto no significa que la decisión estratégica no ha sido tomada, o en muchos casos, tomada propiamente. Todos utilizamos estrategias diariamente, lo buscamos en el medio ambiente, cuando nos levantamos en las mañanas, buscamos afuera y asumimos como el clima podría tornarse, después tomamos una decisión estratégica de que vestir y si llevar o no el paraguas.

Algunas organizaciones practicaron estrategias mucho tiempo antes de que reconocieran su necesidad por planeamiento antes que nada. Lo que el planeamiento estratégico/ proceso MBO esta haciendo es crear el marco de trabajo para que cuando las

decisiones estratégicas sean tomadas, sean consideradas dentro del contexto de la situación general de la empresa. Como ya lo hemos visto, deben ser desarrolladas estrategias específicas para los objetivos corporativos. Otro ejemplo de estrategia es Sears Roebuck & Compañía inclinándose hacia el área de servicios financieros. Sears ha tenido el objetivo de alcanzar ventas en un rango de \$18 billones. Utilizando un sistema de planeación, Sears parece reconocer los factores ambientales previamente discutidos, haber reconocido que sus ganancias han caído desde 1977, y haberse enfrentado a la difícil tarea de alcanzar las ventas presupuestadas y los objetivos establecidos en cuanto a ganancias para asegurar la supervivencia de la empresa. Dentro de este marco de trabajo, ellos han decidido comprometer sus recursos ya que creen que fue el momento correcto para introducir servicios financieros en su diversificación de producto. Ellos están tomando ventaja de una de sus fortalezas – tener la confianza de sus consumidores americanos y de millones de personas quienes regularmente patrocinan Sears. Considero que esta fue una muy buena acción estratégica. Utilizar su cliente promedio para otorgar préstamos cuidadosamente seleccionados y otros servicios financieros y así reforzar la rentabilidad de la empresa. (5)

Las estrategias generales de Colowyo incluyen el crecimiento de su capacidad productiva y la compra de equipo necesario para futuras operaciones a precios atractivos, debido a la caída de las industrias de cobre y uranio.

Bendix Corporation cierto tiempo mantuvo una sexta parte de sus activos en el banco y en inversiones liquidas. Bendix recibió intereses atractivos mientras encontraba la mejor oportunidad para usar el efectivo y así ayudar a la empresa.

Otro ejemplo de estrategia es la difícil pregunta de asignar el precio. A pesar de todos los sofisticados métodos para asignar precios, parece que la decisión no puede ser científicamente determinada. En algunos casos, mientras mas caro el precio de cierto producto, como autos de lujo o algún otro producto de ese nivel, mas deseado ese producto resulta. Cuando la empresa J.C. Penney introdujo sus pantalones de mezclilla con bolsas sencillas y sus playeras con emblemas de zorros, ésta fué su estrategia de reducir precios contra la empresa Levi Strauss y sus pantalones y playeras con emblemas de cocodrilos. La estrategia consistía en que el precio mas bajo resultaría en una línea más alta de ganancia.

Un ejemplo de estrategia en el mercado de comida es la utilizada por los restaurantes Wendy's en sus hamburguesas. Para combatir la línea de productos congelados, precocidos, y hamburguesas precocidas de McDonalds', Wendy's quiso introducir una hamburguesa cocinada al momento. Existe cierto riesgo en cocinar hamburguesas con carne fresca, si no se consumen al momento, se convierten un producto de segunda.

Otro ejemplo de estrategia en el negocio restaurantero y de comida ha sido el de la ventana de auto-servicio. Cupones, ventas, reducción de precios como "cinco hamburguesas por \$5 después de las 5:00 p.m." promocionadas por Arby's son ejemplos de estrategias. Algunas características que presenta una estrategia exitosa son (1) es claro y entendible para todos en la organización; (2) es flexible; y (3) reacciona a cambios ambientales y suposiciones.

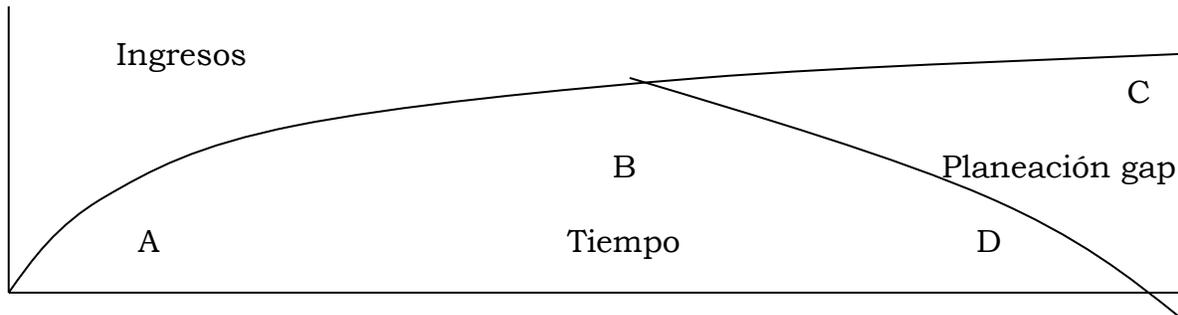
En la fase estratégica, la organización debe reconocer su fuerza que le está dando dirección. Benjamín B. Tregoe, director y CEO de Kepner-Tregoe, Inc., define fuerza de dirección así:

La noción de la fuerza de dirección es crucial para la formulación de la estrategia e implementación del proceso.

Brevemente, la fuerza de dirección es el primer determinante del ámbito de futuros productos y mercados de una organización. La fuerza determinante ayudara al top team a contestar preguntas tales como "¿Por que estamos nosotros en este negocio y no otros? ¿Por que estamos nosotros haciendo este producto y no otros?"

Investigaciones sugieren que hay nueve fuerzas de dirección posibles, ellas son: (1) productos ofrecidos, (2) necesidades del mercado, (3) tecnología, (4) capacidad de producción, (5) método de venta, (6) método de distribución, (7) recursos naturales, (8) crecimiento, y (9) ganancia.

Una área mayor de planeación esta en el área de planeación gap. La planeación gap esta representada por la fig. 5-1



Con el ingreso total de la empresa en el eje vertical y el tiempo representado por el eje horizontal, podemos ver el concepto del lapso de planeación. La curva del ingreso total, ABD, es lo que la empresa puede esperar como returns de sus productos y servicios. Al grado presente de innovaciones, inventarios, y progresos, todos estos puntos comienzan a resultar obsoletos. Note la porción de la curva marcada como DB; lo que la empresa debe tener son ingresos continuos representados por la curva ABC, expresada en términos de objetivos. El espacio entre BC y BD puede superarse solo al hacer un buen planeamiento, el cual es hecho al momento del planeamiento a largo plazo/MBO. Después que los objetivos han sido determinados en base a ventas o ingresos totales siguiendo los objetivos ABC, se deben desarrollar entonces las estrategias específicas o planes para alcanzar estos resultados.

T.D. Williamson, Inc., tiene un buen sistema de planeación iniciado por Ed Green a mediados de los setentas. Green fué un reconocido líder en el área de planeación. La empresa fue fundada por el contemporáneo T.D. Williamson Jr., y ahora es dirigida por A.B. Steen. Steen es el tipo de director ejecutivo quien puede obtener el máximo del proceso de planeación. El practica lo que predica, determina objetivos, mide a la gente por sus resultados, y premia acordemente.

El me pidió que guiara la conferencia de planeamiento de su empresa en 1979. El tema principal después de establecer la escena fué el de desarrollar estrategias específicas para vencer el lapso de planeación. Durante 1985 fueron establecidos sólidos objetivos. Steen entonces me asignó la conferencia para que obtuviera opiniones y sugerencias por parte del equipo de dirección. No todos los directores ejecutivos tienen el valor y confianza para mostrar éste tipo de participación. Llegamos a cuatro estrategias específicas. Es clara la percepción del compromiso que el equipo de dirección de T.D. Williamson tendrá al implementar sus estrategias. ¿Cómo se sentiría el equipo de dirección si consultores vinieran y trabajaran con Steen para desarrollar estrategias para la empresa? No les agradaría.

Una estrategia desarrollada a T.D. Williamson fué la de desplazar las operaciones de la empresa adonde están localizados sus clientes. La estrategia fué la de desplazarse al Este Medio y Sureste de Asia.

Finalmente Gigante es un ejemplo de estrategia al abrir 4 supermercados en el estado de California, específicamente en el área de Los Ángeles, desde 1999. La población de hispanos en los Estados Unidos se ha incrementado hasta 37 millones proveyendo un mercado lo suficientemente atractivo para empresas nacionales y extranjeras dado el poder adquisitivo de éste ramo de la población.

Como un ejercicio, el lector puede desarrollar un grupo de estrategias a alcanzar de acuerdo a los objetivos determinados.

PLANES OPERACIONALES: CORTO Y LARGO PLAZO

Después de que todos los planes operacionales han sido determinados y la estrategia ha sido planeada para cumplir los objetivos y metas, es tiempo de desarrollar ambos planes a largo y corto plazo. Ejemplos de planes a largo y corto plazo se encuentran al estructurar, equipar, contratación, desarrollo del currículum, etc. Es importante no confundir entre el plan a largo y corto plazo con la estrategia. Esta es la etapa del “actuar”; la etapa estratégica fué desarrollada para pensar y planear. Ahora es el momento para contratar o despedir empleados, estructurar, hacer publicidad, etc. En cada plan a largo plazo en el cual he estado involucrado, se han desarrollado pro forma income y hojas de balance para cinco años, así como también se han desarrollado análisis de contribuciones por línea de producto por el mismo periodo. El pronóstico de ventas para cinco años debe ser incluido también en ésta sección. En manufactura, el calendario de control maestro de producción entra aquí así como el programa de revisión y mantenimiento preventivo.

Los gerentes de personal pueden crear actividades para entrenamiento y planes para todos sus empleados para los próximos cinco años. Lo ideal sería que cada persona calculase sus debilidades y fortalezas y así establecer su propio entrenamiento y objetivos de auto superación.

En conclusión, un plan de operación a cinco años debe ser desarrollado para cada función en la empresa. Mercadotecnia, finanzas, contaduría, manufactura, etc. deben desarrollar un plan que asegure el éxito del plan de la empresa en su totalidad. Cuando los objetivos en el capítulo 4 son determinados para la organización y la estrategia es desarrollada, cada unidad organizacional debe hacer su parte para asegurar que contribuye con el éxito del plan.

CERO - PRESUPUESTO PARA UN PLAN A CORTO PLAZO

Ha habido una gran revuelta por el cero-presupuesto (zero-base budgeting, ZBB, en inglés) en años recientes. Allen Austin encontró en una encuesta hecha a 481 empresas que se presentan definitivamente beneficios en un cero-presupuesto.⁷ El cero-presupuesto se adecúa naturalmente en el proceso de planeación. Es probablemente más aplicable en negocios que en gobierno, donde los resultados se han mezclado. Cero-presupuesto se puede definir de la siguiente manera:⁸

El concepto básico de intentar reevaluar todos los programas y gastos cada año –por lo tanto el término cero-presupuesto- no es nada nuevo. El proceso requiere que cada director justifique completamente su petición del presupuesto en detalle y que sienta la carga de que justifique el porque debe hacer ese gasto.

El ex-presidente Carter definió cero-presupuesto de ésta forma:⁹

En contraste a la inclinación tradicional del presupuesto de incrementar el nuevo en el antiguo, cero-presupuesto demanda una total justificación empezando de cero. Ésto significa dividir la organización en funciones individuales y analizar cada una anualmente, a pesar de si es una propuesta de hace 50 años ó es reciente; ó aún para un planes futuros.

El presupuesto es dividido en unidades llamadas paquetes de decisión, preparados para los directores de cada nivel. Esos paquetes cubren cada actividad propuesta ó existente de cada departamento. Ellos incluyen análisis de propósito, costos, medidas de realización y beneficios, cursos alternativos de acción, y consecuencias de desaprobación.

Cero-presupuesto puede ser resumido como una sofisticación del proceso regular de presupuestar. Cada gasto y actividad es justificada en la etapa de la propuesta del presupuesto. Estas actividades y funciones que han sido parte de las actividades regulares de la organización son enseñadas otra vez.

Se le da el crédito a Peter Drucker en 1954 al reunir todos los elementos de dirección por objetivos, parece que Peter A. Pyhrr ha sido la persona clave en reunir todos los elementos de cero-presupuesto en su libro, *ZERO-BUDGETING* (cero-presupuesto), publicado en 1973.¹⁰

Es en ésta etapa que CP (ZBB) y MBO se adaptan mejor el uno al otro. El presupuesto anual y las actividades que se conjuntan con el presupuesto en MBO es el primer año de un plan a cinco años. Veo que CP, con su requisito anual de “vamos a empezar desde cero” haría que las unidades y subunidades reanalizaran su propósito ó razón para existir.

Debido a que el presupuesto anual ésta firmemente establecido en nuestra organizada sociedad (familia, gobierno, industria, y organizaciones no lucrativas), CB podría ser el catalizador que impulsara mas y mejor planeamiento a largo plazo. Cada directivo en cada organización es sensible a su presupuesto, y CP entonces se convierte en el mecanismo que lo impulsa a él mismo a aprender a manejar su presupuesto. Demasiadas unidades aprecian él presupuesto como solo “¿cuánto tenemos que gastar?” y luego encontrar en que gastarlo. Es mejor el pensar “¿qué se necesita hacer?” y luego “¿cuánto cuesta el hacerlo?”

Me parece más lógico que la unidad organizacional defina su propósito, analice su medio ambiente, sus debilidades, y determine unos cuantos asumsiones claves. Luego establecer objetivos, crear una estrategia y un plan para cumplir esos objetivos. Los directivos entonces presentan un presupuesto a cinco años que representa el costo de cumplir ese plan. Entonces y solo entonces el presupuesto a un año puede ser juzgado por sus meritos. Los directivos necesitan ver lo que las subunidades pueden producir y cual será el costo. Se tiene que determinar el proceso del presupuesto con gran responsabilidad. Una vez que se ha acordado el presupuesto, el director de la unidad maneja libremente su parte asignada. En caso de que no la maneje propiamente, se conseguirá un nuevo director quien si sea capaz de hacerlo. No es necesario elaborar controles en el proceso del presupuesto. Muchas organizaciones sobre controlan, lo cual es mas costoso a la larga.

Al usar planeamiento a largo plazo/MBO, no debemos limitar el manejo de problemas regulares diarios a corto plazo. Utilizaremos éste modelo de decisión para análisis de problemas. Éste modelo de decisión no debe ser confundido con el proceso de planeación general. Con el plan estratégico en mente, el director usa éste perfil para resolver problemas sistemáticamente y tomar decisiones a corto plazo. Quizás quiera usar éste modelo al dirigir su compañía de bienes raíces, por ejemplo, al analizar el problema de la alto movimiento de los vendedores de bienes raíces. También podría ser aplicado para otras clases de problemas tales como cuentas bancarias sobregiradas ó poor cash flow Es importante el aplicar éste modelo de de solución de problemas dentro del contexto general del proceso de planeación. Los problemas son más fáciles de determinar si una organización sabe hacia dónde se dirige. Siempre me aseguro de que le grupo considere el propósito, que ésta sucediendo en ese momento, fortalezas y debilidades, asumsiones, objetivos, y la estrategia para establecer la etapa de identificación de problemas.

1. Definir el problema
2. Análisis del problema
3. Desarrollo de soluciones alternativas
4. Considerar el efecto que cada solución alternativa tendrá en:
 - a. Finanzas
 - b. Contaduría
 - c. Mercadotecnia
 - d. Dirección
5. Decidir por la mejor solución
6. Conversión de decisiones en acciones efectivas, qué vas a hacer y cómo

Un ejemplo de formato de perfil aplicando el modelo de decisión:

- I. Definir el problema
 - A. Nivel de renuncias muy alto.
- II. Análisis del problema
 - A. Inquietudes
 1. Pobre adoctrinamiento
 2. Carencia de entrenamiento
 - B. Salario bajo
- III. Desarrollo de soluciones alternativas
 - A. Programa de adoctrinacion
 1. Discurso de bienvenida
 2. Folletos
 3. Videos
 4. Entrenamiento
 - B. Aumento de comisiones de venta en general
 - C. Mantener contrataciones activas para cubrir las renuncias
 1. Poca lealtad
 2. Mala reputación en la comunidad
- IV. Decidir por las mejore(s) solucione(s)
 - A. Anotar opción “A” y “B”
- V. Conversión de decisiones en acciones efectivas
 - A. Convertir la despensa en una sala de estar para Octubre 1, 2003
 - B. Adquirir video de entrenamiento para Noviembre 1, 2003
 - C. Crear folletos informativos sobre beneficios, seguros, etc. para Octubre 1, 2003; revisar borrador para Septiembre 1, 2003
 - D. Entrenar “entrenadores” para cada área; sesiones de entrenamiento Septiembre 5- Octubre 8, 2003
 - E. Presupuesto semanal.

Se discutirá el tema de solución de problemas en el capítulo 10- Dirección Estratégica.

Piense en un problema altamente importante que éste enfrentando. Siga el perfil sugerido para determinar una solución tentativa, y como un ejercicio, desarrolle una decisión tentativa utilizando el modelo.

El uso de PERT es otra herramienta que es usada en planes operacionales ó a cinco años. El programa PERT es una forma excelente de implementar una estrategia para alcanzar algunos objetivos generales. El PERT es utilizado para proyectos ó proyectos relacionados con estructuras.

Planeación operacional es lo que se va a hacer en cada año; no resultados, no estrategia, no razonamiento, ¡solo acción! Recuerde que el plan a corto plazo es el primero de un plan a cinco años. Ésto es lo que usted está haciendo para hacer efectiva la estrategia y así alcanzar los objetivos establecidos previamente. Examine uno de sus objetivos y la estrategia elegida para alcanzar ese objetivo, ahora determine exactamente qué se debe hacer para implementar el plan. Por ejemplo, el objetivo de la escuela de negocios de la Universidad de Northeastern State podría graduar 125 MBAs en la clase de 1990-91. La estrategia para cumplir éste objetivo podría ser la de concentrarse en el reclutamiento de sus alumnos mas adelantados de NSU, de ambos, a graduarse en Negocios y en otras áreas. Para poner en marcha ésta estrategia, NSU podría (1) *Desarrollar* un folleto especial, (2) *Reunirse* con la oficina de Admisiones, (3) *Anunciarlo* en clase, y (4) *Premiar* 3.5 estudiantes con becas. Nótesen los verbos en Itálicas.

Nótese qué en el plan a cinco años las unidades organizacionales bajas eligen esas tareas y las renombran como objetivos.

La Compañía de Construcción Brasfield de Jackson, Tennessee, desarrolló un plan estratégico extenso. Ellos siguieron el libro al pie de la letra. Todos los directivos de Construcciones Bransfield participaron en el planeamiento. Después de que el plan en su totalidad fué acordado, cada directivo desarrolló un plan de soporte. Observe el formato en el que ellos acordaron utilizar para cada trabajo de construcción, así como todos aquellos que estuvieron involucrados firmaron de conformidad al pie de página de la forma.

METAS

DESCRIPCION: _____ NUMERO _____

COSTO ESTIMADO

COSTO REAL

Mano de obra _____	_____
Material _____	_____
Contratistas _____	_____
Otros _____	_____

COSTO TOTAL _____

COSTO EN CONTRATO _____

META

ACTUAL

1. Meta de ganancias _____	_____
2. Ahorro en mano de obra _____	_____
3. Prima, bonos _____	_____
4. Meta de progreso en trabajo _____	_____

OTROS OBJETIVOS

1. Adquisición de los derechos legales y captura de estimados dentro de las dos siguientes semanas después del contrato.
2. Desarrollo de los horarios de trabajo con la colaboración del directivo y los contratistas.
3. Monitoreo y ajuste de los horarios con el directivo.
4. Conferencia de preconstrucción con los trabajadores y contratistas.
5. Metas anuales de (\$_____). Metas en ventas de puestos identificados (\$_____).
6. Desarrollo de nuevos contratos (_____) mensuales.

Es importante la participación de cualquier grupo ó individuo en la determinación de cómo el trabajo será evaluado. Las metas de trabajo de Brasfield Construction es un buen ejemplo. Es igualmente importante que las metas y realización sean revisadas periódicamente. Ken Brasfield, presidente de Brasfield Construction, ha desarrollado un generoso sistema de recompensas si las metas son cumplidas.

EJEMPLOS DE ESTRATEGIA.

Todas las organizaciones se enfrentan a opciones estratégicas. Estas incluyen: Contratación de empleados de tiempo completo y temporales, prolongados periodos de tiempo para pagar facturas, el rehusar ó no a alianzas, sociedades, adquisiciones ó fusiones, el centralizar ó descentralizar, pago de servicios y goods. Otros ejemplos de estrategia incluyen:

Restaurantes

1. Añadir ó disminuir el menú
2. Ofrecer servicios de entrega a domicilio ó entrega rápida
3. Iniciar una división de abastecimiento

Aerolíneas

1. Disminuir ó reducir tarifas
2. Descuentos para niños y personas de la tercera edad
3. Boleto gratis si el vuelo se retrasa

Equipos Deportivos

1. Atracciones especiales, promociones
2. Boletos de temporada
3. Iniciar el juego

Universidades

1. Programas ofrecidos
2. Oportunidades de asistir a Escuela para adultos
3. Inscripciones para enseñanza ó investigaciones

Hotelería

1. Llamadas locales gratis
2. Desayuno y/u "hora feliz" incluidos en el precio

Procter and Gamble

1. Reducción de tamaños en detergentes, pañales desechables, papel de baño, y otros artículos

Propiedades Ruffin

1. Transformar Centro Comercial en un Complejo de Oficinas

Deportivos NCAA

1. Reemplazo de césped por pasto por la OU

Sodas

1. Transmisiones de comerciales de Pepsi en presentaciones de Michael Jackson y Ray Charles
2. La estrategia de Coca cola fué contratar cadenas de comida rápida.

Universidades y Colegio

1. La Universidad de Oklahoma comenzó un programa de MBA a terminarse en solo un año
2. La Universidad del Noroeste introdujo una maestría en Tecnología en UTC en Tulsa, Oklahoma



Capítulo 7

*Integrando el Plan Funcional de
Mercadotecnia con el
Plan Estratégico de la Empresa*

Un problema que parece persistir en los ámbitos de la planeación es la falta de integración de los planes funcionales con el plan estratégico. Tal falla reduce la efectividad de los esfuerzos de planeación y es contraproducente para el proceso global de planeación.

En el fondo de esta falla se encuentra una falta de comprensión de la jerarquía en la planeación que integra los planes funcionales con el plan estratégico. Este capítulo trata este asunto presentando una clara explicación del proceso de planeación de mercadotecnia, y presenta un modelo jerárquico que se enfoca en la integración de los planes funcionales/estratégicos.

PLANES FUNCIONALES

Después que todos los directores ejecutivos hayan trabajado en el plan global y hayan hecho sus contribuciones a éste, es tiempo de trabajar en los planes funcionales y de obtener información de mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo, recursos humanos, etcétera. Después de desarrollar el borrador general de la dirección estratégica global, es tiempo para que cada área funcional estudie y haga propuestas al plan global. Este período es llamado tiempo de maduración.

PERÍODO DE MADURACIÓN

Antes de que entre en acción cualquier plan, para cualquier organización es importante revisarlo. Esto confirma el viejo adagio de que aquéllos que ejecutan el plan necesitan estar involucrados en él. Este período de maduración ayuda a eliminar errores. La máxima administración de cualquier organización no está en posibilidad de conocer todos los detalles, oportunidades y problemas. Existe talento en todas las organizaciones, y este período le ofrece una oportunidad de utilizar ese talento y de escuchar. Con demasiada frecuencia, los planes se elaboran y son anunciados con poca o ninguna información. El tiempo de maduración ayuda a asegurar que la gente apoyará el plan. Seguramente habrá apatía y poco apoyo si la dirección estratégica se establece sin información. El personal de cada área funcional, producción, mercadotecnia, etcétera, discute el plan global y presenta una crítica por escrito en un período de cuatro a seis semanas. Entonces, la administración superior se reúne y analiza cada paso del plan global. Se hacen los ajustes y el plan global se establece.

PLANES ESTRATÉGICOS

La planeación estratégica es la filosofía de la administración con un proceso de planeación. Es tanto un producto como un proceso. El producto es el plan en sí mismo. Se elabora por escrito y define claramente en dónde pretende estar la organización en el largo plazo, usualmente tres años o más, en el futuro. El plan incluye la estrategia y los pasos a corto plazo para asegurar el éxito global. El proceso es la interacción que tiene lugar al desarrollar el plan. Cada persona involucrada en ejecutar el plan debe estar involucrada en su desarrollo.

Los planes funcionales son los planes estratégicos desarrollados para apoyar el plan estratégico corporativo global. Estos planes incluyen manufactura, personal, investigación y desarrollo, mercadotecnia y finanzas, y tienen básicamente la misma filosofía y proceso descritos en el capítulo 1.

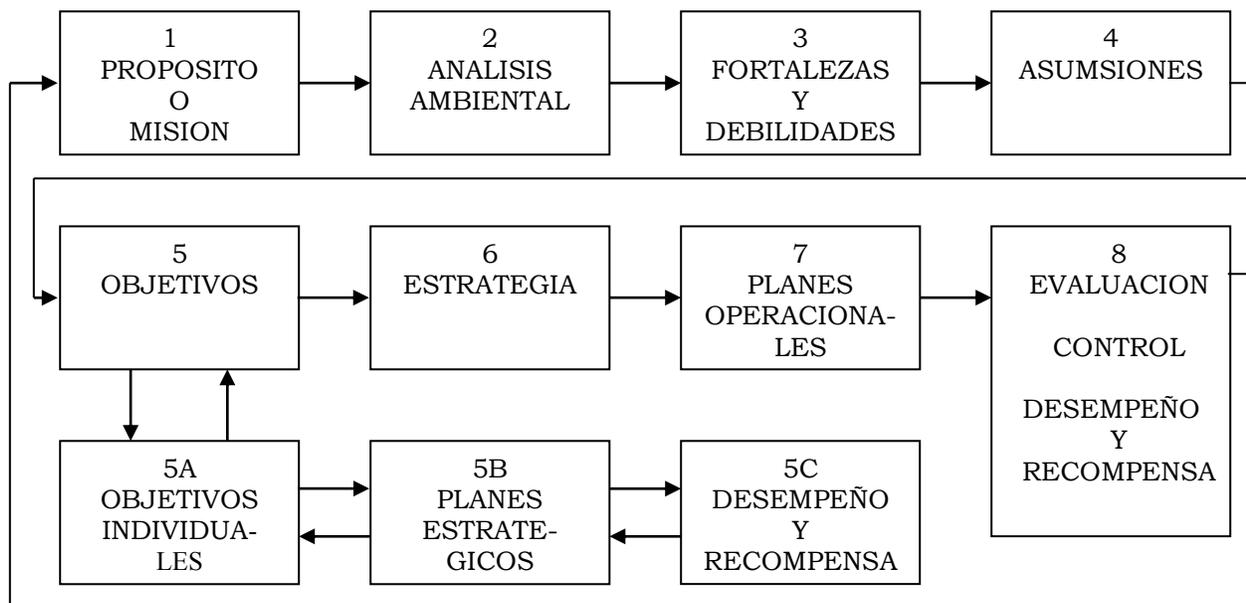
La firma debe primero establecer su plan estratégico global a largo plazo. La esencia de este plan es determinante cuando la organización quiere estar a futuro cinco o diez años, y movilizandolos recursos para llegar allí. Recuérdese que la alta dirección debe reunirse y trabajar a través de los siguientes pasos:

1. Definir el propósito de la organización y su razón de ser.
2. Monitorear el entorno dentro del que opera.
3. Evaluar de forma realista fortalezas y debilidades.
4. Hacer suposiciones acerca de los eventos futuros impredecibles.
5. Establecer objetivos escritos, específicos y cuantificables en las principales áreas de resultados que contribuyan al propósito.
6. Desarrollar estrategias sobre cómo usar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.
7. Evaluar constantemente el desempeño para determinar si va a la par con la consecución de los objetivos y si es congruente con el propósito definido.
8. Reevaluar propósito, entorno, fortalezas, debilidades, supuestos, objetivos y estrategias, antes de establecer los objetivos para el desempeño del próximo año.

La planeación estratégica y el proceso administrativo, debe ser considerado como un proceso continuo, constante y ordenado. Es cibernético por naturaleza tal como se desarrolló en el capítulo 1 y se presentó de nuevo en la figura 1. El equipo de altos ejecutivos trabajan juntos desarrollando los pasos 1 al 7. La dirección global de la organización es determinada usualmente enfocándose en cinco años, pero con una visión hacia el futuro. Nótese que la figura 1 demuestra el proceso global de planeación.

Figura 1
El Proceso de Planeación Estratégica

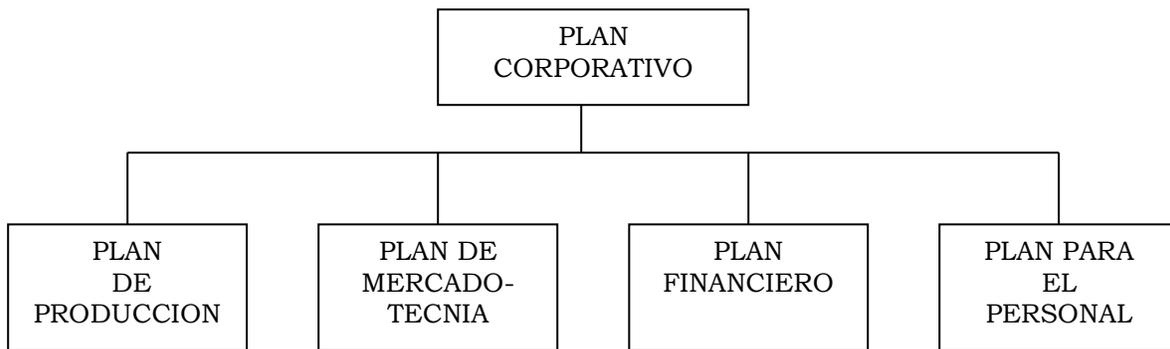
FIGURA 1-1. Proceso de planeación estratégica a largo plazo



El proceso de planeación estratégica debe considerarse como un proceso flexible, dinámico y continuo, que supone un estilo de administración democrático o participativo. Integra diversos planes al proporcionar el vínculo apropiado entre los planes a corto y largo plazo. Su propósito es colocar los escasos recursos para asegurar el logro continuo.

Una vez que la dirección global de la firma haya sido determinada, entonces cada área funcional debe desarrollar un plan funcional para apoyar el plan estratégico global. Estos planes de apoyo incluyen, por ejemplo, el de mercadotecnia, recursos humanos, financiero, investigación y desarrollo, y producción. Nótese que la Figura 2 demuestra la relación entre el plan global y el plan funcional.

Figura 2



Frecuentemente, cada entidad funcional trabaja para desarrollar su propio plan sin coordinarse con otras áreas. En esas situaciones, un plan funcional de área, como mercadotecnia, puede tender a dominar el proceso de planeación.

Para evitar esto, todos los miembros del equipo ejecutivo necesitan desarrollar el plan global que mejor satisfaga las necesidades de la firma y la mantenga esforzándose para servir su misión y la declaración del propósito. Éste es el plan parámetro. El plan de mercadotecnia no debe desarrollarse sino hasta que el equipo de administración de mercadotecnia pueda ver la dirección global de la firma y cómo el plan de mercadeo se ajusta a los planes funcionales de otras áreas. El administrador de mercadotecnia debe participar en la planeación global de la firma para asegurar la integración del plan de mercadeo con el plan estratégico.

Por ejemplo, la compañía podría decidir ser un proveedor internacional de determinados implementos. Si quiere crecer hasta cierta posición de ventas y utilidades debe ser un líder en el mercado internacional. Teniendo esto en mente, el plan óptimo de producción pudiera requerir de instalaciones de producción cercanas al cliente. Esto tiene como resultado altos costos de manufactura, pero bajos costos de transportación. El plan óptimo debe desarrollarse para servir a cada uno de los mercados individuales. En algunas áreas podría ser más barato proveer al mercado desde una planta central, pagar costos más altos de transportación, y dejar que el mercado se desarrolle. Las decisiones de presupuesto deben realizarse para asegurar que la planta y el equipo correctos están en el punto exacto para maximizar la rentabilidad. Ninguna de estas decisiones de áreas funcionales debe hacerse sin una visión completa de la dirección estratégica del negocio.

Un ejemplo de qué tan compleja y visionaria debe ser la estrategia de mercadotecnia/producción, viene de la industria de motocicletas. La visión normal es considerar la alternativa de fabricación al menor costo: estandarizar todo, hacer pocos cambios, construir de acuerdo a la capacidad de la planta y tratar de optimizar ésta al fondo de la curva de costo promedio a largo plazo. Esto da como resultado un producto

de manufactura al menor costo, en este caso motocicletas, máquinas y partes para motocicletas. Sin embargo, la estandarización contribuye al reemplazo por la competencia; permite la entrada de otras firmas en el lucrativo negocio de refacciones y reparación. Los japoneses constantemente rediseñan, remodelan y cambian después de corridas de producción cortas, para desanimar este tipo de competencia. Aunque la investigación de ingeniería y los costos de una producción de corto plazo son altos, se maximizan los beneficios globales a largo plazo para la firma².

Los japoneses cambian el diseño del filtro de aceite de sus máquinas cada año, para mantener a los fabricantes fuera del negocio de las refacciones. El dinero que producirían en motocicletas, al igual que en muchos otros productos, está en el mercado de refacciones.

Ésta no es necesariamente la mejor estrategia en todos los tipos de negocios. Aquí el principal punto es enfatizar el hecho de que la alta administración debe considerar el potencial de la firma a largo plazo, reconociendo las características en el mercado y el mayor incremento global a largo plazo en los activos de la organización.

El énfasis debe ser considerar el panorama total y hacer que los planes funcionales encajen perfectamente en el plan global de la firma. De igual forma, debe subrayarse la importancia en el logro de todos los objetivos cuantificables de la firma.

PLANEACIÓN DE MERCADOTECNIA

En ninguna parte de la organización es tan necesaria la planeación como en la mercadotecnia. La complejidad del entorno actual en términos sociales, legales, ambientales, económicos, competitivos y de limitaciones de recursos, requiere de un alto grado de habilidad para estructurar un curso de acción que pueda seguir una organización para lograr los resultados deseados.

Para los administradores de mercadotecnia, el proceso de planeación se convierte en algo primordial. El concepto o la filosofía del mercadeo tienen su mayor impacto en los procedimientos de operación de una organización, cuando se refleja en el desempeño de la función administrativa de planeación. Las necesidades de los clientes son el centro de las operaciones de una organización bajo la filosofía de la mercadotecnia, y esto es primordial en el proceso de planeación. ¿A cuáles segmentos de usuarios tratará de servir la organización? ¿Cómo se realizarán las funciones de mercadotecnia? ¿Quién las realizará? ¿Qué volumen de ventas se generará? Todas estas preguntas son respondidas por medio de un plan de mercadotecnia bien pensado y cuidadosamente redactado.

El plan de mercadotecnia debe responder estas preguntas:

- ¿En qué parte del ciclo de vida del producto coinciden los productos?
- ¿Cómo encajan los productos en la matriz desempeño/potencial?
- ¿Cuál es la mezcla óptima del producto?
- ¿Cuál es la contribución actual a la utilidad por línea de producto?
- ¿Cuál es la contribución esperada a la utilidad por producto en 1995?
- ¿Qué productos deben añadirse a la actual mezcla de producto?
- ¿Qué productos deben eliminarse de la actual mezcla de producto?
- ¿Cómo se reacciona ante un mercado rápidamente cambiante?
- ¿Qué oportunidades están disponibles debido a los cambios en la Unión Soviética, Europa, Cuenca del Pacífico, etcétera?

MERCADOTECNIA CONTEMPORÁNEA

A principios de 1920, James O. McKinsey utilizó una creativa estrategia para conocer a sus clientes. A lo largo de toda su carrera, McKinsey utilizó las comidas de negocios como una efectiva herramienta de mercadotecnia. Programaba comidas con una amplia gama de líderes de la comunidad, que no estaba restringida sólo a líderes empresariales y clientes. Llegó a conocer líderes de la educación, el clero, el gobierno y la comunidad en general. No había labor de ventas. Él no trataba de vender nada. Quería saber su punto de vista sobre diferentes temas, y estaba interesado en sus planes y problemas.

Ahora, McKinsey es una de las más respetadas firmas de consultoría internacional.

Durante años, la mercadotecnia y las ventas parecieron centrarse en desarrollar un producto y “venderlo” a un cliente. Mi compañero de cuarto, en mis días de soltero, era un vendedor de la IBM. Recuerdo que en las noches solía practicar su “labor de ventas”. Su presentación era refinada y su material de apoyo, como era de esperarse, de la más alta calidad.

El arte y la ciencia de cerrar la venta permanecen actualmente como un proceso misterioso. Desde mi perspectiva, las organizaciones en todo el mundo utilizaban este proceso para vender sus productos. Y adivinen qué... la “nueva” tendencia en mercadotecnia, es llamada por la IBM: COS, venta orientada al cliente, por sus siglas en inglés “Customer Oriented Selling”, y Xerox Canadá la llamó soluciones de ventas. El “nuevo” concepto requiere ir hacia el cliente, conocer sus planes futuros, sus problemas y productos. El administrador de mercadotecnia en esta última década del siglo ha aprendido a enfocarse en el cliente.

La clave es descubrir cómo su organización puede ayudar al cliente a resolver problemas, a aumentar su participación en el mercado y a ser más rentable. Con la información recolectada, se reúne una fuerza de trabajo multidisciplinaria y de varios niveles, para ver qué productos, servicios o soluciones específicas puede producir la empresa. Este no es un planteamiento de “adaptemos lo que tenemos y veamos si funciona”. Es ver de manera creativa e innovadora al cliente y a las necesidades percibidas.

La “solución” pudiera significar una inversión de capital. Podría requerir un cambio completo en lo que se consideraba una política o un procedimiento aceptado por los usos y costumbres.

El cliente estará ansioso de tener una reunión de seguimiento. Existe un profundo interés en averiguar lo que puede ofrecérsele.

Este enfoque hacia el cliente, ya sea que se le llame venta orientada al cliente o solución de ventas, se convierte en una de las formas en que se diferencia su compañía de la de su competidor. Usted no desea que el precio de venta sea el único criterio por el que sus clientes puedan juzgarlo.

La tendencia que vi durante los últimos años es que los clientes y los proveedores trabajan juntos, estratégicamente, por un bien común. Crecí trabajando para mi padre en un negocio de autos en Collinsville, Oklahoma, y recuerdo una de sus frases favoritas: “un buen trato es el que beneficia a ambas partes”. Toda organización que agregue un valor al producto y/o servicio debe recibir una recompensa justa por su labor. Hay un principio bíblico que establece que “un hombre vale por lo que se le paga”.

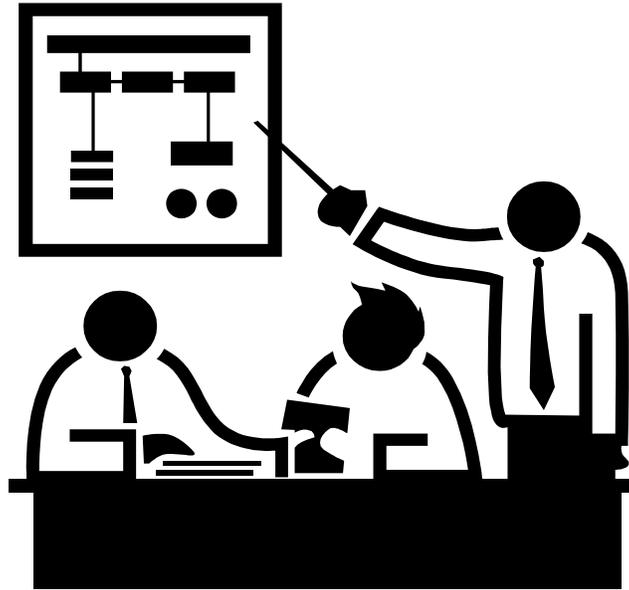
Las tres razones por las que estamos aquí

Para conservar a los clientes existentes.

Para crear nuevos clientes.

Para hacer nuestro estilo y el de nuestra organización, aquél con el que la gente quiere hacer negocios

MCMXCI Larry H. Winget – Win Seminars! Tulsa, Oklahoma – 918-745-6606



Capítulo 8

*La importancia del Manejo de la
Producción en el Desarrollo de la
Organización del Plan Estratégico
a Largo Plazo*

Este capítulo establece la importancia del plan de producción-administración y las operaciones clave en el desarrollo del plan estratégico global a largo plazo de una organización. Durante los últimos veinte años, la mayoría de los planes estratégicos han sido inspirados por la mercadotecnia o por las finanzas. Se ha puesto poca atención al proceso de producción al desarrollar el plan estratégico. En muchos casos, ni siquiera se involucra a los representantes de producción ni a la gerencia de operaciones en el proceso de planeación y de toma de decisiones.

También se subraya la importancia del planteamiento de los sistemas al coordinar el plan de producción con otros planes funcionales, ya que éstos soportan el plan estratégico global.

Los objetivos del capítulo son: 1) comprender el concepto de planeación estratégica para la firma; 2) ver cómo el gerente de producción encaja en el proceso global de planeación; 3) mostrar cómo el plan de producción contribuye al plan estratégico global; 4) explicar porqué el plan de producción es importante y necesario y, 5) introducir el planteamiento de sistemas al proceso de producción.

El plan de producción no puede realizarse a menos que el equipo de producción pueda ver la dirección global de la firma, y cómo el plan de producción debe integrarse a los planes financieros y de mercadotecnia. El gerente de producción debe participar en la planeación global de la firma.

En mi primera responsabilidad de planeación como ingeniero industrial en jefe de una planta de manufactura de Continental Can Company, Inc., a mediados de 1960, la compañía atravesó por el proceso típico. Todo inició con una propuesta de mercadotecnia y después las otras partes de la organización adaptaron su proceso de planeación al primero. Éste es un planteamiento absolutamente equivocado. El plan de mercadotecnia, con frecuencia, no puede reconocer las implicaciones financieras y muy probablemente tiene poca visión de las consecuencias de algunas de sus decisiones. Aprendí esa lección como gerente de manufactura en otra planta de Continental Can, dos años después.

Una mañana, mientras conducía por la autopista Dan Ryan, escuché el anuncio de un producto para autos, que venía en una extraña lata “abre fácil”. Recuerdo que pensé: “qué bueno que no estoy en los zapatos de su gerente de producción”. Más tarde, esa semana, mi jefe me informó que Investigación y Desarrollo vendría para empezar a adaptar equipos y hacer experimentos para desarrollar la nueva lata “abre fácil” para un producto para autos. Evidentemente, producción e investigación no estaban involucradas en absoluto en la planeación. Se anunciaba que el producto estaría a la venta, en una gran campaña, el Día del Soldado, el último domingo de mayo (*Memorial Day*). El Día de la Independencia (4 de julio) la gente de investigación y de ingeniería se reunió en Chicago para tratar de averiguar por qué el proceso de manufactura no estaba funcionando apropiadamente. Una planeación pobre, el dominio de mercadotecnia y la falta de información, habían creado una situación monstruosa.

Recuérdese el ejemplo en el capítulo anterior, acerca de la industria de motocicletas. Una alternativa de manufactura a menor costo puede tener un efecto adverso sobre la compañía. Muchos ejecutivos de manufactura tienen problemas con sus estrategias. Yo los tuve al principio de mi carrera en Continental Can. En esa época, creo que ninguno de nosotros en el área de manufactura se siente parte del equipo. Luchábamos por corridas largas y pocos cambios.

Figura 1-2
Reducción de Costos
Continental Can, Planta 50
Elwood, Indiana

Reducción de costos Continental Can, planta 50(2/wood, Indiana)

OBJETIVO

Producir \$25 mil en la reducción de costos implementada en 1967.

ESTRATEGIA

Desarrollar equipos de reducción de costos.

Establecer objetivos/metast para cada equipo.

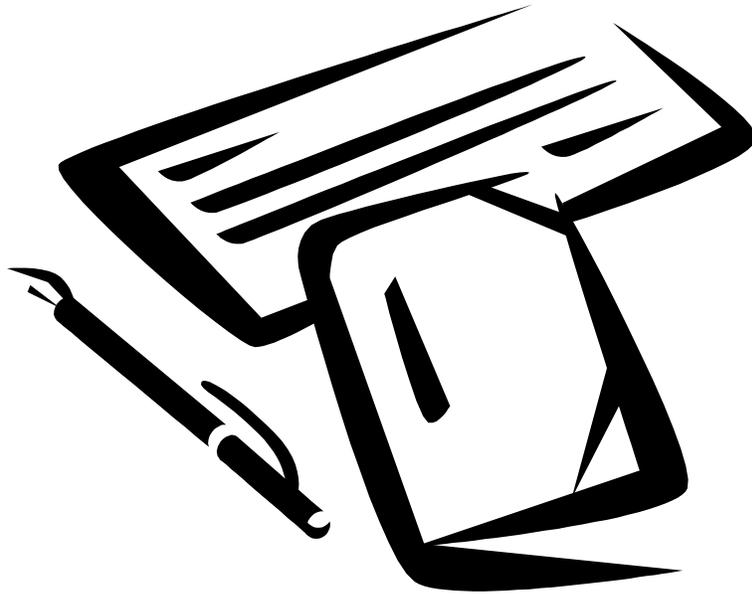
Reunir periódicamente los equipos en coordinación con el personal de I.E.

La recompensa es una cena para el equipo ganador en el Country Club de Elwood.

PLAN DE ACCIÓN

Tarea	Responsable	Fecha de finalización
1) Fijar agenda de reuniones	Adams	15/09/67
2) Grabar agenda y notas	Bentley	En 24 horas
3) Planear programa	Daniels	15/10/67

(Nota: En 1967 instalamos \$471 mil en reducción de costos implementados, contra el objetivo de \$25 mil El siguiente año llevé el mismo planteamiento a los almacenes de Chicago, con resultados similares. He utilizado el mismo planteamiento año tras año, cliente tras cliente. ¡Funciona! Las claves son participación, reconocimiento, objetivos, recompensa, entorno y seguimiento).



Capítulo 9

Planeacion Financiera y Plan Estratégico de la Empresa

Las prácticas de planeación financiera varían desde las muy sofisticadas y refinadas, con un enfoque de largo plazo, hasta el desarrollo de un plan estratégico que permita que el plan financiero se cuide a sí mismo.

En algunos casos, las organizaciones tienen una planeación guiada financieramente, orientada hacia el presupuesto y a esto le llaman equivocadamente planeación estratégica. Este esfuerzo en particular, no toma en cuenta la dirección global de la firma y sus estrategias particulares en áreas tales como mezcla de productos, establecimiento de precios y diversificación.

Dado que todas las organizaciones planean de manera diferente el futuro, y debido a diversos factores como funcionarios financieros, personalidades, fortalezas y debilidades, la organización puede utilizar a esas personas de forma diferente en el plan de desarrollo.

Estas observaciones y experiencias, junto con una búsqueda de literatura, proporcionan la base para este capítulo y un estudio de prácticas de planeación financiera corporativa. También se discute cómo el presupuesto de capital se vincula al plan financiero.

ANTECEDENTES

A las implicaciones financieras, ya sea de la formulación de la estrategia o de su implementación, con frecuencia se les da una ojeada superficial o son completamente ignoradas; sin embargo, los recientes cambios en el entorno han forzado a muchos presidentes de consejo a cuestionar la viabilidad y la factibilidad de sus planes estratégicos originales (Malernee and Jaffe, 1985). Malernee y Jaffe ofrecen un planteamiento integral para la planeación estratégica y financiera. Los autores dan un ejemplo acerca de cómo una compañía desarrolló un plan estratégico con un crecimiento estratégico que era imposible debido a las implicaciones financieras. Si un plan financiero no ha sido desarrollado, la compañía podría seguir el rumbo equivocado y darse cuenta demasiado tarde de su error, después de haber colocado los recursos.

Las aplicaciones de los análisis financieros y de los modelos de planeación a la administración estratégica han sido discutidas por Duhaime y Thomas. Ellos definen el concepto de estrategia y la naturaleza de los problemas estratégicos, y después presentan un útil paradigma organizador del campo de la administración estratégica. Contra este telón de fondo, se revisan diversos análisis financieros y modelos de planeación, enfocándose en su utilidad para la administración estratégica.

La relación entre la formalidad de los procedimientos de planeación y el desempeño financiero fue examinada en una muestra de pequeños bancos estadounidenses, por Robinson y Pearce. Ellos describen cómo los bancos pequeños, sin sistemas de planeación formales, se desempeñaron igual que aquéllos con planes formales. Independientemente de la formalidad, cada conjunto de bancos dieron igual énfasis a todos los aspectos de toma de decisiones estratégicas, excepto a las metas y objetivos formalizados. Los resultados sugieren que los administradores responsables de las actividades de planeación estratégica en las organizaciones más pequeñas, no parecen beneficiarse tanto de un proceso de planeación altamente formalizado, de una extensa documentación escrita, o del uso de la identificación de la misión y las metas, como del inicio del proceso de una planeación estratégica.

Las tareas de la planeación estratégica deben enfatizar las dos dimensiones del pensamiento (Grawoig y Hubbard 1982; 9-10). Los que toman las decisiones deben desarrollar una visión global de la firma. Usualmente uno prepara detallados presupuestos basados en modelos de razonamiento en cadena, tal como la contabilidad financiera. Tal aparente paradoja ha llevado a algunas verdades a medias como: "los modelos no son de mucha ayuda al resolver problemas de políticas". A menos que quien resuelve el problema tenga el concepto del sistema global, y a menos de que emplee la intuición y la creatividad, seguramente los planes serán inadecuados, si no es que fracasos totales.

Durante el primer trimestre, el grupo corporativo de planeación financiera debe requerir a cada centro de utilidad su plan financiero a cinco años (Allio y Pennington). El objetivo anual será el primero de los cinco años del plan. Durante el segundo trimestre, los planes financieros deben revisarse, analizarse y consolidarse por el grupo corporativo de planeación financiera, y después presentarse a la administración ejecutiva para su revisión y comentarios. Después de realizadas las revisiones necesarias en línea con la estrategia corporativa global y de la revisión de la administración, el plan financiero de largo plazo es presentado al consejo de directores para su aprobación. Los planes se actualizan para los cambios conocidos, y son revisados por los altos directivos y el consejo de directores cada trimestre.

Las fortalezas y debilidades de los sistemas de planeación estratégica corporativa han sido revisadas por Allen (1985). En 1979, menos del 25 por ciento de quienes respondieron a su encuesta indicaron que sus compañías tenían planes estratégicos corporativos. Cuando el estudio fue repetido en 1984, más del 75 por ciento dijo que lo tenía. Hace cinco años, la planeación de negocios estaba fuertemente centrada en los planes y objetivos financieros, y era relativamente débil en el área de análisis estratégico.

COMENTARIOS A LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A EJECUTIVOS DE FINANZAS

1. La persona de contabilidad/finanzas, con frecuencia no está involucrada en el plan maestro que usualmente es utilizado para ponerse al día. Generalmente es llamado para confirmar las ideas de algún otro, más que al inicio.
2. La persona de finanzas tiene una mejor oportunidad al respecto, si se ha superado desde niveles más bajos. La manera en que el presidente del consejo visualiza al financiero tiene una gran influencia en el hecho de que sea considerado como un importante contribuidor para el proceso de planeación estratégica.
3. Los financieros no están involucrados en la planeación estratégica en la mayoría de las organizaciones.
4. La persona de finanzas es vista como el vínculo más débil en el proceso de planeación.
5. El plan financiero es uno de los tres pilares del plan: debe ser parte del plan estratégico. No existe un plan estratégico que ignore el plan financiero.
6. El plan financiero es más un facilitador del plan estratégico.
7. La gente de finanzas está realizando contribuciones más importantes al plan estratégico, porque ahora los presidentes de consejo son menos dictatoriales y más gente está siendo involucrada.
8. Algunos objetivos tendrán conflictos, por ejemplo, en el caso del flujo de efectivo y la rentabilidad. La decisión descansará en el hecho de si la firma persigue el flujo de efectivo o la rentabilidad, en un momento en particular. Las estrategias guían a los números, los números no dirigen las estrategias. Los objetivos cuantificables deben tener un parámetro:
 - a. Utilidad neta del capital contable, después de impuestos
 - b. Utilidad neta sobre ventas netas después de impuestos
 - c. Costo de ventas por dólar de inventario
 - d. Activos circulantes a pasivos circulantes
 - e. Pasivos circulantes y a largo plazo, a capital contable
 - f. Punto crítico (porcentaje de capacidad en unidades)
 - g. Tiempo promedio de cobranza
9. La rentabilidad sobre la inversión más bien utilizaría capital invertido, capital propio y deuda a largo plazo como base de inversión.
10. Nuestra compañía usa la utilidad neta sobre el capital contable después de impuestos, la utilidad neta sobre ventas netas después de impuestos, y los pasivos circulantes y a largo plazo a valor neto.

CONCLUSIÓN

El director ejecutivo de finanzas debe desempeñar un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico de la organización. En este papel, primero se pone la camiseta de un administrador del equipo, pero utiliza su experiencia funcional para interpretar las implicaciones financieras dentro del plan estratégico. El grupo de planeación estratégica, que incorpora a las áreas funcionales más importantes, trabaja como equipo para definir el propósito, analiza el entorno operativo, evalúa las fortalezas y debilidades de la organización, asume supuestos y determina los objetivos a largo plazo (Migliore, 1984, 1987). Después de haber sido desarrollado el plan global de la organización, cada gerente funcional debe desarrollar un plan de apoyo para ayudar a la organización a lograr su propósito y objetivos establecidos a largo plazo. El balance y la declaración de impuestos deben ser realizados por el área de finanzas para apoyar los resultados esperados del plan estratégico. El efectivo debe administrarse estratégicamente a largo plazo, para mejorar la rentabilidad y colocar los escasos recursos.

La encuesta indicó que la función de finanzas estaba presente en aquellas compañías que tenían una planeación estratégica a tres o cinco años. Sin embargo, no puede llegarse a una conclusión en el aspecto de su participación en la integración de las implicaciones financieras en el plan estratégico a largo plazo.

Toda organización debe determinar por sí misma los tres o cinco objetivos financieros de largo plazo. Estos objetivos deben reflejarse en el plan estratégico global de la firma. Deben incluirse algunas medidas acerca de la rentabilidad sobre el capital. Éstas vinculan otros objetivos globales de la firma, que pueden incluir los ingresos totales, participación en el mercado, productividad, recursos humanos y ética. El plan financiero debe, por tanto, monitorear los demás parámetros y razones financieras. Si alguno de estos indicadores excede un rango previamente definido, debe anunciarse con una “bandera roja” a la administración.

El plan estratégico global, como el financiero, debe señalar los puntos acerca de cuáles activos dentro de los negocios de la firma deben ser invertidos, cuál es la mejor fuente de fondeo, y cuál es la mejor mezcla de fondos. También debe considerarse el dividendo o la estrategia de incremento de capital para los inversionistas o propietarios de la firma.

Las recomendaciones para mejorar el estudio, incluirían el ampliarlo hasta una base nacional, con un número mayor y más diversificado de respuestas. El estudio ampliado podría incluir preguntas para explorar el grado en que la participación de la función de finanzas está integrando las implicaciones financieras en el plan estratégico a largo plazo. También, el análisis de pequeñas firmas contra las grandes podría ampliarse para examinarlas en cada una de las categorías de ventas/ingresos.

Las diferentes industrias podrían ser examinadas por separado, así como las públicas contra las privadas, y las lucrativas contra las no lucrativas. Así mismo, puede ampliarse el número de funciones financieras y de objetivos cuantificables.

Ejemplos de objetivos financieros a partir de los planes reales:

1. Reducir las cuentas por pagar de 35 a 31 días.
2. Incrementar la rentabilidad sobre activos de 5.3 por ciento a 6 por ciento.
3. Incrementar el margen de utilidad de 0.5 por ciento a 1 por ciento.
4. Incrementar alguna razón actual de 1.31X a 2X para el fin del año fiscal.
5. Incrementar la razón deuda/activo, de .73 a .55 para el fin del año fiscal.
6. Mantener la razón del interés ganado a no menos de 10X.
7. Incrementar la rentabilidad sobre activos a 10 por ciento al final del año fiscal.
8. Incrementar la rentabilidad sobre activos a 10 por ciento al final del año fiscal.
9. Incrementar la rentabilidad sobre el capital a 25 por ciento al final del año fiscal.
10. Incrementar

Como recordatorio, los objetivos pueden establecerse en las siguientes áreas:

FINANCIERA

Rendimiento sobre la inversión

1. Utilidad neta después de impuestos/valor neto
2. Utilidad neta después de impuestos/activo total
3. Utilidad neta después de impuestos + depreciación + gastos no en efectivo/activo total.

Rendimiento sobre Ventas

1. Ventas netas por dólar de valor neto
2. Ventas netas por dólar de activo total
3. Ventas netas por dólar de capital de trabajo
4. Utilidad neta después de impuestos/ventas netas
5. Costo de ventas por dólar de inventario
6. Nuevas ventas por dólar de activos fijos depreciados

Apalancamiento financiero

1. Razón deuda/capital
2. Deuda total/activo total
3. Interés ganado

Razón circulante

1. Activo circulante a pasivo circulante
2. Efectivo y cuentas por cobrar a pasivo circulante
3. Efectivo y equivalente a pasivo circulante
4. Pasivo circulante a valor neto
5. Prueba del ácido (activo circulante-inventario) / (pasivo circulante)

Actividad

1. Rotación de inventarios
2. Rotación de cuentas por cobrar
3. Tiempo promedio de cobro
4. Rotación de activo total
5. Rotación de activo fijo

Razones del mercado

1. Ganancias por acción
2. Dividendos por acción
3. Razón de pago de dividendos
4. Valor en libros por acción
5. Razón precio/ganancias
6. Rendimiento de dividendos

CONEXIÓN CON EL PLAN GLOBAL

El plan estratégico es flexible, dinámico y continuo, y asume un estilo de administración democrático o participativo. Integra varios planes proporcionando un vínculo apropiado entre los planes a corto y a largo plazo. Su propósito es colocar los escasos recursos para asegurar el

logro continuo de los objetivos a largo plazo (Vander Weele, 1980:17). Los objetivos del plan estratégico deben ser específicos, cuantificables y dentro de un marco de tiempo. Sin embargo, existen objetivos que no están directamente relacionados con el plan estratégico a largo plazo. Por ejemplo, el servicio a clientes podría llevar hacia una mayor participación en el mercado, pero sin estar dirigido directamente hacia la rentabilidad sobre la inversión. El prólogo de todos los planes funcionales es la estrategia. La fuerza motriz de toda planeación estratégica es la implementación de estrategias. Después de desarrollar un plan estratégico, se producen los de mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y otros planes de apoyo. Mark Kirk, contralor corporativo de Purolator Products Company, dijo: “Las estrategias mueven los números, los números no mueven las estrategias. Las buenas estrategias no producen números malos, el elemento desconocido es el tiempo”.

Véase la figura 1-2, que muestra la relación entre estos planes. ???????



Capítulo 10

Cultura Corporativa Mexicana

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Abstracto.....	
¿Qué es la Cultura Corporativa?.....	
La Cultura Corporativa en México	2
El Índice Corporativo de la Cultura.....	3
La Tabla I	4
El Análisis Mexicano Variable.....	7
El Análisis de la Cultura Mexicana	12
La Conclusión.....	13
El Apéndice A—La Muestra Pregunta.....	14
El Apéndice B—Los Hechos en México	16
El Apéndice C—Los Beneficios.....	18
El Apéndice D—Areas Claves - Para Corporativas de Cuestionario De Cultura.....	20
El Apéndice E—Pregunte El Análisis.....	21
El Apéndice F	
Otras Definciones de la Cultura.....	24
La Definición de la Cultura Mexicana Del Negocio.....	29
Las Referencias/Las Fuentes.....	30

ABSTRACTO

El propósito de este papel deberá aprender más acerca de la Cultura mexicana de Negocio en el tamaño de mid a negocios mexicanos grandes. Los directores profesionales fueron inspeccionados en el diciembre 1999 en determinar su percepción individual de su cultura de la organización individual. Una cuenta Corporativa del Indice de la Cultura se calcula. Los Directores mexicanos en el estudio rayaron en la mitad superior de cuentas en estudios semejantes conducidos por los autores alrededor del mundo. Este estudio preliminar prepara el camino para y ensanchado estudia a los autores. Los participantes en la conferencia son alentados a agregar sus pensamientos y las ideas para los autores para considerar en el estudio ensanchado.

¿QUE ES LA CULTURA CORPORATIVA?

La Cultura Corporativa es la manera común de pensar acerca de describir un mundo interno de la organización. Es la personalidad de la organización y socializa gente, construcción para reforzar una organización ética. Analiza sistemáticamente y maneja todos aspectos de una organización para sostener la conducta ética. La cultura corporativa puede transmitir a miembros que ciertas acciones son aceptables, aún cuando ellos son unethical o ilegal.

Cambiante una cultura de la organización es más difícil que reveladora un nuevo uno. Los empleados en organizaciones nuevas están abiertos al aprendizaje y aceptar la cultura de su hogar de la organización nuevo. Los investigadores concuerdan esa cultura cambiante es un miembro extremadamente difícil del proceso porque cultura están enterados que esos componentes de la cultura no se pueden alterar sin afectar otros valores y las instituciones abrigados. (1)

La cultura de una organización se considera generalmente como un conjunto completo de creencias, las éticas, los valores, las ideologías, las suposiciones y los símbolos. La cultura se define como:

La totalidad de modelos socialmente transmitidos de conducta, de las artes, de las creencias, de las instituciones, y de todos los otros productos del trabajo humano y pensó característica de una comunidad o la población. (2)

Otra definición (Byles y Keating, 1989) es:

Los valores y las creencias básicos y duraderos que se tienen extensamente a través de la organización. Estos valores y las creencias comprenden el contenido de una cultura de la organización y son las comprensiones comunes que son dadas por sentido frecuentemente y que son reforzados por cuentos, por los símbolos, por los rituales, y por sistemas de idioma. Intangible y sin ser visto pero conocido, estos valores y las creencias se distinguen del cemento o manifestaciones visibles de la cultura. (3)

Tranquila otra definición (Denison, 1990) :

La cultura se refiere a los valores fundamentales, las creencias, y los principios que sirven como una base para un sistema de la administración de la organización así como también el conjunto de las prácticas de la administración y conductas que ambos exemplify y refuerzan esos principios básicos. (4)

Una cultura es una plantilla de las suposiciones básicas que cierto grupo ha inventado, ha descubierto, o ha ideado en el aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Esta plantilla ha trabajado bien ser considerado bastante válido, por lo tanto es enseñado a individuos nuevos en la organización como la manera aceptable pensar, sentirse, y para percibir de acuerdo con otros problemas. (5)

Otras definiciones de la cultura están en el Apéndice F.

LA CULTURA CORPORATIVA EN MEXICO

México tiene su propia cultura extraordinaria del negocio. La manera losnegocios mexicanos manejan para resultados y sobrevivencia haevolucionado sobre el siglo. Este papel explora la cultura del negociomexicano. El multi las asociaciones nacionales con IBM, Ford, y AT&T seexcluye de este análisis.

Según el cámara de comercio americano de México, algunos de lascaracterísticas que ejecutivos de EE.UU. oyen acerca de empresariosmexicanos son que ellos son indirecto y raramente le dará una respuestarecta. Las fechas topes perdidas a alcanzar los trabajos son una quejarepetida también. Se sugiere que usted conecta las fechas de terminaciónespecificas a tareas. En la ausencia de tales fechas, se encuentra quemexicanos esperarán para ser llamado para la información. Cuándo fechastopes están en el lugar, el trabajo a menudo se completa antes la fechasolicitada. Las necesidades de la responsabilidad para ser definidasporque a menudo la tradición autoritaria pone el carga de laresponsabilidad en el jefe. Transferir la responsabilidad a un subordinado nunca es asumida, por lo tanto esto debe ser deletreado. Unpedido que tiene no fecha tope específica es un ejemplo de vagueness enla comunicación en la sociedad mexicana.

Cuándo pensar internacional, el negocio que hace en México es el mismoque por todas partes más, es sólo un ambiente diferente de negocio; y,cuando tan, uno debe ser alerta a las órdenes diferentes del juego, serproactive, y hacer los deberes. Cuando en los EE.UU., hay una variedad deformatos de negocio en México en que una compañía extranjera puedeoperar. El tipo más común de entidades de negocio es las corporaciones ylas asociaciones limitados (bajo cualquiera de estas entidades legales,una compañía extranjera puede operar una compañía independiente, unarama, se afilia o la compañía subsidiaria en México). El negocio deméxico confía pesadamente en las relaciones que se construyen entrecompañías antes de cualquier negocio trata. Una relación personal puededeterminar cuán bien un precios del billete de la compañía en la economíamexicana. (www.mexonline.com/busines1.htm)

EL INDICE CORPORATIVO DE LA CULTURA

A pesar de lo que la cultura más corporativa puede ser, ser exemplified por los valores y actitudes del oficial de jefe del gobierno y otros miembros mayores de personal. Es una filosofía de la administración y llega a ser la muy esencia de la organización.

La oportunidad de reconocer y medir la cultura da a un líderes de la organización que la habilidad de entender y entonces manejar mejor. El Índice (CCI) Corporativo de la Cultura se ha desarrollado para proporcionar una medida cuantitativa de una cultura de la organización y para evaluar el sistema del valor y la administración que crea esa cultura corporativa. Una versión más temprano del CCI se desarrolló y fue probada en 0 organizaciones. Los resultados de ese estudio investigación adicional se usaron para refinar el instrumento de CCI. El CCI mejorado fue administrado a directores en México. Los resultados se presentan y son discutidos en este papel.

La Metodología

Un cuestionario fue administrado a 14 directores planos del mid en México durante el diciembre, 1999. Cada respuestas del individuo se rayaron en una forma numérica y un programas de calculación corre para analizar los datos. Las respuestas se tabularon y un tablas de frecuencia de manera corren para cada pregunta. También, las preguntas se combinaron en 20 categorías extraordinarias que componen el Índice Corporativo de la Cultura. Las 20 categorías usaron para medir la cultura de los directores mexicanos era:

1.	Goals	Metas
2.	Planning	Proyecto
3.	Planning effectiveness	Efectividad del plan
4.	Morale	Moral
5.	Performance appraisal	Evaluation de trabajo
6.	Rewards	Recompensas
7.	Freedom	Libertad
8.	Communication	Communication
9.	Job satisfaction	Satisfaction de trabajo
10.	People	Empleados
11.	Values	Valores
12.	Training	Entrenamiento
13.	Teamwork	Equipo de trabajo
14.	Social	Social
15.	Ethics	Ética
16.	Leadership	Liderazgo
17.	Interaction	Interacción
18.	Benefits	Beneficios
19.	Perception	Percepción
20.	Environment	Ambiente

El índice corporativo de la cultura para los directores mexicanos está en la Tabla 1

TABLA 1
RESUMEN DEL INDICE DE LA CULTURA CORPORATIVA
DIRECTORES MEXICANOS

LA CUENTA DEL TITULO DE OBS

1	METAS	1.1607
2	QUE PLANEA	2.5884
3	PLANEFFT	3.2297
4	MORAL	3.4478
5	PERFAPPR	3.0884
6	RECOMPENSAS	3.2514
7	LIBERTAD	2.9212
8	COMMUNCT	3.4089
9	JOBSAT	3.7500
10	LAS 10 PERSONAS	3.3333
11	VALORES	2.2768
12	QUE ENTRENA	2.1429
13	TRABAJO EN EQUIPO	2.8571
14	SOCIAL	3.4821
15	ETICAS	3.3929
16	LIDER	2.4777
17	ACTUAN RECIPROCAMENTE	3.9732
18	BENEFICIOS	2.9464
19	PERCEPT	3.7946
20	ENVIRON	2.2321
		9.7557

TABLA 1
RESUMEN DEL INDICE DE LA CULTURA CORPORATIVA
DIRECTORES MEXICANOS

OBS	TITULO	PUNTUACION
1	METAS	1.1607
2	PLANEACIÓN	2.5884
3	PLANEFFT	3.2297
4	MORAL	3.4478
5	PERFAPPR	3.0884
6	RECOMPENSAS	3.2514
7	LIBERTAD	2.9212
8	COMUNICACIÓN	3.4089
9	SATISFACCION DEL TRABAJO	3.7500
10	EMPLEADOS	3.3333
11	VALORES	2.2768
12	ENTRENAMIENTO	2.1429
13	TRABAJO DE EQUIPO	2.8571
14	SOCIAL	3.4821
15	ETICA	3.3929
16	LIDERAZGO	2.4777
17	INTERACCION	3.9732
18	BENEFICIOS	2.9464
19	PERCEPCION	3.7946
20	AMBIENTE	2.2321
		59.7557

TABLA 1
SUMMARY OF CORPORATE CULTURE INDEX
MEXICAN MANAGERS

OBS	TITLE	SCORE
1	GOALS	1.1607
2	PLANNING	2.5884
3	PLANEFFT	3.2297
4	MORALE	3.4478
5	PERFAPPR	3.0884
6	REWARDS	3.2514
7	FREEDOM	2.9212
8	COMMUNCT	3.4089
9	JOBSAT	3.7500
10	PEOPLE	3.3333
11	VALUES	2.2768
12	TRAINING	2.1429
13	TEAMWORK	2.8571
14	SOCIAL	3.4821
15	ETHICS	3.3929
16	LEADER	2.4777
17	INTERACT	3.9732
18	BENEFITS	2.9464
19	PERCEPT	3.7946
20	ENVIRON	2.2321
		59.7557

Una discusión corta de cada una de estas veinte variables se discute entérminos de cómo ellos podrían ser considerados en México.

EL ANALISIS MEXICANO VARIABLE

Las preguntas del Índice de la Cultura Corporativa se han validado con el Análisis del Factor, o usados con el permiso de otras fuentes validadas. La suposición hecha es que demandados en México entienden el cuestionario y significado de las palabras usadas. La discusión siguiente de las veinte tentativas de variables de CCI para definir cómo cada una sería considerada en México.

Las Metas

Los empleadores en México no son diferentes de éstos en otros países. MALKIN (2000) describe la meta de un trabajador mexicano. Este trabajador deja su trabajo a causa de la falta de la instrucción y oportunidades. Esto es una razón muy común para el cambio del empleo en los estados unidos y otros países.

La Planificación

El gobierno de México debe desarrollar los planes para llenar las necesidades de los empleados. México es semejante en muchas maneras a otros países, pero es también muy diferente. Usted necesita estar enterado de tendencias de administración en otros países y para encontrarlas ideas que trabajarán en México.

La Eficacia Que Planea

La planificación en México ha sido en su mayor parte a corto plazo a causa del ambiente incierto y el sentido de "ahora" predominante en el país. La asociación con países extranjeros ha creado una necesidad para la eficacia más grande que planea.

La Moral

Se asume generalmente que la moral es buena en México. Esto es un asunto que puede ser enmascarado por el poder del gobierno y la organización. Es importante reconocer que esa administración superior normalmente no está enterada de las condiciones verdaderas de la moral en la organización. Amenudo cuando un problema de la moral es descubierto por la administración el progreso de la situación a un punto que hace la recuperación difícil.

La Evaluación del Desempeño

Las evaluaciones del desempeño en México no son comunes en compañías mexicanas. Las posiciones se cubren según la opinión de director y salarios están según vender, y éstos se aumentan una vez al año, generalmente con relación a la tasa de inflado.

Uno de los problemas mayores en el proceso para la evaluación del desempeño en el mexicano y compañías extranjeras en México son que directores no toman el tiempo de hacer las evaluaciones del desempeño. Ellos no cuidan mucho acerca de este proceso; ellos lo consideran un desecho de tiempo. Otro aspecto de este proceso es esas evaluaciones del desempeño son desarrolladas generalmente por el departamento de recurso humanos. Las evaluaciones se standardizan generalmente y cubren todo posición en la compañía.

Un problema común con evaluaciones de desempeño es esa administración no clara el significado de los objetivos y metas. No hay una comprensión clara de qué se espera.

Otro asunto para ser considerado es por qué administración en México no considera la evaluación del desempeño como una herramienta útil para evaluar su personal. En México, las oportunidades de ser promovidas para el desempeño bueno son limitadas por la familia, por los amigos, y por las consideraciones políticas.

Las Recompensas

Millman (1998) escribió de la salida de Unisource Mundial S.a. de México aunque la compañía tuvo las ventas de 7 billones de dolar igualan a ésta de compañía privada más grande de México, Telefonos De Mexicosa.

La compañía citó el problema con el Peso mexicano y la probabilidad de una economía de slowing para la decisión de escalar malo. La experiencia de Unisource ilustra la complejidad de los asuntos que compañías extranjeras encaran cuando operar en México. Aparece que Unisource era una víctima de la cultura mexicana. En el todo de México se basa en la relación.

La Libertad

Los empleados en México estarán buscando la libertad nueva bajo el gobierno nuevo. Las uniones controladas democráticas no son comunes en las FABRICAS de MAQUILADORA. Las uniones han sido controladas por compañías y el gobierno. Esto tendrá que cambiar de México en el tiempo encarará los problemas severos. A través de México muchas uniones han sido controladas por el partido de PRI. Para sobre la mitad un siglo, el movimiento del trabajo de México ha sido un modelo de subordinación abierto al gobierno y el gobernar Institucional Revolucionario (PRI). Cada miembro de la federación dominante del trabajo del país, la Confederación (CTM) mexicana de s de Trabajador ha sido miembros pagando de derechos como automáticas de PRI. Si el progreso deberá ser hecho la democracia debe llegar a ser una parte de las esferas empresariales.

Comunicación

Es importante reconocer que la gente mexicana tiene características extraordinarias. Ellos más son reservados y más indirecto directo. Los mexicanos consideran la promoción del ser como arrogante. Los mexicanos usan la voz más suave y el estilo indirecto cuando promover los panoramas que se oponen. En títulos de México son importante y son usados a menudo. Jactar en México se considera negativamente y modesty es una calidad de ser desarrollada. Los mexicanos evitan gente las noticias malas que dicen. Los mexicanos deben reconocer que esos estilos de comunicación difieren fuera del país y ellos necesitan estar enterado de los estilos en otros países que ellos tratan con, el revés es también verdad del negocio de hacer de gente en México.

La Satisfacción del Trabajo

Bajar la pobreza que comercia en México y como resultado una reducción en la inmigración ilegal. La gente trabaja días largos, comenzando luego que los estados unidos, tomar los almuerzos largos, pero tener las noches tardes son la norma. Ellos son, en general, una gente feliz. Muchos están agradecidos tener el trabajo que ellos obtienen tan ellos pueden proporcionar para sus familias. Ellos quieren tener una relación con esos ellos trabajan con. Ellos son las relaciones orientadas.

La mayoría de las gente tienen probablemente la percepción que los trabajadores en México son tratados mal y trabajan para sueldos muy pequeños. Pero como he aprendido en algunos de mi investigación, ellos tienen muchos beneficios mucho que aprecia los Estados Unidos. Hay las pensiones, la ganancia compartiendo, las uniones, y los concilios de trabajadores. Los sueldos son más bajos mucho del tiempo, pero el sueldo mínimo se controlan en una base anual. La mayoría de los trabajadores son felices de tener un lugar para ir todos los días y se gana la vida para su familia ha estimado sinceramente las familias.

Hay tiempo de turbulencia en México. Con la elección de una gente nueva del gobierno estará esperando el cambio magnífico. Hasta que recientemente uniones de empleado hayan sido controladas por el gobierno y el negocio. La actividad reciente de la unión y la intervención de fuera del país aumentará la presión para uniones más fuertes. Las Noticias Mexicanas del Trabajo y el Análisis (1998) discuten las visitas de líderes de unión de los Estados Unidos y nos hace enterado ese tanto de presión vendrá de fuera de crecer el movimiento del trabajo en México.

La Gente

A la gente de México, la familia y las relaciones son las partes más importantes de su vida. El trabajo es más de una manera de ser capaz de gastar el resto del tiempo con su familia. El tiempo no es importante cuando viene a mantener las citas. La gente aprecia cualquier tentativa de intrusos para aprender acerca de ellos y acerca de su cultura.

Las maneras son más formales que en los Estados Unidos, y el vestido de negocio es siempre formal antes que el vestido más casual los Estados Unidos a veces seguir. Ellos gozan hablando de sus familias y comiendo sus pasatiempos y los parientes. Cuando tratar con socios de negocio en México, dar de obsequio es una parte importante de la relación. Y si usted es invitado jamás a su hogar, se debe considerar bastante un honor. El idioma principal hablado es español y varios dialectos mayas.

Los Valores

La gente mexicana tiene generalmente los valores bastante diferentes que esos de los Estados Unidos y otros países. La familia y los amigos son muy importantes en la cultura mexicana. La población mexicana es comprendida en general de gente feliz. Aún en los niveles más bajos de la escala económica de socio que la población demuestra todavía estas calidades.

La Instrucción

La falta de trabajador hábil en México es crítica. MALKIN (2000) describe la escasez crítica de recursos en el sistema educativo. El gobierno procura ayudar pero la industria se fuerza a llevar el carga mayor de la instrucción a empleados.

El Trabajo en Equipo

En México como en los Estados Unidos y otros países mucho esfuerzo se coloca en el trabajo en equipo. En una publicación por los Amigos Americanos Atiende al trabajo en equipo del Comité es descrito como otro método para hacer el trabajo de empleados más duro. El artículo implica que las organizaciones usan a trabajadores de presión de concepto de equipo en la producción creciente. Esto es una salida radical del espíritu verdadero del trabajo en equipo. El artículo indica además que el trabajo en equipo en México ha desarrollado en el sistema como abusivo.

Social

Los problemas sociales en México muy conocido a la mayoría del. Sin embargo, dos problemas sociales que necesitan ser dirigidos son urgentemente el asunto de trabajo de menor y mujeres. Nauman y D. Hotchinson (1997) describe trabajando las condiciones y los sueldos para mujeres. Un problema mayor continúa ser el número grande de solas madres, con niveles bajos de educación. Otros asuntos relacionados a mujeres que trabajan albergan y childcare. Harassment social es común en el negocio mexicano. Las leyes de Trabajo en México no dirigen completamente madurez y la familia la hoja, childcare, la seguridad personal en y del trabajo, el transporte y los otros públicos. Los asuntos sociales llegarán a ser más importantes a trabajadores especialmente después de los resultados del año 2000 elección.

Las Éticas

México tiene muchos asuntos éticos para tratar con. Es importante expresar aquí que México no es extraordinario en esta cuestión. Sin la excepción, cada país de industrialized tiene que tratar con problemas éticos. Adler (1999) describe algunos de los asuntos éticos frente a empleadores mexicanos. La discriminación es ilegal en México, pero en racism, sexism, y ageism son comunes. Los empleadores deben practicar las éticas buenas si ellos esperan que sus empleados sean ético en cada aspecto del negocio. La gente en el fondo refleja las acciones de la gente por encima.

El Liderazgo

En el liderazgo mexicano de la organización es formal y los empleados siguen generalmente a sus líderes a causa de esta posición. Las diferencias de la cultura entre trabajadores mexicanos permanecen. Ellos son sensibles a ser verificado sobre y también sensible a dar y realimentación cultural recipiente. Los empleados son generalmente leales a su superior antes que la organización.

La Interacción

La gente del negocio debe ser capaz de apoyar el partido de su elección ahora que la fortaleza del PRI se ha roto. Ellos deben, sin embargo, públicamente estado que ellos trabajarían con cualquier victorias del partido. El negocio necesita ser el agente para el cambio. Los líderes del negocio deben reconocer que México ha girado apenas un rincón y el país podría estar comenzando otro 10 años del cambio positivo o se podría dirigir a la confusión.

Los Beneficios

Se acepta generalmente que México continuará ser una fuente de empleados bajos de sueldo. Los beneficios, por otro lado, son un asunto en la pregunta. La ley mexicana dicta muchos beneficios para empleados. El número de y de las calidades de primas permanecen en la pregunta. Hay numerosas maneras que las organizaciones han desarrollado para reducir el valor de beneficios mientras restante en la conformidad con la ley.

Más detalle en beneficios para empleados mexicanos está en el Apéndice C.

La Percepción

La percepción varía con la posición de gente y su relación a la organización. La gente en el nivel más bajo de una organización a menudo tiene una percepción muy diferente de la organización y su misión que es en los niveles superiores de la organización.

El Ambiente

El ambiente de trabajo en la mayoría de las organizaciones se protege a lo más. Los empleados tienen los niveles diferentes de conciencia dependiendo de cómo ellos son tratados por la administración. Debemos recordar que tratamos con una población que es feliz por la naturaleza. Mantener un ambiente bueno aumentará en la importancia los negocios como mexicanos crecen. El apéndice UN da la muestra las preguntas para desarrollar las 20 áreas diferentes. Pregunte II. H., por ejemplo, trata específicamente con el asunto de metas más claras. Le da a la persona que responde la oportunidad de indicar: (1) nada en absoluto, (2) levemente, (3) moderadamente, (4) considerablemente, y (5) tanto tan. Eso pregunta, junto con otros, compone la categoría cinco en la evaluación del desempeño. Cuando compiló, las otras 19 áreas se formulan en una moda semejante de preguntas y respuestas evaluadas para crear las cuentas corporativas posibles del índice de la cultura de cero a 100.

EL ANALISIS DE LA CULTURA MEXICANA

Basado en esta muestra preliminar, la cuenta Corporativa del Indice (CCI) de la Cultura indica un ambiente que alentará éxito de la organización. La tabla II compara las cuentas de CCI de otros estudios.

LA COMPARACION DE LA TABLA II
CCI LA CUENTA DEL PAIS

COUNTRY	SCORE
México	59.75
Canadá	59.78 64.80
Hong Kong	46.70
Japón	50.20
Malaysia	53.79 59.27
Rusia	51.346
Singapur	52.20
Bretaña	N.A.
Los Estados Unidos	N.A.

Los directores mexicanos eran semejantes a otros en la inspección situando el crecimiento y el desarrollo personales en esta meta primer del trabajo. Los directores mexicanos eran positivos y que rayó alto en las áreas de la moral, la satisfacción del trabajo, la interacción con el gobierno, con los suministradores, con los clientes, y con la percepción de su compañía en la comunidad.

Los directores mexicanos sentían claramente que el proceso de poner los objetivos y las metas eran débiles en su organización. Ellos informan una falta de la comprensión con descripciones de trabajo. La realimentación superior, ellos se sienten, las necesidades mejorando. Ellos expresan la necesidad para más instrucción del trabajo para tener éxito en su trabajo.

CONCLUSION

A causa del tamaño de la muestra, es difícil de dibujar las conclusiones con un grado alto de la confianza. El estudio es ensanchado con el objetivo de 200 respuestas por el centro y profesionales mexicanos, planos y superiores de negocio.

La búsqueda de la literatura, los resultados de este estudio, y de la experiencia de los autores confirman que la cultura mexicana del negocio y el ambiente son diferentes y extraordinarios. El negocio que se hace en México requiere una comprensión del ambiente y la cultura extraordinarios. Este papel da un resumen de esta cultura del negocio. Para directores planos superiores en organizaciones mexicanas, este papel con resultados de inspección proporciona la realimentación en cómo la muestra del centro y directores planos superiores se sienten acerca de su trabajo en el ambiente. Las mejoras son posibles en los sistemas de administración y el control que planean en organizaciones mexicanas.

APENDICE A

LA MUESTRA PREGUNTA

EL CUESTIONARIO CORPORATIVO DE LA CULTURA

Code 1-2 El código da por favor su opinión honesta a cada pregunta. No hay las respuestas del derecho ni la injusticia. Su opinión es que es importante. Su cooperación a llenar el cuestionario se aprecia.

I. De la lista abajo, sitúa por favor estas metas del trabajo en la orden de la importancia a usted. (Ponga un numeral 1 al lado de su primera elección, un numeral 2 por su segunda elección, etcétera al numeral 8.)

- | | | |
|----|----------|---|
| 4 | A. _____ | Satisfacer mis esperanzas de jefe |
| 5 | B. _____ | El prestigio y la posición |
| 6 | C. _____ | La seguridad del trabajo |
| 7 | D. _____ | La oportunidad para independiente pensó la acción |
| 8 | E. _____ | El salario más alto, más beneficios, o ambos |
| 9 | F. _____ | El reconocimiento para el desempeño bueno |
| 10 | G. _____ | La promoción a un mejor trabajo |
| 11 | H. _____ | El crecimiento y el desarrollo personales |

II. Creo que sería más efectivo en el trabajo si tuve: (el Círculo que el numeral para indicar la respuesta.)

		Nada	Ligera- mente	Modera- do	Considera- do	Mucho
12	A. Más instrucción del trabajo	1	2	3	4	5
13	B. Mejor supervisión	1	2	3	4	5
14	C. Más control sobre mis subordinados	1	2	3	4	5
15	D. El compromiso personal más grande producir más	1	2	3	4	5
16	E. Descripción de trabajo y deberes más claramente definidos	1	2	3	4	5
17	F. Más libertad de usar mi propio juicio	1	2	3	4	5
18	G. Mejor concepción de cómo mi jefe evalúa mi trabajo	1	2	3	4	5
19	H. Las metas más claras trabajar hacia	1	2	3	4	5

20	I. Mejor comprensión de propósito de organización o misión	1	2	3	4	5
21	J. Mejores recursos (las facilidades, el equipo, las herramientas, etc.) trabajar conssssssss	1	2	3	4	5
22	K. Mejor equipo para trabajar con gggggggg	1	2	3	4	5

APENDICE B

LOS HECHOS EN MEXICO

México se localiza en América Mediana, bordering el Mar Caribe y el Golfo de México, entre Belize y los estados unidos y bordering el Norte Océano Pacífico entre Guatemala y los estados unidos. Cubre un suma de 1,972,500 kilómetros cuadrados en la tierra y 49,510 kilómetros cuadrados en el agua. México es levemente menos de tres veces el tamaño de Texas.

La renta de México está acerca de mil millones de \$117 y gastos son los mil millones de \$123. Las industrias son alimentos y bebidas, el tabaco, las sustancias químicas, el hierro y el acero, el petróleo, minar, los textiles, la ropa, vehículos motrices, durables de consumidor, y turismo. El clima va de tropical desértico con montañas, con las llanuras costeras bajas, y con mesetas altas. Los recursos naturales incluyen petróleo, la plata, el cobre, el oro, el níquel, el zinc, gas natural, y la madera. Utilización de la tierra como sigue: arable 12%, las cosechas permanentes 1%, la pastoreo permanente 39%, los bosques y el bosque 26%, otro 22%.

Algunos peligros naturales que están enterados de son las tsunamis por la costa Pacífica, los volcanes y terremotos destructivos en el centro y el sur, y los huracanes en el Golfo de México y costas Caribias.

La población de México al julio, 1999, eran 100,294,036. La mayoría de la gente está entre las edades de 15 y 64, predominantemente femenina. La tasa del crecimiento es 1.73 por ciento con nacimientos en 24.99 por 1,000 población. Los grupos componiendo a la población es mestizo (español de Amerindian) 60%, Amerindian o predominantemente Amerindian 30%, blanco 9%, otro 1% con Católico de romano y protestante es las predominantes.

El porcentaje de la población debajo de la línea de la pobreza es 27% con una tasa del inflado de 18.6%. Fuerza laboral de 37.5 millones se separa siguiendo como: atienden a 28.8%; la agricultura, forestry, cazando, y pesca 21.8%; el comercio 17.1%; la fabricación 16.1%; la construcción 5.2%; la administración pública y la defensa nacional 4.4%; el transporte y comunicaciones 4.1%. La tasa del desempleo corre alrededor 2.6% con underemployment considerable.

México recibe la ayuda económica en la cantidad de mil millones (1995) de \$1.166. Los cambios han corrido como sigue: pesos mexicano (Mex\$) por NOSOTROS \$1: 10.1104 (ENERO de 1999), 9.1360 (1998), 7.9141 (1997), 7.5994 (1996), 6.4194 (1995), 3.3751 (1994).

Cuando planear para hacer el negocio en México, usted necesita tener abogados buenos familiarizados con las leyes del país así como también una habilidad de manejar las situaciones del negocio en México. El espacio entre el trabajo barato y el trabajo pobre se cierra prácticamente. El programa de Maquiladora permite el deber que temporario libre importa en México con toda seguridad bienes. Esto es un estímulo de hacer el negocio en México; alenta los negocios a usar los recursos en México tal como la gente y la tierra.

El Acuerdo (NAFTA) norteamericano del Libre Cambio es un acuerdo basado de órdenes comprensivo entre los estados unidos, Canadá, y México, que vino en la fuerza en el 1 de enero de 1994. Reduce las tarifas, abren los sectores previamente protegidos, abrieron la U. S. la frontera de mexicano para comerciar, y para poner las órdenes en la adquisición del gobierno y derechos intelectuales de propiedad. Ellos tienen una economía libre del mercado con una concentración grande en la industria, en los servicios, y en la agricultura. Tranquilo convaliente de la recesión de 1995, el negocio fuerte de la exportación ha ayudado con la recuperación. El crecimiento anual, positivo y esperado es cuatro a cinco por ciento por 2000. GNP es diecisiete en el mundo y GNP per capita es \$3,200.

Bibliografía

Exporter's Encyclopaedia, 1999/00.

www.odci.gov/cia/publications/factbook/mx.html.

Doing Business in Mexico. Price Waterhouse.

APENDICE C

LOS BENEFICIOS

Según leyes mexicanas, aquí están algunos de los beneficios que trabajadores mexicanos tienen.

1. El Trabajador de la Navidad Bonus—Every a fines de cada año tiene el derecho de recibir 15 días de la paga como una prima.
2. Security—From social el primer día del trabajo en cualquier compañía que un empleado tiene automáticamente todos los beneficios de la Seguridad Social. El pago para incapacidades temporarias tal como maternidad, la enfermedad, los accidentes mayores y secundarios del trabajo, etc.
3. La Ley de Holidays—Mexican expresa las vacaciones como nacionales las fechas siguientes: el diciembre 1 (Esto es sólo aplicable cada seis años, la ceremonia nueva de Presidente.), ENERO de 1 (día Nuevo de Año), el febrero 5 (La Batalla de Puebla), Puede 1 (Día de Trabajo), Puede 21 (los cumpleaños de Juárez de Benito), el septiembre 16 (la Independencia mexicana), el noviembre 20 (la Revolución mexicana), el diciembre 25 (Día de Navidad).
4. El Empleado de la Ganancia Sharing—Each recibirá cada año un porcentaje de compartir de ganancia de la compañía. Esta ganancia que comparte se calcula como seguir:
 1. La renta total de la compañía se dividió entre el número de días trabajados por el número de los empleados. El resultado se denomina el factor 1.
 2. La renta total de la compañía dividió entre los salarios totales de todos los empleados. El resultado se denomina el factor 2.
 3. Multiplique el factor 1 por el número de días trabajado por el empleado, y multiplique el factor 2 por el salario del empleado. Entonces agregue estos dos resultados para obtener el compartir de la ganancia de empleado antes del impuesto.
4. El Empleado de Vacations—Every recibirá seis días de la vacación por cada año trabajado. Dos días extras de la vacación serían dados al empleado por cada año (después que el primer año) hasta que el suma alcanzado doce días de la vacación en un año. Después que cuatro años, las vacaciones serían aumentadas por dos más días por cada año trabajado.
5. El Empleado Housing—Employers se requiere también pagar a 5 por ciento impuesto de nómina por financiar el Instituto para los Fondos Nacionales para Albergar de Empleado. La meta de este programa federal deberá proporcionar los beneficios empleados que permiten más adquirir fácilmente un hogar.
6. El Sistema de Ahorros de Jubilación de jubilación Insurance—Under pagado por el empleador 2 por ciento de un salario de trabajador a un fondo de la jubilación en una cuenta bancaria bajo el nombre del trabajador.

Algunos beneficios adicionales que son dados a empleados por compañías mexicanas son:

- Cesta de Alimento
- Los Boletos de Gas
- El Seguro Médico
- Los Fondos que Salvan
- El Bienestar Social
- Las Actividades Deportivas
- La Enseñanza (la Preparatoria, la Universidad Estudia, los Programas del Idioma, etc.)

APENDICE D

AREAS CLAVES

PARA CORPORATIVAS DE CUESTIONARIO DE CULTURA:

1. Metas: 2H, 10I,
2. La Planificación 10L: 8, 10B, 10C, 10D, 10E, 10F, 10G,10J, 10K, 11A-11C, 16
3. Eficacia que Planea:
4. La Moral/El Motivo: Q3D
5. LaEvaluación del Desempeño: 2G, 17, 27
6. Sistema de la Recompensa del Desempeño: 3A, 3B, 3J, 9G, 10H
7. La Libertad /Supervisión: 2B, 2C, 2F, 3H,7D, 22
8. Comunicación: 3G, 3L, 6A-6E, 15, 20
9. Satisfacción de Trabajo: 3C,3I, 5I
10. Importancia de Gente: 3K, 3M, 30
11. Valores: 2D, 2I, 18, 28
12. Compromisoa Entrenar: 2A, 25
13. Trabajo en Equipo: 2K, 6F, 9F, 19, 23
14. Responsabilidad Social: 29
15. Eticas: 3N, 26
16. Liderazgo: 2E, 10A, 21
17. Interacción con el Gobierno, los Suministradores, los Clientes, etc.: 31A, 31B
18. El Empleado Beneficia: 3E
19. La Percepción por la Comunidad: 31C, 31D
20. Trabaja el Ambiente: 2J, 24

APENDICE E

PREGUNTE EL ANALISIS

- Q1. El crecimiento personal situó en la cima; la meta del trabajo seguida por el reconocimiento del trabajo.
- Q2. Uno de varias respuestas que indican el problema con metas; 78% de ellos necesitan las metas claras; 48% de ellos necesitan la descripción más clara del trabajo.
- Q3. 78% de ellos reconoció en el trabajo.
- Q4. Indica el acuerdo que manda entiende sus metas del trabajo.
- Q5. 14% de ellos eran infelices en el trabajo; 35% de ansiedad de ellos era alta.
- Q6. 57.1 % de directores en esta inspección indicó que sus organizaciones tratan de mantener empleados informados.
- Q7. 28.5 % la oportunidad valorada para independiente pensó y la acción como meta primera para informar de gente a esta inspección.
- Q8. La mayoría de los demandados estaban familiarizados con la Administración de términos por Objetivos, por la planificación estratégica, y por la administración de la responsabilidad.
- Q9. Los resultados de la pregunta nueve indicado sólo modesto tiene como resultado la implementación de la administración práctica descrito en la pregunta ocho
- Q10. Cómo mejorar sistema que planea:
- | | |
|-------------------------------|-----------|
| Necesita mejor realimentación | 4.07/5.00 |
| Las metas más claras: | 3.93/5.00 |
- Q11A. La mayoría de demandados (42.9 %) dijo ellos tuvieron un plan total para pasarse por cada año.
- Q11B. 49% de demandados creyó que sus contribuciones fueron necesitadas a hacer sus planes de jefe.
- Q11C. Aproximadamente 35.7% de demandados se esfuerza para seguir los planes anuales siempre, pero también 35.7% dijo a veces.
- Q11. Sobre la mitad de demandados sentía como si todos objetivos se reunieran abajo las condiciones de la pregunta 12.
- Q12. 57.1% de demandados creyó ese estilo de la administración en la pregunta 12 deben ser usados.
- Q13. 71.4% valoró la eficacia de la administración como bueno.
- Q14. 85% respondió esa comunicación era mediano o bueno.

- Q15. 50% de tasa que planea como bueno, sin embargo, nosotros recomendamos para lograr una calificación excelente que ellos hacen un plan de la organización nuevo.
- Q16. 50% de tasa el sistema de la evaluación como bueno, pero no excelente. Esto sale la habitación para la mejora posiblemente emplear a un especialista de HORA para actualizar la evaluación.
- Q17. 64.3% de los demandados valoró las evaluaciones del desempeño un positivo en su organización.
- Q18. 57.1% concuerda o concuerda fuertemente que su organización tiene un sistema positivo del valor.
- Q19. 71.4% de los directores respondió que ellos creyeron que ellos han sido aceptados como partes del "equipo" en su organización.
- Q20. 64.3% de los demandados concordó esa realimentación en su organización es bueno o excelente.
- Q21. 7.1 % fuertemente concordado y 71.4% concordó esa gente en sus organizaciones tiene la oportunidad de ser implicada en la decisión.
- Q22. 74.1 % de directores que responden respondió que sus organizaciones están abiertas a cambiar.
- Q23. 64.3% de demandados se siente que otra gente en su organización comparte la misma filosofía.
- Q24. 78.6% respondió que sus organizaciones tienen una actitud positiva del trabajo.
- Q25. 7.1% concuerda y 14.3% concuerda fuertemente que sus organizaciones ofrecen la instrucción suficiente del trabajo para empleados.
- Q26. 57.1% concuerda esa gente en su organización comparte un conjunto común de principios morales.
- Q27. 71.45 de demandados indicaron que ellos están satisfechos con las oportunidades para la promoción en sus organizaciones.
- Q28. 85.7% de demandados se siente que líderes en sus organizaciones simbolizan los valores y la creencia de su organización.
- Q29. 78.5% concuerda que su compañía sostiene proyectos de comunidad.
- Q30. 85.7% de demandados se siente que esa administración evalúa a los empleados de su organización.
- Q31A. 85.7% de demandados se siente que los oficiales del gobierno miran favorablemente en sus organizaciones.
- Q31B. 85.7% de demandados se siente que suministradores miran favorablemente en sus organizaciones.
- Q31C. 85.5% respondió que su impresión de vecinos y amigos de sus organizaciones era favorable.

Q31D.78.6% de demandados sesiente la mirada de medios favorablemente en sus organizaciones.

Preguntas 32-48 eran los datos demográficos de ayudar a los investigadores en estudios adicionales.

APENDICE F

OTRAS DEFINICIONES DE LA CULTURA

- La Totalidad de Cultura—The de modelos socialmente transmitidos de conducta, de las artes, de las creencias, de las instituciones, y de todos los otros productos del trabajo humano y pensó. Estos modelos, los rasgos, y los productos consideraron como la expresión de cierto período, de la clase, de la comunidad, o de la población. Estos modelos, los rasgos, y los productos consideraron con respecto a cierta categoría, tal como un campo, el sujeto, o el modo de la expresión. [www.dictionary.com/cgi-bin/dict.pl?term =](http://www.dictionary.com/cgi-bin/dict.pl?term=)

- La Suma de Culture—The de actitudes, de las costumbres, y de las creencias que se distinguen un grupo de gente de otro. (El Diccionario de la capacidad de leer y escribir Cultural, Registra en el registro de la propiedad literaria 1988, La Compañía de Houghton Mifflin.)

- La Cultura—**Gente aprende** la cultura. Eso, nosotros sugerimos, somos la característica esencial de la cultura. Muchas calidades de la vida humana se transmiten genéticamente—an el deseo de niño para el alimento, por ejemplo, es provocado por características fisiológicas determinadas dentro del código genético humano. Un deseo específico del adulto para la leche y el cereal en la mañana, por otro lado, no se puede explicar genéticamente; algo, es una respuesta aprendida (cultural) a la hambre de la mañana. La cultura, cuando un cuerpo de conductas aprendidas comunes a una sociedad humana dada, los actos aprecian más bien una plantilla (en otras palabras, tiene forma y contenido previsible), la conducta que forma y el conocimiento dentro de una sociedad humana de la generación a la generación. Así que la cultura reside la conducta en total aprendida y en alguna plantilla que forma o el conocimiento antes de conducta también (eso es, una "plantilla cultural" puede estar en el lugar antes del nacimiento de una persona individual). (La fuente: la Universidad del Estado de Washington <<http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/topics/culture/culture-definitions.html>>)

- La Cultura—(Def. 5A) El modelo integrado del conocimiento humano, de la creencia, y de la conducta que depende sobre la capacidad de hombre para el conocimiento de aprender y transmitir a generaciones posteriores. (B): Las creencias de costumbre, formas sociales, y los rasgos materiales de un grupo racial, religioso o social. (C): El conjunto de actitudes compartidas, de los valores, de las metas, y de las prácticas que caracteriza una compañía o la corporación.

- La cultura es la totalidad de modelos socialmente transmitidos, de las artes, de las creencias, de las instituciones, y de todos los otros productos de características humanas de la comunidad o la población. (Diccionario americano de Herencia del Idioma inglés, 1981)

- Cierta forma o el tipo del desarrollo intelectual. También, la civilización, las costumbres, los logros artísticos, etc., de una gente, especialmente en una cierta etapa de su desarrollo o la historia. El modelo integrado del conocimiento, de la creencia, y de la conducta que depende sobre la capacidad de hombre para el conocimiento de aprender y transmitir a generaciones posteriores. (El Oxford Diccionario inglés. La edición IV, p. 121)

- El Conjunto de Cultura—The de negocio compartió las actitudes, los valores, las metas, y las prácticas que caracteriza una compañía o la corporación. (Webster de Merriam Diccionario Colegiado, Décima Edición, p. 282)

- Corporativo o Corporation—United en un cuerpo. Formar un cuerpo diplomático, o la corporación. De o de la pertenencia a un cuerpo diplomático, o a la corporación, o a un cuerpo

de personas. La acción de incorporar. Varias personas unieron, o consideraron como unido, en un cuerpo. (El Oxford Diccionario inglés. La sec. La edición IV)

- La Vista General Mexicana de la Vista General Mexicana de la Cultura del Negocio.

Cuando acerca del negocio en México, uno debe considerar las diferencias siguientes en la cultura mexicana del negocio contra la cultura americana:

- © La culturamexicana del negocio es típicamente más floja y noncommittal comparó con la cultura americana del negocio. Por ejemplo, siestas, las siestas de lamediodía, se planean como parte del negocio diario. Esto muestra la importancia colocada en el pozo del individuo está en comparación con el panorama americano de la entidad corporativa que viene primero.
- © Segundamente, gente mexicana de negocio no considera las citas perdidas como perjudicial, mientras que, en la cultura americana del negocio, esto sería un signo de la falta de respeto.
- © Otro proceso del negocio que es diferente del proceso americano emplea. Aunque las conexiones que tienen pueden ser muy útiles en el mercado americano del trabajo, no es siempre la razón determinante para escoger a un candidato. En México, las familias son siempre primero en la lista de empleados potenciales.
- © Cuando dirigir el negocio gente en México, usa el nombre de sur, tal como Señor Alessi. También, en tarjetas de negocio, el nombre entero de persona de negocio se lista incluyendo apellido de madre.
- © Ultimamente, cuando hacer el negocio, los mexicanos prefieren obtener para saberlo personalmente antes de hacer el negocio. Las discusiones en la familia y el fondo son un debe para el éxito con una persona mexicana del negocio.

- La cultura mexicana del negocio se basa en relaciones fuertes de negocio y contactos. Los contactos del negocio se hacen durante interrupciones de almuerzo y reuniones sociales. Los mexicanos gastan más socializar de vez y menos tiempo haciendo el negocio. Los mexicanos tienden a gozar siestas diario. Sin embargo, el gobierno ha pasado recientemente la legislación permitir sólo una hora por interrupción de almuerzo. Como resultado, siestas no es tan popular como ellos usó para ser. (El Gramo cultural, 2000)

- Las Puntas mexicanas de Relaciones de Negocio en Diferencias Culturales y Etiqueta Apropriada de Negocio Mexicanos de

© CONTACTO DE INICIAL

Son una gente muy cortesa. Cuando usted reúne primero a un mexicano que usted lo debe saludar/ella con un entibiar apretón de manos. Si usted saluda a un amigo cercano, un abrazo acompañado de unos pocas palmaditas en la espalda es aceptable, aunque el "abrazo" sea más una práctica entre el género masculino. Las contrapartes femeninas las reuniones finales con un apretón de manos y, si ambos partidos son hembra, con un beso en la mejilla. Un americano debe extender un apretón de manos apacible con contacto visual breve a todos presenta, no apenas las figuras de la autoridad.

Aunque muchos mexicanos sean probables de hablar inglés, ellos son el español parlante generalmente más cómodo y apreciarán los esfuerzos de aprender y hablar su idioma. Si usted espera concluir una negociación del negocio, un intérprete competente es una necesidad.

Los mexicanos están muy enterados de la historia y muy orgullosos de una nación que mueve a la frente de la etapa económica y política de mundo. Su educación tiende a ser más de una educación teórica, mundial y formal contra el fondo más técnico que a menudo se acentúa en los EE.UU. La diferencia no implica la inferioridad, es apenas diferente, así que hacen sus deberes y es cortés y amistoso.

Los mexicanos son generalmente más formales en sus relaciones de negocio. En vez de usar primero nombres, los mexicanos usan Señor/Señora y el apellido de persona hasta que solicite para usar un individuo primero nombre. Los mexicanos usan igualmente el "Usted" formal en contactos de negocio. Los mexicanos se refieren a profesionales por su ocupación (Licenciado cuando referir a un abogado, el Doctor cuando referir a un doctor).

En los EE.UU., nosotros conducimos típicamente una cantidad grande de negocio por teléfono. Algunos mexicanos confían menos del teléfono y prefieren conducir el negocio en la persona. La persona que llama debe proporcionar su nombre para alentar primero la confianza, comience la conversación con unos pocos pleasantryes, levanta los asuntos importantes, arreglan para una reunión personal si es posible, y cerca la conversación elegantemente.

© LAS RELACIONES DEL NEGOCIO

Las oficinas mexicanas difieren en muchos aspectos de oficinas en la U.S. UN., de clips de papel a archivos, el almacenamiento, los programas de calculación, y, por supuesto, la seriedad del sistema telefónico. Como la estructura social de México, la estructura de la oficina es típicamente más hierarchica que en los estados unidos. Social y las fronteras de hierarchica se deben observar. En los EE.UU., por otro lado, nosotros somos más informales, y aunque mostremos el respeto a superior, muchos empresarios y las mujeres están activados amistosos y a informal plazo con sus secretarios u otros colaboradores. Usted puede encontrar que esa "hora de comer" para el ejecutivo del negocio y firmas legales es de 2:00 de la tarde a 4:00 de la tarde. (Muchas oficinas del gobierno permanecen cerradas hasta que 5:00 p.m.) Esto es extremadamente excepcional en los estados unidos donde esperamos el servicio rápido y conveniente a todas horas. Muchas oficinas mexicanas de profesionales y negocio permanecen abiertas posterior en el anochecer que en los EE.UU. Esto es particularmente importante al ejecutivo de EE.UU. a causa de la diferencia de la zona de tiempo. A menudo una cita de negocio con un oficial o el ejecutivo mexicanos en el nivel de toma de decisiones se pondrá para 7:00 o 8:00 de la tarde, con reuniones de cena alrededor de 9:00 o 10:00 de la tarde. (Aunque esta práctica desaparezca lentamente entre empresarios y mujeres).

No espere conducir el negocio en México durante la semana Pascua que precede, entre la Navidad y Años Nuevos, o durante la semana del 16th de septiembre. Otro gobierno y las vacaciones religiosas durante cuál el negocio no se conduce son Puede 5, Pueden 10, el noviembre 2, el noviembre 20, y el diciembre 12.

Los mexicanos son generalmente más formales en sus reuniones del negocio. Generalmente una figura central de autoridad hace las decisiones finales, pero todo se da una oportunidad al aire sus panoramas. Esto puede prolongar el proceso de toma de decisiones pero ayuda a construir el consenso. Se considera grosero insistir sobre un punto particular del panorama. El apetito mexicano para un debate bueno puede permitir que las reuniones del negocio lleguen a ser más calentó que en los EE.UU.

© LAS RELACIONES SOCIALES DEL NEGOCIO

Es común tomar el negocio conocidos para almorzar en México. Si usted va a almorzar con un empresario o la mujer mexicanos, es preparado para un almuerzo largo y relajado (Quizás tanto

como 2- horas). Sea cierto decidir quién estará pagando la frente, cuando el mexicano intentará probablemente recibir la comida.

Los mexicanos son muy corteses durante una conversación y monólogos largos son considerados en el sabor pobre. Ellos no son impresionados con alguien que es auto centrado o boastful. Ataque a temas que permitan todos participar. Las mujeres llegan a ser participantes muy activas en el negocio de México y asuntos legales. Usted debe esperar los que quese implicados en el proceso de toma de decisiones de negocio.

Los mexicanos están menos enterados de áreas de no smoking que son americanos, así que no es sorprendente en su unavailability. No es maleducado pedir que uno cigarrillos de humo en un negocio que ponga.

Aunque en los EE.UU. que amemos hablar acerca de deportivo, los mexicanos no siguen los equipos ávidamente deportivos, menos la Serie del Campeonato del Baloncesto de NBA y la Serie de Mundo del Béisbol. Los mexicanos siguen generalmente el fútbol "(fútbol)" y, en México septentrional, el béisbol, especialmente sus equipos locales. A menos que usted encuentre algunos puntos comunes, son más cortés discutir los acontecimientos mutuos de intereses o mundo, de cuál mexicanos están muy enterados.

Los mexicanos ven frecuentemente las películas de Hollywood y escuchan la música de los estados unidos. El revés no es verdad. En los EE.UU., nosotros permanecemos generalmente felizmente ignorante de la cultura y el arte mexicanas.

Los socios del negocio cambiarán obsequios en la Navidad u otras ocasiones apropiadas, a menos que su norma de la compañía u otro código ético impedirán dar o tales obsequios recipientes.

Ser invitado al hogar de un contacto mexicano del negocio es un honor magnífico. Esto ocurre raramente menos con cierra a amigos. En los EE.UU., por el contraste, es más de costumbre para invitar a un visitante internacional en su hogar.

© FORMAS DE LA ORGANIZACION DEL NEGOCIO

En México, el tipo del negocio y la capitalización aparecerá frecuentemente en el membrete de una compañía establecida del pozo.

Las palabras Sociedad Anónima o la abreviación "S. UN." después que el nombre significa es una compañía de acciones o corporación, con una capitalización mínima de NP \$50,000 y por lo menos 2 accionistas.

Un "en de Sociedad Nombre Colectivo" es el equivalente de una asociación general. No hay el requisito mínimo de capitalización y cada socio puede crear las obligaciones para la firma.

Un "en de Sociedad Comanditos" es el equivalente de un EE.UU. la asociación limitada; no hay accionistas.

La Variable de la Capital de palabras o la abreviación "C. V." significa que los accionistas pueden aumentar o pueden bajar la capitalización sin permisos adicionales.

"En de Asociación Participación" es una aventura conjunta. Es formado por el contrato para uno o para las transacciones más específicas. La versión de México de una compañía limitada de la responsabilidad se sabe como un "Sociedad de Responsabilidad Limitada"

([Http://www.natlaw.com/pubs/spmxb5.htm](http://www.natlaw.com/pubs/spmxb5.htm))

DEFINICION DE LA CULTURA MEXICANA DEL NEGOCIO

- *El Negocio que hace en Mexico*—Price Waterhouse, p. 16 y 17)
Las Relaciones tienden a ser algo más formales que en los EE.UU., y en el uso de primero nombre, particularmente fuera de la zona contiguaseptentrional, no es como esparcido. Las reuniones con clientes y consejeros a menudo se tienen en el desayuno o el almuerzo, el almuerzo a veces bastante largo. Un almuerzo de 2 horas es casi universal.
- La definición del Negocio mexicano Culture—Dr. Marc I. Ehrlich
 - © La cultura del negocio mexicano es tanto que mexicanos trabajen para vivir mientras que americanos viven para trabajar. La importancia del trabajo es hacia abajo dada un paso por el hecho que mexicanos encuentran más valor en la familia y la promoción como tan.
 - © La Tendencia a "salva la cara" antes que aparece incompetente.
 - © Tiempo es relativo a mexicanos, ellos encuentran hoy más importante que mañana.
 - © La Lealtad no está a una persona una organización.
 - © La mayor parte del día es ideado por sentimientos personales en vez de imprescindible.
 - © La mayor parte de la planificación no es ahora y postrera orientada.
 - © Que usted es "de" es más importante que lo que usted es "de"
 - © La Promoción por la lealtad es superior en vez de por el desempeño.

REFERENCIAS

1. Sims, Ronald R. Journal of Business Ethics, May 2000.
2. The New American Heritage Dictionary of the English Language. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1978, p. 321.
3. Byles, C. M.. and Keating, R. J. (1989). "Strength of Organizational Culture and Performance: Strategic Implications." Journal of Business Strategy, 6(1), pp. 42-54.
4. Denison, D. K. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, p. 2
5. Denison, D. K. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, p. 3, 8 and 9.
6. American Chamber of Commerce of Mexico. A. C., July 1998.

OTRAS FUENTES

1. Adler, I. (1999).Double standards. Business Mexico; Mexico City, v8/9, issue 12/1
2. Adler, I. and Garaitonandia-Tapie, M. (1998, May). Same language, different meanings. Business Mexico; Mexico City. V8,I5.
3. Bacon, D. (1994, Feb.). Vote for the union of managements choice. The Progressive. V58,n2,p28.
4. Barkin, D.,Ortiz. I. And Rosen, F. (1997, Jan-Feb). Globalization and resistance:the remaking of Mexico. NACLA report of the Americas. V30,n4,p14
5. Kenney, M. et. Al. (1998,August). Learning factories are reproduction factories? Work and Occupations. V25,n3,p.269.
6. McKinney, J. (Spring 1999). NAFTA: four years down the road. Baylor Business Review, v17,1.
7. Mexico is doing fine—Despite what business thinks. Business Week (1999, March) 13622, p30. McGraw Hill Companies.
8. Migliore, R. H. and Bratschun, N. (1987). "Using management system balance sheets." Planning Review, March/April.
9. Migliore, R. H. and Martin R. (1989). "Corporate Culture Index." Paper presented at Southern Management Association Meeting, New Orleans.
10. Migliore, R. H., Conway, A., Martin, R. and Stevens, R. E. (1991). Study of Pan Pacific and Canadian Culture. Pan Pacific Conference, Calgary, Alberta, Canada.

11. Migliore, R. Henry, Martin, Rinne T., and Horvath, Jeffrey S. (1989). "Corporate Culture Index: A Base for Strategic Planning and Management." Southern Management Association Proceedings. Edited by Dennis F. Ray, p. 217-220.
12. Morales, R. and Novaro, O. (1996). Unions in Mexico and U.S> have striking distinctions. The National Law Journal(pc01).

CUESTIONARIO CORPORATIVO DE LA CULTURA LABORAL

No necesita colocar su Nombre ni su Cargo, para contestar esta encuesta sobre el Ambiente Laboral. Por favor conteste cada pregunta honestamente. No hay respuestas buenas ni malas. Su opinión es lo que nos importa conocer. Agradecemos su colaboración al llenar este cuestionario.

I. Del listado ofrecido a continuación, ubique en el orden de importancia que tiene para Ud., (colocándole un número 1 a su mejor elección y así sucesivamente del 2 al 8 a las siguientes), su Metas en su actual Trabajo:

- A. ____ Satisfacer las expectativas de mi Jefe
- B. ____ Ganar prestigio y estatus
- C. ____ Asegurar mi puesto de trabajo
- D. ____ Oportunidad de actuar y pensar independientemente
- E. ____ Ganar un mejor Sueldo, obtener más beneficios o ambos
- F. ____ Obtener un reconocimiento por buen desempeño
- G. ____ Luchar por un ascenso a un cargo mejor
- H. ____ Posibilidad de crecer y desarrollarme en lo personal

I. Creo que mi trabajo sería más efectivo si tuviese : (Coloque un círculo en la influencia de cada selección en el siguiente listado)

	<u>Nada</u>	<u>Poco</u>	<u>Más o menos</u>	<u>Bastante</u>	<u>Mucho</u>
A. Más Capacitación	1	2	3	4	5
B. Mejor supervisión	1	2	3	4	5
C. Más control sobre mis Subordinados	1	2	3	4	5
D. Más compromiso personal Para producir más	1	2	3	4	5
E. Más claramente definido mi trabajo y obligaciones	1	2	3	4	5
F. Más libertad para usar mi propio criterio	1	2	3	4	5
G. Mejor concepto de cómo mi Jefe evalúa mi trabajo	1	2	3	4	5
H. Objetivos más claros para avanzar en el trabajo	1	2	3	4	5
I. Mejor entendimiento de la Misión de la Empresa	1	2	3	4	5
J. Mejores medios o herramientas con que laborar	1	2	3	4	5
K. Un mejor equipo humano en mi Trabajo	1	2	3	4	5

IV. Creo que mi jefe inmediato calificaría mis metas de trabajo en el siguiente orden:

(Coloque 1 en su mejor elección y así sucesivamente hasta el número 8)

- A. _____ Satisfago las expectativas de mi Jefe
- B. _____ Busco prestigio y estatus
- C. _____ Busco seguridad laboral
- D. _____ Busco actuar y pensar libremente
- E. _____ Busco mejor sueldo, más beneficios o ambos
- F. _____ Busco reconocimiento por buen desempeño
- G. _____ Busco ser ascendido a un mejor puesto
- H. _____ Busco crecimiento y desarrollo personal

V. *Así creo que es mi Empresa* : (Coloque un círculo por número en cada línea

En absoluta	En	Sí,	Eso es			
		<u>Oposición</u>	<u>desacuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>correcto</u>
A. Se le paga al empleado según su desempeño		1	2	3	4	5
B. Se asciende al que lo merece		1	2	3	4	5
C. Todos están descontentos		1	2	3	4	5
D. La presión del Jefe es muy fuerte		1	2	3	4	5
E. Los Beneficios son pocos		1	2	3	4	5
F. La moral del empleado está baja		1	2	3	4	5
G. Al empleado se le escucha		1	2	3	4	5
H. Al empleado se le incentiva para hacer mejoras en su trabajo		1	2	3	4	5
I. La capacidad de cada empleado está usada a full		1	2	3	4	5
J. Al empleado se le reconoce por su desempeño		1	2	3	4	5
K. La empresa se preocupa e interés por el bienestar de sus empleados		1	2	3	4	5
L. La comunicación es de arriba abajo y de abajo hacia arriba		1	2	3	4	5
M. Los supervisores se preocupan del bienestar de sus trabajadores		1	2	3	4	5
N. Los empleados aceptan de buen grado las normas de la Empresa		1	2	3	4	5

VI. Conteste marcando sólo una alternativa en las siguientes respuestas:

A. ¿Que tanto informa la Empresa a los empleados de lo que ocurre?

- 1 En la práctica, no se nota esfuerzo en ello
- 2 Se trata de dar “algo” de información
- 3 La información es relativamente buena
- 4 A veces se nos informa
- 5 Siempre se nos mantiene informados

B. ¿Cuán creíble es la información que se les otorga ?

- 1 Nunca le creemos
- 2 Le creemos poco
- 3 Le creemos algo
- 4 Casi siempre le creemos
- 5 Siempre creemos todo

C. Indique su grado de satisfacción respecto a la comunicación con su Jefe o supervisor directo en lo referente a sus necesidades del día a día en lo laboral

- 1 Insatisfecho
- 2 Algo satisfactorio
- 3 Más o menos
- 4 Casi siempre satisfecho
- 5 Siempre satisfecho

D.Cuál de estas frases diría Ud. que refleja mejor la actitud de la Alta Gerencia respecto a saber lo que opinan sus empleados?

- 1 En la práctica no les preocupa
- 2 Les preocupa algo
- 3 Les preocupa a veces
- 4 Les preocupa casi siempre
- 5 Les preocupa permanentemente

E. Cómo calificaría la atmósfera existente en la Empresa respecto al libre intercambio de ideas e informaciones en general?

- _____ 1 Pobre
- _____ 2 Regular
- _____ 3 Aceptable
- _____ 4 Normal
- _____ 5 De permanente interés

F. Qué tan bien se intercambia la información de lo que sucede en otros equipos de trabajo o en otros departamentos, con el propósito de coordinar esfuerzos ?

- _____ 1 Pobre
- _____ 2 Regular
- _____ 3 Aceptable
- _____ 4 Normal
- _____ 5 Excelente

VII. Del listado que sigue, sitúe por orden las prioridades de la gente que reporta a Ud. Y a su mejor entender, indique las razones que tiene para estar en su puesto :

(Coloque 1 en su mejor elección y así sucesivamente hasta el numero 8)

- A._____ Satisfacer las expectativas de mi Jefe
- B._____ Obtener prestigio y estatus
- C._____ Mantener con seguridad mi trabajo
- D._____ Es una oportunidad de pensar y actuar libremente
- E._____ Es una oportunidad de obtener un mejor sueldo, más beneficios o ambos
- F._____ Es un lugar donde se me reconoce por buen desempeño
- G._____ Puedo ser ascendido a un mejor trabajo
- H._____ Puedo crecer y desarrollarme en lo personal

VIII. *Alguna vez he escuchado a mis Jefes hablar de Administración por objetivos, Planificación Estratégica, Administración por Responsabilidad (o algo parecido) :*

(Coloque un círculo en UNA respuesta)

<u>Nunca</u>	<u>Alguna vez</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Casi siempre</u>	<u>Siempre</u>
1	2	3	4	5

IX. *Los planes y la administración del sistema de control, planificaciones estratégicas similares han producido los siguientes efectos en la gestión de los últimos años:*

(Coloque un círculo sobre una sola respuesta por línea) :

	<u>Nunca</u>	<u>Alguna vez</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Casi siempre</u>	<u>Siempre</u>
A. Han dado oportunidades para que se reconozca mi trabajo	1	2	3	4	5
B. Ha aumentado mi entusiasmo por el trabajo	1	2	3	4	5
C. Ha ayudado a saber qué se espera de mí	1	2	3	4	5
D. Ha aliviado el estrés de la supervisión	1	2	3	4	5
E. Ha ayudado a la planificación	1	2	3	4	5
F. Ha ayudado a formar mejores equipos de trabajo	1	2	3	4	5
G. Ahora los ascensos se basan en el rendimiento individual	1	2	3	4	5

IX. De qué manera podemos mejorar nuestra planificación y sistemas de control?

(Coloque un círculo por línea y por respuesta)

	Nada	Algo	Más o Menos	Considerable	Mucho
A. Más soporte desde la gerencia	1	2	3	4	5
B. Menor influencia externa	1	2	3	4	5
C. Mayor divulgación del sistema	1	2	3	4	5
D. Más análisis de resultados	1	2	3	4	5
E. Traer consultores externos	1	2	3	4	5
F. Mejor planificación	1	2	3	4	5
G. Menos papeleo	1	2	3	4	5
H. Ascensos y pagos por logros	1	2	3	4	5
I. Mayores oportunidades de hablar objetivos y métodos con mi Jefe	1	2	3	4	5
J. Tomarse con más calma el cambio	1	2	3	4	5
K. Definir claramente el propósito	1	2	3	4	5
L. Facilitar cumplimiento de metas	1	2	3	4	5

XI. Y en términos de planificación: (Coloque un círculo que identifique cada respuesta)

	<u>Nunca</u>	<u>Raras Veces</u>	<u>A Veces</u>	<u>Casi siempre</u>	<u>Siempre</u>
A. Realizamos un esquema anual	1	2	3	4	5
B. Contribuyo al Plan de mi Jefe	1	2	3	4	5
C. Seguimos la planificación anual	1	2	3	4	5

XII. Indique con un "1" "todos los ítemes (listados de A a D) que le sean aplicables a Ud.

- A. _____ Se me fijan objetivos personales y laborales para el año entrante.
- B. _____ Estos objetivos los ve mi jefe, se negocian, se discuten, y luego se aplican.
- C. _____ Se revisa el avance de dichos objetivos periódicamente.
- D. _____ El desempeño anual se compara con los objetivos iniciales.
- E. _____ SUMA, coloque "0" si no hubo puntaje.

XIII. La Organización debería usar la Planificación descrita en el párrafo anterior desde las letras A hasta la D (coloque un círculo sobre su respuesta) :

<u>Me opongo</u>	<u>Lo Desapruebo</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Lo Apruebo</u>	<u>Creo en ello firmemente</u>
1	2	3	4	5

XIV. Calificaría el desempeño de mi equipo gerencial como...

(Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Pobre</u>	<u>Regular</u>	<u>Promedio</u>	<u>Bueno</u>	<u>Excelente</u>
1	2	3	4	5

XV. Calificaría las comunicaciones de la Organización en mi Empresa, como... (Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Pobres</u>	<u>Regulares</u>	<u>Promedio</u>	<u>Buenas</u>	<u>Excelentes</u>
1	2	3	4	5

XVI. Calificaría la Planificación en mi empresa, como...

(Coloque un círculo sobre su respuesta) :

<u>Pobre</u>	<u>Regular</u>	<u>Promedio</u>	<u>Buena</u>	<u>Excelente</u>
1	2	3	4	5

XVII. Calificaría la evaluación de desempeño en mi Empresa, como...

(Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Pobre</u>	<u>Regular</u>	<u>Promedio</u>	<u>Buena</u>	<u>Excelente</u>
1	2	3	4	5

XVIII. Esta Organización tiene un positivo sistema de evaluación que la gente entiende y cree en él. (Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Me opongo</u>	<u>Lo Desapruebo</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Lo Apruebo</u>	<u>Creo en ello firmemente</u>
1	2	3	4	5

XIX. Yo creo que soy parte del equipo de trabajo de esta Organización. (Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Definitivamente No</u>	<u>Quizás No</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Probablemente SI</u>	<u>Positivamente SI</u>
1	2	3	4	5

XX. El proceso de retroalimentación en la Empresa es...

(Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Malo</u>	<u>Regular</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Bueno</u>	<u>Excelente</u>
1	2	3	4	5

XXI. *La gente de esta Organización participa en los procesos de decisión.* (Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Casi siempre</u>	<u>Siempre</u>
1	2	3	4	5

XXII. *Yo creo que mi Organización está proclive al cambio.*
(Coloque un círculo sobre su respuesta)

En absoluta	No estoy muy	Voto	Sí,	Eso es
<u>Oposición</u>	<u>de acuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXIII. *Yo creo que la gente en la empresa piensa más o menos de la misma forma.* (Coloque un círculo sobre su respuesta)

En absoluta	No estoy muy	Voto	Sí,	Eso es
<u>Oposición</u>	<u>de acuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXIV. *Yo creo que el entorno de trabajo en la Empresa es...*
(Coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Malo</u>	<u>Regular</u>	<u>Neutro</u>	<u>Bueno</u>	<u>Excelente</u>
1	2	3	4	5

XXV. *Yo creo que esta Empresa ofrece suficiente capacitación a su gente.* (Coloque un círculo sobre su respuesta) :

En absoluta	No estoy muy	Voto	Sí,	Eso es
<u>Oposición</u>	<u>de acuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXVI. *Yo creo que la gente dentro de esta Organización tiene principios morales en común.* (coloque un círculo sobre su respuesta) :

En absoluta	No estoy muy	Voto	Sí,	Eso es
<u>Oposición</u>	<u>de acuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXVII. *Me agradan las posibilidades de ascenso que tengo en la Empresa.* (coloque un círculo sobre su respuesta) :

En absoluta	No estoy muy	Voto	Sí,	Eso es
<u>Oposición</u>	<u>de acuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXVIII. *Los líderes de la Organización simbolizan los valores y creencias de ella.* (coloque un círculo sobre su respuesta) :

En absoluta	No estoy muy	Voto	Sí,	Eso es
<u>Oposición</u>	<u>de acuerdo</u>	<u>Neutro</u>	<u>Concuerto</u>	<u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXIX. *La Empresa lo hace bien respecto a los proyectos de la comunidad.* (Coloque un círculo sobre su respuesta) :

En absoluta <u>Oposición</u>	No estoy muy <u>de acuerdo</u>	Voto <u>Neutro</u>	Sí, <u>Concuerto</u>	Eso es <u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXX. *La Alta Gerencia valora y aprecia a sus empleados en la Empresa.* (Coloque un círculo sobre su respuesta) :

En absoluta <u>Oposición</u>	No estoy muy <u>de acuerdo</u>	Voto <u>Neutro</u>	Sí, <u>Concuerto</u>	Eso es <u>100 % correcto</u>
1	2	3	4	5

XXXI. *Dé su opinión al respecto* (coloque un círculo sobre su respuesta) :

	<u>Poco</u>	<u>Algo</u>	<u>No lo sé</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Mucho</u>
A. A la ciudad y al Gobierno le importa la Empresa	1	2	3	4	5
B. A los proveedores les Importa la Empresa	1	2	3	4	5
C. A los amigos y vecinos Importa la Empresa	1	2	3	4	5
D. A los medios de comunicación les importa la Empresa	1	2	3	4	5

XXXII. *Indique en qué categoría Ud se encuentra* (coloque un círculo sobre su respuesta)

<u>Soltero</u>	<u>Casado</u>	<u>Viudo</u>	<u>Separado</u>
1	2	3	4

XXXIII. Indique en qué categoría de edad Ud. se encuentra (coloque un círculo sobre su respuesta) :

Bajo 25 25-34 35-44 45-54 55-64 65 ó más
1 2 3 4 5 6

XXXIV. Indique en qué categoría educacional Ud se encuentra (coloque un círculo sobre su respuesta) :

Sin egresar Egresado del colegio Cursos Técnicos Cursos Universitarios Egresado Universitario Titulado
1 2 3 4 5 6

XXXV. Indique el sexo y raza biológica en qué Ud se encuentra (coloque un círculo sobre su respuesta) :

Masculino Femenino Ascendencia Latina Ascendencia Extranjera Otra raza

Gracias por su cooperación y por sus respuestas; por favor agregue a continuación, cualquier comentario que desee y que sea pertinente al tema:

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE JALISCO.

CONCLUSIONES PRELIMINARES

REFERENCIAS:

Aplicación de la encuesta: 197 representantes de empresas medianas en Jalisco.

Sexo Masculino: 133

Sexo Femenino: 52

Nacionalidades: 181 Mexicanos

Rango de edad Predominante: 26-35

1. Priorizar Metas

En la primera parte los resultados mostraron que satisfacer las expectativas del jefe y ganar prestigio y status son las metas menos importantes para un 25.89% y 21.33% un respectivamente de los encuestados; asegurar un puesto de trabajo está también con una alta frecuencia en la última posición.

La meta que se considera más relevante y que ubican en los dos primeros lugares de importancia formando un 54.32% es crecer y desarrollarse personalmente.

Ganar un mejor sueldo y beneficios se colocó por más personas en la sexta opción. La oportunidad de actuar y pensar independientemente; obtener reconocimientos por buen desempeño y la lucha por un ascenso a un cargo mejor son para la mayoría de los encuestados la segunda, tercera o cuarta prioridad.

Se interpreta de esta manera que para los individuos los objetivos personales de logro, autorrealización son más importantes que aquellos de índole económica.

II Trabajo más eficiente.

Sumando porcentajes del 50 al 60%, la mayoría opinó estar de acuerdo o bien totalmente de acuerdo que mientras más capacitación, principalmente, además de supervisión, control de subordinados, compromiso personal, obligaciones específicas,

libertad de criterio, evaluación, objetivos claros, comprensión de la misión, herramientas y equipo humano se puede hacer más eficiente el trabajo.

Aquellos que se oponían a estas afirmaciones no superaban porcentajes de 4%, excepto uno con 6% y era en el caso de la evaluación.

III. Percepción de la posición en la empresa, trabajo.

Un 32.99% de los encuestados perciben que su ingreso va de acuerdo al desempeño en su labor más un 13.20% que están totalmente de acuerdo, esto suma un 46.19% y podría suponerse alentador; pero resulta importante observar lo siguiente: un 21.32% no están muy de acuerdo y si agregamos a quienes tienen oposición a esto que son un 6.60% forman casi un 28% un porcentaje significativo de personas que no creen tener un justa remuneración por sus actividades. En cuanto a los ascensos, una importante mayoría (69.54%) consideran son merecidos. Un aspecto que se refleja es que más de la mitad de las personas están conformes con su trabajo, aproximadamente una cuarta parte siente presión por parte de su jefe, cree que los beneficios son pocos y siente baja la moral.

Un porcentaje importante que oscila entre el 60% y el 65% están de acuerdo y completamente de acuerdo en que sus sugerencias son escuchadas, que la capacidad está al 100%, que existe preocupación por el bienestar del empleado y que la comunicación es buena; así también aceptan el estándar de conducta.

Para poco más del 70% la posibilidad de mejorar las actividades existe así como el reconocimiento al trabajo.

IV. Información, credibilidad, comunicación, actitud de la gerencia, intercambio de información.

En la pregunta que hace este planteamiento (#6) a través de diferentes incisos se observa una distribución similar para las respuestas de todas las opciones:

Podemos concluir que la información si se da en las empresas ya que solo un 4.57% considera que en la práctica no se nota esfuerzo en ello. Todas las demás respuestas tienen un porcentaje mayor sobresaliendo con 28% los que la información es relativamente buena y por igual están con un 25% los que opinaron que a veces se informa y los que sostienen siempre se les mantiene informados.

Como ya se mencionó sobresale la que considera a la información relativamente buena; cuestión que debe compararse con los porcentajes casi iguales de quienes dicen que a veces se les informa y quienes afirman siempre ser informados ya que las diferencias son de 3 puntos porcentuales.

En la credibilidad la dos opciones que la plantean “casi siempre le creemos” y “siempre creemos todo” son las que tiene un 72% de afirmaciones.

Se puede decir por los resultados obtenidos que si existe satisfacción de la comunicación existente con jefes pues solo 2.03% de la muestra indican grado de insatisfacción, el mayor porcentaje se acumula en un término medio de satisfacción en las respuestas “mas o menos” , “casi siempre satisfecho” y “siempre satisfecho” cuyas frecuencias de respuesta suman un 91.37%.

La actitud de la Alta Gerencia ante la opinión de los empleados se percibe como una preocupación de ocasiones y el intercambio de ideas e información es predominantemente calificada como “normal”.

V. Percepción de los efectos de la planeación estratégica.

Más del 35% de las personas en sus contestaciones plantearon casi siempre a través de planes y administración del sistema de control, de la planeación estratégica o similares, se han producido efectos como: tener oportunidades de reconocimiento, aumento de entusiasmo, conocimiento de las expectativas de su persona, alivio de estrés de la supervisión, mejores equipos de trabajo, y ascensos basados en el rendimiento individual.

Aquellos que creen que no ha tenido nunca efecto alguno son un porcentaje muy pobre que no excede a un 5%.

VI. Asignación y seguimiento de objetivos

Más del 50% de los encuestados reconocen que les son revisados periódicamente los avances en sus objetivos mismos que antes son vistos por el jefe, negociados, discutidos y aplicados. Pero también se registró que los objetivos no se fijan en forma personal ni se compara el desempeño anual con los objetivos iniciales en un porcentaje similar.

VII. Comunicación en la empresa

La calificación de la comunicación en la empresa oscila de regular a buena, formando entre ambas opciones un 82.7%, solo un 12.69% de los entrevistados la califican excelente y un escaso 3.55% consideran que la comunicación es pobre.

Esto coincide con las respuestas dadas en la pregunta 3 donde los resultados en cuanto a esta variable fueron similares.

VIII. Actitud ante el sistema de evaluación de la empresa

El sistema de evaluación es aprobado por más de la mitad de las personas encuestadas, se asume así que la gente entiende los sistemas, los califican positivos y creen en ellos. Pero son significativos también los datos de quienes respondieron “no se” pues se puede deducir que no conocen la forma en que son evaluados. También es relevante ubicar que aquellos que están totalmente de acuerdo son muy pocos.

IX. Pertenencia al equipo de trabajo

Las personas en su mayoría, en alto o mediano grado sí se consideran parte del equipo de trabajo, en realidad las incidencias de quienes no lo sienten así solo llegan a un bajo 1.02%, esto nos muestra la existencia de integración y cohesión en la empresa pues quienes dicen “probablemente sí”, “creo en ello firmemente” o “positivamente sí” conjuntan un 87.81%.

X. Participación en la toma de decisiones

La participación en la toma de decisiones es en su mayoría ocasional, como lo muestra la respuesta “a veces” con un 40.61% de las respuestas y mostrándose también relativamente alto el porcentaje 36.04% de “casi siempre”. Son solo un 15.74% la respuestas en “siempre”

XI. Percepción del entorno de trabajo

Las personas encuentran con mayor frecuencia entorno de trabajo bueno y después excelente solo un 2.54% lo califica como malo, se puede entender entonces que la mayoría de las personas se siente satisfecha en su lugar de trabajo.

XII Capacitación:

Las personas que consideran que la capacitación es suficiente en su empresa son un 48.23%, menos de la mitad, esto nos lleva a revisar que en las organizaciones la personas perciben que un grado mayor de capacitación es requerido para realizar sus actividades y obtener un desarrollo personal que a su vez se mostró en la primera parte como un de las prioridades.

XIII. Posibilidades de ascenso

Se perciben oportunidades de ascenso por un 45.18% que concuerdan con ello y 17.77% definen esta afirmación como 100% correcta. Pero se requiere atención para un voto neutro de 24.87% más un 3.55% que están en absoluta oposición con que dichas oportunidades existen, agregando 7.11% que también están en desacuerdo suman 35.53% de personas que muy probablemente están desmotivadas y sin rumbo en sus metas pues no tienen una visión de un mejor puesto en la empresa, y este porcentaje dentro de una empresa es un indicador muy significativo.

XIV. Los líderes de la organización simbolizan los valores de la empresa.

En 50% de las empresas si se identifica a los lideres de la organización como símbolo de los valores y creencias de la empresa, pero los restantes no lo califican así; nuevamente el voto neutro absorbe a muchos. Si la situación que se encuentra aquí es real y son las cosas de esta manera surge la duda de a dónde van a ser conducidas esas empresas cuyos guías no representan para sus miembros esos valores y creencias siendo

que principalmente en ellos se basa la responsabilidad y compromiso para que para alcanzar la misión de la empresa.

XV. La alta gerencia valora y aprecia a los empleados

Nuevamente aparece con un número repetido de respuestas el voto neutro sin embargo la apreciación y valoración de los empleados por parte de la Alta Gerencia si se percibe, 40.61% concuerdan con ello y 20.81% lo consideran 100% correcto. El porcentaje de quienes opinan lo contrario asciende a 6.60%

APENDICE G

CUANDO LAS COSAS NO SE ENCUENTRAN TRABAJANDO APROPIADAMENTE EN UNA EMPRESA MEXICANA.

Ken Brasfield era especialista en diseño de sistemas de computación, estaba sumamente ocupado en los últimos detalles de la instalación de un sofisticado sistema computarizado. El señor Frank Roma era el encargado general del proyecto y había negociado un límite de tiempo que estaba por vencerse dentro de diez días. En el contrato de venta se estipulaba una severa multa en caso de que la empresa no cumpliera con lo establecido. Por lo que está tenía que haber terminado el trabajo para cuando la empresa trajera la maquinaria y el personal de servicio a la ciudad.

El Gerente General, Jim Jones, había estado ahí durante dieciocho meses. Era una persona muy cordial, disfrutaba de las Relaciones Públicas y estar en contacto con los clientes. Él ignoraba la situación que había en la empresa y era muy claro en cuestiones conflictivas ó en la solución de problemas.

El Vicepresidente de Finanzas, Chuck Creekmore, era el jefe inmediato de Ken Brasfield. La noche anterior, Ken Brasfield lo había llamado por teléfono a Creekmore para decirle que iba a renunciar, que ya no soportaba al Señor Roma y que su decisión era la de dejar la empresa. Asimismo, Brasfield le contó a Creekmore que Frank Roma lo presionaba continua e innecesariamente para que terminara el trabajo, por lo que Ken le aseguró a Creekmore que estaba dando su mejor esfuerzo y que sin embargo en una instalación tan sofisticada como esa muchas situaciones creaban problemas e interferían con la obtención rápida de resultados. Ken dijo que no intentaba explicarle los problemas a Roma, porque según palabras de Ken "Roma no tiene idea de la naturaleza de los problemas de ese asunto". La "última gota que derramo el vaso" fué una amenaza que le hizo Roma: encerrarlo en el edificio hasta que la instalación estuviera lista. Ken dijo que se había dado cuenta de que Frank no intentaba hacer eso, pero después de todo lo que él había trabajado, decir eso ya era demasiado. Desde el punto de vista de Brasfield, Frank Roma era un Gerente de la teoría de la Triple X desde el principio.

El Señor Creekmore pensó que acción tomar, y a su vez, estaba conciente de que encontrar una persona con las habilidades de Ken era muy difícil, principalmente a las alturas del proyecto. Por lo que era imposible reemplazarlo con otro para que terminara la instalación a tiempo. Creekmore sabía lo que significaba la multa por entregar tarde dicho trabajo.

Al día siguiente, Creekmore decidió reunirse con Frank Roma para discutir la situación.

I. ¿Cuál es son los problemas menores y mayores?

II. Análisis del caso

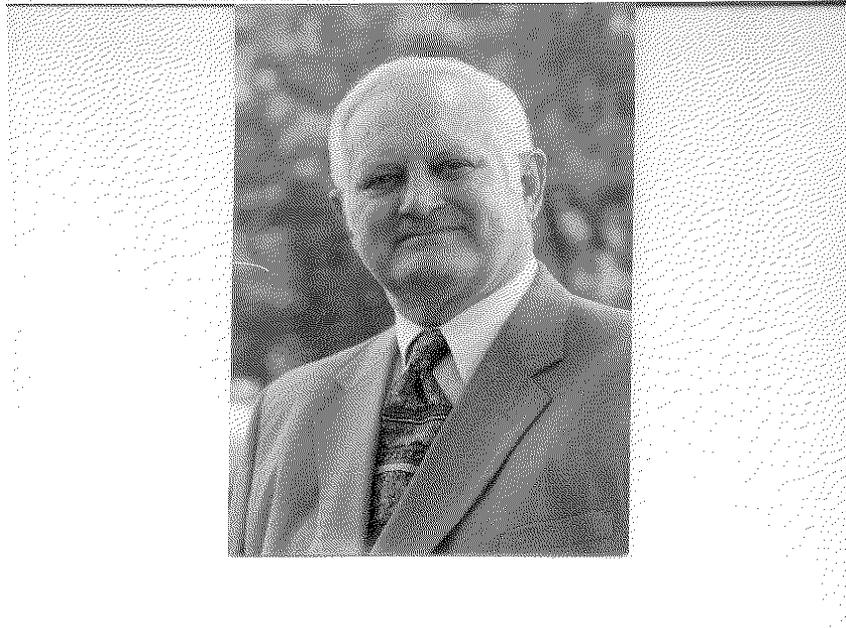
III. Desarrolle soluciones alternativas. ¿Cuáles son los pros y contras de cada una de las alternativas?

IV. ¿Cuál es la mejor alternativa?

V. ¿Qué debió haber hecho Brasfield desde el principio?

VI. Si usted fuera el jefe del señor Roma, ¿Qué es lo que haría?

VII. ¿En primer lugar, cómo se hubiera podido evitar está situación?



Actualmente, el Dr. Migliore es Profesor Emerito de la Universidad Northeastern State y Presidente de “Dirección para el Éxito”

Jenks, Oklahoma, EUA

Más información sobre sus libros y servicios la podrá encontrar en su website en:

www.hmigliore.com

Para contactar al Dr. Migliore vaya a:

hmigliore@aol.com

Coordinación de edición

Liliana Pineda Ruiz

Ernesto Mendoza Osorio

Corrección

Flor de María Aguilar Gaxiola

María Luisa Rolon Velásquez

Carlos Torres de la Torre

Ernesto Mendoza Osorio

Diseño de interiores

María Juana Cantera Luisjuan

Diseño de portada

Luis Antonio López García

Queda prohibida la reproducción parcial ó total de está obra por cualquier medio, ya sea mecánico, eléctrico u otro medio de almacenamiento de información sin la autorización previa por escrito del editor.

© Copyright

Derechos reservados

Marzo 2003

Folia universitaria

Universidad Autónoma de Guadalajara

Avenida Patria numero 1201

Colonia Lomas del Valle

Código Postal 45129

Guadalajara, Jalisco, México

folia@uag.mx

www.uag.mx/folia

0122

Impreso en México
Printed in Mexico