

Pensamiento, acción y aprendizaje estratégico (PAES)

Programa de formación-acción
para líderes rurales

Desatando Energías Locales

Byron Miranda Abaunza



IICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Pensamiento, acción y aprendizaje estratégico (PAES): Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Corrección de estilo: Máximo Araya
Diagramación: Gabriela Watson
Diseño de portada: Gabriela Watson
Impresión: Imprenta IICA

Miranda Abaunza, Byron

Pensamiento, acción y aprendizaje estratégico (PAES):
Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales:
Desatando Energías Locales / Byron Miranda Abaunza
– San José, C.R.: IICA, 2012.
156 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-436-1

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6. Aprendizaje 7. Toma de decisiones I. IICA II. Título

AGRIS
C10

DEWEY
307.72

San José, Costa Rica
2012

Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

● ¿Por qué este programa?

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir nuevas habilidades, pero esa capacidad debe ser “estimulada y fortalecida”.

Para que los habitantes rurales se desempeñen adecuadamente como gestores del cambio, es deseable que cuenten con conocimientos técnicos, pero estos no son suficientes. También deben tener interés en sí mismos y en quienes los rodean y estar comprometidos con los intereses colectivos. Se requiere, además,

que tengan energía para activar nuevos procesos y mantener vivos aquellos en los que participan, así como valor para lanzarse en la aventura de buscar el “bien común”, que radica tanto en el crecimiento personal como en el colectivo.

Lo que en última instancia persigue este programa de “formación-acción” es *incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo*, reconociendo que esa dimensión no es solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha diseñado este programa con la convicción de que será una herramienta de gran valor y utilidad para reforzar procesos de desarrollo rural y contribuir a mejorar sus posibilidades de éxito.

Introducción

Mediante el encuentro sobre “pensamiento, acción y aprendizaje estratégico (PAES)”, se brindan conocimientos fundamentales sobre el proceso estratégico y acciones eficaces para su comprensión y desarrollo. Se propicia la toma de conciencia sobre la importancia de ubicarse en el futuro para visualizar los impactos del presente y poder así pensar y actuar con visión estratégica ante las oportunidades y los retos del mundo actual.

En este marco, surge el tema de la íntima relación entre integridad y coraje, necesarios en este proceso, ya que la primera condición no puede darse sin la segunda, que es la que genera la actitud personal. Se evidencia que la formación de una personalidad íntegra exige tener claridad de los valores, capacidad de compromiso y consistencia al obrar.

Paso a paso, se guía el proceso para reconocer la importancia de la aplicación del pensamiento, la acción y el aprendizaje estratégico en la propia vida y en beneficio de la comunidad y/o institución de la que se forma parte, construyendo de esa manera organizaciones de aprendizaje. Se proponen los primeros pasos en un proceso de planeamiento estratégico, que abarca desde la identificación del posicionamiento deseado y la determinación del propósito, hasta formas de respaldar el planeamiento con políticas internas, en el caso de organizaciones, y establecer las prioridades. Además, se acompaña con un proceso de autoevaluación, que surge del análisis de los éxitos, las debilidades, las oportunidades y los riesgos, lo que permite analizar el pasado para luego enfrentar el futuro.

Este encuentro permite la creación de una masa crítica de hombres y mujeres con capacidad de ubicarse en el futuro y planear sus acciones presentes con miras a alcanzar sus metas personales y de vincularse en el desarrollo de la comunidad y/o organización a la que pertenecen. Por tanto, se abren espacios para la toma de conciencia sobre las propias características y sobre cómo unirlas a los recursos con los que se cuentan, de manera que vayan desarrollando la necesidad de pensar y actuar estratégicamente, obtengan resultados específicos y puedan responder eficazmente al entorno competitivo actual.

El material adjunto es una guía con pautas para orientar cada actividad del encuentro. En algunos casos, se incluye información adicional, con la intención de complementar la experiencia vivida con orientaciones conceptuales básicas. Se exhorta a los interesados en facilitar los ejercicios propuestos que realicen una investigación profunda sobre los distintos temas que se tratarán en el encuentro, con el fin de ampliar sus conocimientos y mejorar su capacidad para brindar retroalimentación y dirigir la reflexión grupal.

Contenidos

Las tres P del encuentro.....	5
El programa del encuentro.....	7
Primer día. Bienvenida e introducción al tema	9
Segundo día. Leyes de la dinámica de los sistemas y conceptos sobre PAES	25
Tercer día. Valores versus toma de decisiones en PAES	61
Cuarto día. Plan de acción	73
Anexos. Lecturas complementarias	87

Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósito: Reconocer la importancia y aplicación del pensamiento, acción y aprendizaje estratégico en la construcción de organizaciones de aprendizaje, con el propósito de obtener mejores resultados, que respondan eficazmente a las necesidades tanto de cada participante como de su comunidad.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarias
- Presentaciones conceptuales
- Retroalimentación de las experiencias personales

3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Ponen en marcha un proceso estratégico que prioriza una visión de largo plazo y definen orientaciones estratégicas.
- Analizan críticamente un conjunto de temas de importancia estratégica.
- Conforman grupos de trabajo para proponer soluciones viables a los problemas que dificultan el accionar de los grupos de acción local.
- Elaboran un plan de acción para su comunidad sobre el tema del encuentro.

Programa del encuentro

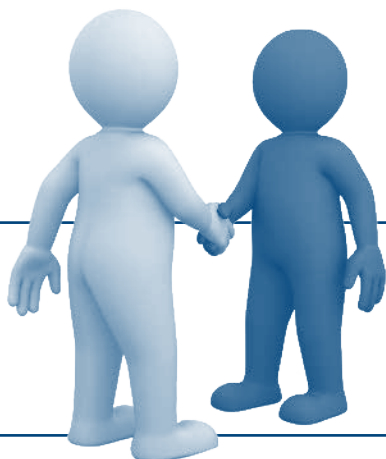
Primer día Bienvenida e introducción	Segundo día Leyes de la dinámica de los sistemas y conceptos sobre PAES	Tercer día Valores versus toma de decisiones en PAES	Cuarto día Plan de acción
Bienvenida 	La caja de sorpresas  Siete leyes del sistema 	Cuento vivo  Valores y decisiones 	El líder de ciegos 
Inscripción 	Aplicación de las siete leyes del sistema 	Organización estratégica 	La herramienta EDOR 
Las sillas 	La cacería 		
Honrando nuestros compromisos 	Juego de béisbol 	Rompecabezas de palabras 	Nuestro plan de acción 
Importancia del PAES 	Conceptos sobre PAES 		Cierre 
Cierre 	Cierre 	Cierre 	Retorno a casa 

Primer día

Objetivos: Dar la bienvenida a los participantes y presentar el encuentro.

● Actividades

- **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación
- **Actividad 1:** Apertura
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Rompehielo: Las sillas
- **Actividad 4:** Formación de equipos
- **Actividad 5:** Definición de responsabilidades
- **Actividad 6:** Normas y comunicación
- **Actividad 7:** Honrando nuestros compromisos
- **Actividad 8:** Las tres P del encuentro
- **Actividad 9:** Programa del encuentro
- **Actividad 10:** Importancia del PAES
- **Actividad 11:** Cierre: Los albañiles



Bienvenida: Recepción, inscripción y ubicación

Intención: Ofrecer un ambiente receptivo y amistoso centrado en cada persona y en su llegada.

Materiales:

- Letrero de bienvenida.
- Hojas de registro.
- Bolígrafos.
- Materiales del encuentro.
- Gafetes.
- Llaves de las habitaciones.
- Refrigerio o almuerzo de bienvenida.

Descripción: El equipo facilitador recibe a los participantes de forma tal que se sientan bienvenidos. Seguidamente procede a inscribir a cada uno de ellos, les entregan las llaves de su habitación y les muestran la zona donde se encuentran los dormitorios, el lugar donde se llevará a cabo la alimentación y el sitio donde realizarán las actividades del encuentro.

Cuando todos los participantes se encuentren registrados y se haya ubicado su equipaje en los dormitorios, se les invita a disfrutar de un refrigerio antes de pasar al salón donde se llevará a cabo el encuentro.

Es recomendable que la inscripción se realice en un espacio diferente al salón donde se desarrollarán las actividades del encuentro, ya que dicho salón ha sido decorado y ambientado especialmente para dar una sorpresa de bienvenida a los participantes, a fin de hacer sentir muy bien a cada uno de ellos.

Actividad 1. Apertura



Intenciones: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro y presentar al equipo facilitador.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Los participantes se dirigen al salón donde se realizará el encuentro. Allí los facilitadores les dan la bienvenida y les brindan una breve presentación sobre el encuentro (nombre y características principales).

Actividad 2. Canción



Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes e ir estimulando su aprendizaje sobre el tema del encuentro a través del mensaje de una canción.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).



Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.

Actividad 3. Rompehielo: Las sillas

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de que se recreen, para que inicien de forma amena las actividades del día.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Música.
- Sillas.

Descripción: Se solicita a los participantes que trasladen sus sillas y las coloquen en círculo. Cada participante se ubicará en círculo, pero detrás de su silla. Cuando escuchan la música, deberán girar alrededor de las sillas. Este juego es muy parecido a las sillas calientes. La diferencia es que cuando la música se detiene, todos los participantes deberán subirse a las sillas, ya sea sentados o de rodillas. No se quitan las personas, sino las sillas y el objetivo es ver en cuántas sillas se puede subir el grupo entero. Cada vez que la música se detiene, todo el grupo se sube a las sillas, varias personas por silla. Luego se quita una de las sillas y se vuelve a poner la música. Cuanta menor la cantidad de sillas, mayor la diversión. El juego termina cuando no se logra quitar más sillas.



Actividad 4. Formación de equipos



Intenciones: Promover la identidad de equipo y la responsabilidad compartida como elementos básicos para lograr que un grupo de personas trabaje armónicamente; y ofrecer a los participantes espacios concretos de comunicación que les brinden la oportunidad de observar y valorar sus reacciones y comportamientos individuales y que fomenten el crecimiento grupal durante el encuentro.

Duración: 40 minutos.

Materiales:

- Cartulina, marcadores de colores, chinchetas, pizarra.

Descripción: Se solicita a los participantes que se agrupen de acuerdo con su lugar de procedencia, áreas de trabajo o intereses comunes en torno a acciones conjuntas que podrían realizar en su territorio o en la organización donde trabajan. También se les pide que definan un nombre, un lema y un símbolo para el equipo y la expectativa que este tiene del encuentro, y que los escriban en una cartulina. Cada persona puede decorar su gafete de manera creativa con su nombre y un símbolo que lo identifique individual y grupalmente.

Cada grupo selecciona un facilitador para ese día, cuya función es fomentar el buen funcionamiento del grupo y ayudarlo a entender claramente las instrucciones de las actividades en equipo.

En plenaria, el facilitador de cada grupo presenta y caracteriza a su equipo, indicando su nombre, los integrantes, el territorio u organización de donde provienen, el significado de su lema y símbolo y la expectativa del encuentro.



Actividad 5. Definición de responsabilidades

Intención: Lograr que los participantes se integren a la dinámica del evento, desarrollando su capacidad de observación, análisis crítico y evaluación del encuentro, tanto grupal como individualmente. Para ello, deben señalar las lecciones aprendidas de cada actividad y valorar la participación de los asistentes y los moderadores, además de sus reacciones y las dificultades observadas en el desarrollo del encuentro. Lo anterior permitirá mantener un ambiente dinámico y agradable, donde los participantes sientan que constituyen una parte integral del encuentro y consideren que sus aportes son importantes y valiosos.



Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalen las responsabilidades de los equipos.
- Hoja con la explicación de las responsabilidades.
- Símbolos de las responsabilidades (pequeños) para identificar las tareas diarias de cada equipo.

Descripción: Se entrega a cada grupo la hoja de las “Responsabilidades de los equipos”, las cuales deberán asumir durante el encuentro. El facilitador explica brevemente las responsabilidades y el procedimiento para que cada equipo asuma una responsabilidad y presente el reporte diario. Para ello se revisa la descripción de las diferentes responsabilidades y se escoge la que se va a asumir el primer día y las asignadas para los días siguientes.

Asimismo, se indica que debe presentarse un reporte diariamente y se explica el método de trabajo para elaborarlo. Se puede utilizar una presentación normal o métodos alternativos como una canción, un poema, una dramatización o un sociodrama, entre otros. Cada presentación debe tener una duración máxima de cinco minutos.

Cada equipo escribe su nombre en una tarjeta grande de color y la pega en el cartel de responsabilidades correspondiente. En la mesa se puede colocar la imagen o símbolo de la responsabilidad asumida.



Responsabilidades de los equipos

	<p>Memoria: Esta responsabilidad estriba en resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión.</p>
	<p>Observación del trabajo en equipo: Esta tarea consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se analiza su grado de participación de sus integrantes y el estado de ánimo de estos. Se identifican acciones positivas que contribuyan a que el trabajo sea más efectivo.</p>
	<p>Análisis de los líderes: Los encargados de esta tarea deberán observar la forma de comportarse de los líderes de los demás grupos y los esfuerzos que realizan para lograr que las metas propuestas durante el día sean alcanzadas. Luego de analizar las características que hacen de esos líderes ejemplos a seguir, deberán presentar las observaciones al resto de los participantes.</p>
	<p>Observación del proceso: Esta tarea consiste en observar las actividades realizadas durante el día y señalar los hechos más relevantes, especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje del grupo y la reacción de los participantes. Se deberá valorar la contribución de esas actividades al propósito y a los productos esperados del encuentro, destacando aspectos positivos, así como las limitaciones y los ajustes requeridos para que el aprendizaje sea más efectivo, para lo cual se deben considerar los contenidos del encuentro y aspectos logísticos.</p>
	<p>Cuidado de la felicidad: El propósito de esta tarea es asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. A esos fines se pueden realizar dinámicas para animar al grupo u otras actividades.</p>
	<p>Puntualidad, orden y aseo: Esta responsabilidad consiste en motivar y facilitar la puntualidad y el cumplimiento de lo programado, así como en colaborar para que el salón y las otras áreas de trabajo utilizadas durante el encuentro se mantengan limpias y en orden.</p>
	<p>Noticias: Esta tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes esté informado sobre lo que sucede en el encuentro, la comunidad, el país y el mundo, a fin de recordar que lo que ocurre en nuestro entorno siempre nos puede afectar. Las noticias se presentan en cualquier momento conveniente, según lo concertado con los facilitadores del evento, o en el espacio designado a la presentación de las responsabilidades por equipo.</p>

Actividad 6. Normas y comunicación

Intención: Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que facilite la interacción y el aprendizaje y que propicie un espíritu de libertad y respeto.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalan las normas del encuentro.

Descripción: El equipo facilitador plantea y explica las tres reglas de convivencia básicas, las cuales son comunes a todos los encuentros. Luego, mediante una “lluvia de ideas”, los equipos proponen y escriben en tarjetas normas o reglas adicionales a las propuestas para que el encuentro se desarrolle en un clima de respeto, seguridad y confianza. Esas tarjetas son pegadas en el afiche respectivo.

Las normas: Las tres reglas básicas son las siguientes:

Cuídese

Me cuido: no necesito pedir permiso para tomar agua, ir al baño o tomar mis medicinas; soy responsable de mí mismo y de mi participación.

Cuidémonos

Nos cuidamos: estar pendientes de nuestros/as compañeros/as nos hace solidarios y nos facilita el trabajo; somos un grupo.

“Se puede ir a pescar”

Es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro, considerando que vinimos a él dejando muchas cosas por hacer y muchas personas que nos son de gran estima. Así, cuando nos pregunten algo de improviso y no estemos atentos, podemos decir: “disculpe, estaba pescando”.



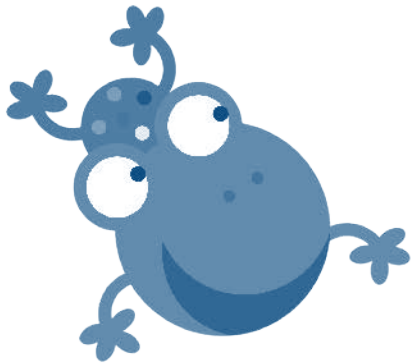
CUÍDESE



CUIDÉMONOS



**SE PUEDE IR
A PESCAR**



La ranita mensajera

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus comentarios sobre el encuentro a través de una comunicación secreta.

Materiales:

- Cartel de la ranita.

Descripción: El equipo facilitador explica el objetivo del cartel de la ranita, que previamente ha sido ubicado en una esquina del salón. Este cartel sirve como un apoyo para la comunicación durante el encuentro. Los participantes pueden colocar en él tarjetas con información sobre noticias, anuncios, cumpleaños o comentarios sobre el curso y quejas, utilizando frases como “ocurrió así”, “lo insólito” y “lo genial”, entre otras

Mensajes personales

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus emociones y sentimientos a otros participantes mediante una comunicación secreta.

Materiales:

- Sobres.

Descripción: Se solicita a los participantes que tomen un sobre, que escriban en él su nombre y dirección postal y que lo peguen cerca de su afiche. Los facilitadores también tienen sus respectivos sobres, que colocarán en la pared junto con los demás. Las personas que así lo deseen podrán incluir en esos sobres mensajes escritos para felicitar a otros o expresarles alguna emoción. Nadie puede leer los mensajes durante el encuentro, ni siquiera la persona interesada. Al finalizar el evento, cada participante recogerá el sobre que le corresponde.



Actividad 7. Honrando nuestros compromisos

Intención: Enlazar el encuentro actual con el anterior, para lo cual se revisan y evalúan los acontecimientos y los compromisos asumidos en el encuentro anterior y se informa a los participantes al respecto.

Duración: 1 hora y 15 minutos.

Materiales:

- Plan de acción del encuentro anterior.
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarra.

Descripción: Los participantes reflexionarán sobre la experiencia y los conocimientos que adquirieron al implementar el plan de acción elaborado en el encuentro anterior, para lo cual responderán individualmente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos de lo que aprendí en el encuentro anterior apliqué en mi comunidad o familia?
2. ¿Qué logros se obtuvieron mediante la ejecución del plan de acción? ¿Cuál fue la reacción de su comunidad u organización como resultado de la ejecución del plan de acción?
3. ¿Cuáles factores limitaron o afectaron el cumplimiento del plan de acción? ¿Cómo podemos superarlos? ¿Qué podemos mejorar?

Una vez que todos los participantes hayan respondido a las preguntas, intercambiarán en grupo puntos de vista sobre sus respuestas, prepararán una síntesis y la presentarán en plenaria.



Actividad 8. Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósito: Reconocer la importancia y la aplicación del pensamiento, acción y aprendizaje estratégico en la construcción de organizaciones de aprendizaje, con el propósito obtener mejores resultados que respondan eficazmente las necesidades de cada participante y de su comunidad.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Presentaciones conceptuales
- Retroalimentación de las experiencias personales

3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Ponen en marcha un proceso estratégico que prioriza la visión de largo plazo y define orientaciones estratégicas.
- Analizan críticamente un conjunto de temas de importancia estratégica.
- Conforman grupos de trabajo que propongan soluciones viables a los problemas que obstaculizan el accionar de los grupos de acción local.
- Elaboran un plan de acción sobre el tema del encuentro dirigido a su comunidad.

Actividad 9. Programa del encuentro

Intención: Compartir el programa del encuentro con los participantes para que conozcan las actividades que se van a llevar a cabo y el aprendizaje que se espera que adquieran a través de ellas.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche ilustrado del programa.

Descripción: El afiche del programa muestra el hilo conductor del encuentro, la forma en que este se va a ir desarrollando y los ejes temáticos de cada día. El programa se revisa en forma breve, sin entrar en demasiados detalles, para despertar la curiosidad de los participantes. Al iniciar cada día, se describe brevemente la ruta recorrida y se muestra el camino que se transitará en la jornada correspondiente.

Programa del encuentro			
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Presentación y bienvenida	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro
Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro	Presentación del programa del encuentro

Actividad 10. Importancia del PAES

Intención: Reflexionar sobre el significado e importancia de desarrollar el pensamiento, acción y aprendizaje estratégico (PAES) para la propia vida y para el beneficio de la comunidad.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Pizarras.
- Tarjetas.
- Cuadro “tamales Natura”.
- Fichas de colores con números (1, 5, 10, 20, que simbolizan la cantidad de producto pedido).



Descripción: El equipo facilitador realiza una breve explicación sobre las características principales del PAES y sobre su importancia y utilidad en la vida personal y comunitaria.

Seguidamente se pide a una parte del grupo que se organice en subgrupos de ocho personas, los que a su vez se subdividen en cuatro parejas. Cada pareja asume uno de los siguientes roles: minoristas, mayoristas, ventas y fábrica. Los participantes que no forman parte de estos grupos fungirán como compradores y como observadores.

A cada pareja se le entrega la información con los tamales que tienen en existencia y no pueden dejar que otra pareja lo sepa:

- Fábrica = 30 tamales
- Vendedores = 15 tamales
- Mayorista = 20 tamales
- Minoristas (tiendas) = 10 tamales

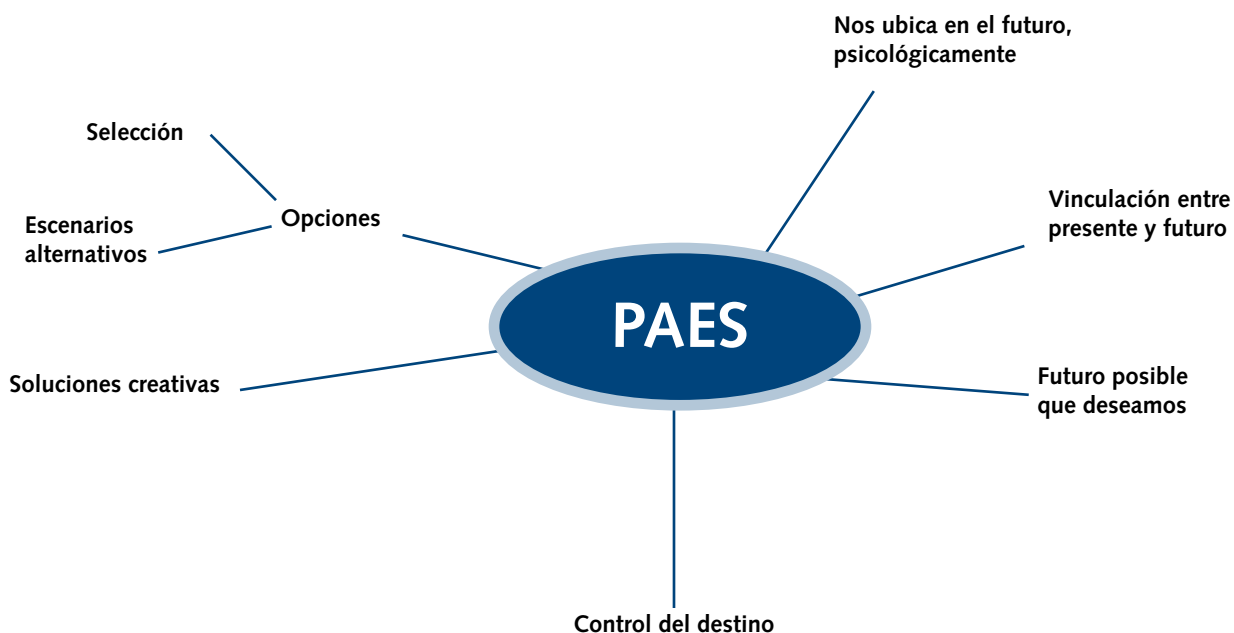
También se les entrega fichas de colores con números que indican la cantidad de tamales, tanto a las parejas como a las personas compradoras. Se les recuerda que no se permite el diálogo entre las diversas parejas, solo entre las personas que desempeñan el mismo rol.

Cuando cada pareja conoce la cantidad de tamales que va a pedir, entrega la ficha a la pareja correspondiente con el número indicado, sin hablar. De igual forma, se indica que el juego tiene como finalidad maximizar ganancias, lograr el óptimo manejo de inventario de productos y administrar el puesto.



El juego comienza cuando los compradores entregan a los minoristas una cantidad del pedido de tamales. Las parejas de cada posición toman la decisión que consideren más prudente. Cada pareja de la cadena dispone de un inventario con el que supe las demandas de productos y cuenta con un mecanismo mediante el cual se abastece de productos en las cantidades requeridas y solicitadas.

Una vez entregados los tamales a los compradores, estos vuelven a hacer otro pedido y repiten el ciclo cuatro veces. La meta del juego es administrar su puesto de tal modo



Actividad 11. Cierre: Los albañiles

Intención: Crear una atmósfera impactante que permita reflexionar y culminar el tema del día.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere la actividad “Los albañiles”, que pretende reforzar en los participantes la importancia, la utilidad y el significado de PAES.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Cuento “El albañil”.



Descripción: A cada persona se le entrega el cuento “El albañil”. Una persona seleccionada del grupo lo lee en voz alta. En plenaria, el facilitador dirige la discusión con algunas preguntas: ¿Qué piensan sobre las diferentes respuestas de los albañiles?, ¿qué visión tiene cada uno?, ¿dijeron verdades o mentiras?

Se procesan las respuestas y se dirigen las conclusiones hacia la diferencia de cada percepción, ya que dependen del interior de cada persona, de su óptica presente y futura. Se evidencian tres visiones principales: la de corto plazo, la de largo plazo y la visión integradora.

El albañil

En una ocasión, una mujer muy sabia que caminaba por las calles de una gran ciudad se encontró con un conjunto de obreros de la construcción que trabajaban arduamente para levantar un edificio. Curiosa sobre lo que estaban haciendo, decidió averiguar.

Se dirigió a uno de los trabajadores y le preguntó: -¿Qué hace?

El trabajador le respondió: -Estoy pegando ladrillos.

Siguió caminando y se encontró a un joven trabajador y le preguntó: -¿Qué hace?

El joven respondió: -Estamos construyendo el edificio de una universidad.

Continuó su camino, se dirigió a otro trabajador y le preguntó: -¿Qué hace?

El trabajador respondió: -Construimos un centro educativo que ayudará al desarrollo de nuestro país.

La mujer sabia analizó las respuestas de los tres trabajadores y pensó en el sentido que cada persona le confiere a su propia actuación.

Para concluir el primer día del encuentro, se les recuerda a los equipos que deben preparar un reporte escrito sobre todas las actividades del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.



Segundo día

Objetivo:

Conocer las siete leyes de la dinámica de los sistemas y los principales conceptos sobre PAES, para aplicarlos a la propia vida y planificar estratégicamente.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: La caja de sorpresas
- **Actividad 5:** Siete leyes de la dinámica de los sistemas
- **Actividad 6:** Aplicación de las siete leyes del sistema
- **Actividad 7:** Rompesueños: La cacería
- **Actividad 8:** Juego de béisbol
- **Actividad 9:** Conceptos sobre PAES
- **Actividad 10:** Cierre: El hombre que solo veía lo obvio

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

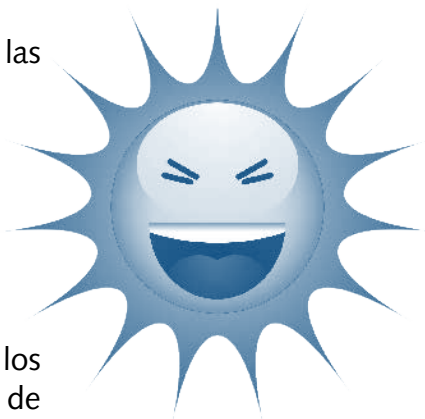
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si un participante o varios de ellos sabe(n) la canción, se le(s) solicita que la enseñe(n) a los demás, para que todo el grupo la cante con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre cómo mejorarla en el futuro, para lo cual cuenta con cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, para lo cual a cada grupo se le asignan nuevas responsabilidades para este segundo día.

Actividad 4. Rompehielo: La caja de sorpresas



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien las actividades del día en forma amena.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Caja.
- Tiras de papel con actividades escritas (cantidad según el tiempo que se desee extender el juego).

Descripción: Se prepara una caja con una serie de tiras de papel enrolladas en las que se han escrito algunas tareas, como

por ejemplo cantar, bailar, silbar y bostezar. Se colocan todos los participantes en un círculo. Seguidamente la caja circulará de mano en mano al ritmo de la música que acompañará la actividad; puede ser de forma muy lenta o muy rápida, de acuerdo con el ritmo que se escucha en ese momento. Cuando la música se detiene, quien tenga la caja en ese momento deberá sacar de ella una de las tiras de papel y ejecutar la tarea en ella indicada. El juego continuará hasta cuando se hayan acabado las tiras de papel.

Actividad 5. Siete leyes de la dinámica de los sistemas

Intención: Lograr que los participantes tomen conciencia de la función de un sistema y las interconexiones y complejidad que implica su uso.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Copia de las siete leyes para cada participante.
- Figuras sobre las siete leyes de la dinámica de los sistemas.

Descripción: El facilitador explica, a través de un mapa mental, las siete leyes de la dinámica de sistemas y las respectivas interconexiones entre ellas. Aclara que se pueden realizar preguntas durante la exposición para despejar dudas o afianzar el conocimiento con ejemplos claros. Al finalizar la actividad, se entrega a cada persona material fotocopiado sobre las siete leyes.

Ley 1: Ley de la fragmentación

- Cada uno hace su parte, asume su pedacito.
- Cada uno hace su juego.
- Se da una dispersión de esfuerzos.
- No se considera la interacción con los demás.
- No se asume el resultado total.
- Es lo contrario a sistemas.



Ley 2: Ley de las presiones

- A toda acción se opone una reacción; presiono y me presionan. Uno presiona al siguiente.
- Las presiones causan problemas al sistema; es necesario conocer qué reacción ocasionará la presión que ejercemos.
- Las presiones se dan en cadena.

Ley 3: Ley de las mejoras aparentes

- A través de las presiones, se aumenta el rendimiento, se produce una mejora aparente pero no consciente, que no se puede sostener en el tiempo, pues tarde o temprano se revierte.

Ley 4: Ley de la demora

- Hay un tiempo normal entre acción y reacción.
- Aumenta la demora, aumenta la presión.
- Demora + presión = BOMBA (explota el sistema).
- Conociendo la demora natural, nos obligamos a tener paciencia.

Ley 5: Ley de los ciclos

- Todo tiene un ciclo: nacer-morir, precios del café, entre otros. Debemos saber que eso ocurre y actuar inteligentemente sobre esa información. "Sube el precio del café, todos siembran. Baja el precio, los productores venden sus fincas. Al disminuir la cantidad de productores, baja la oferta y vuelve a subir el precio".
- Actuar inteligentemente: comprar una finca cuando el precio baja; leer el sistema, el conjunto de la cadena; sembrar más cuando es barato.
- Aunque se den los ciclos, estos no son iguales; aparecen nuevos actores, nuevos obstáculos, nuevas oportunidades, nuevos ambientes.

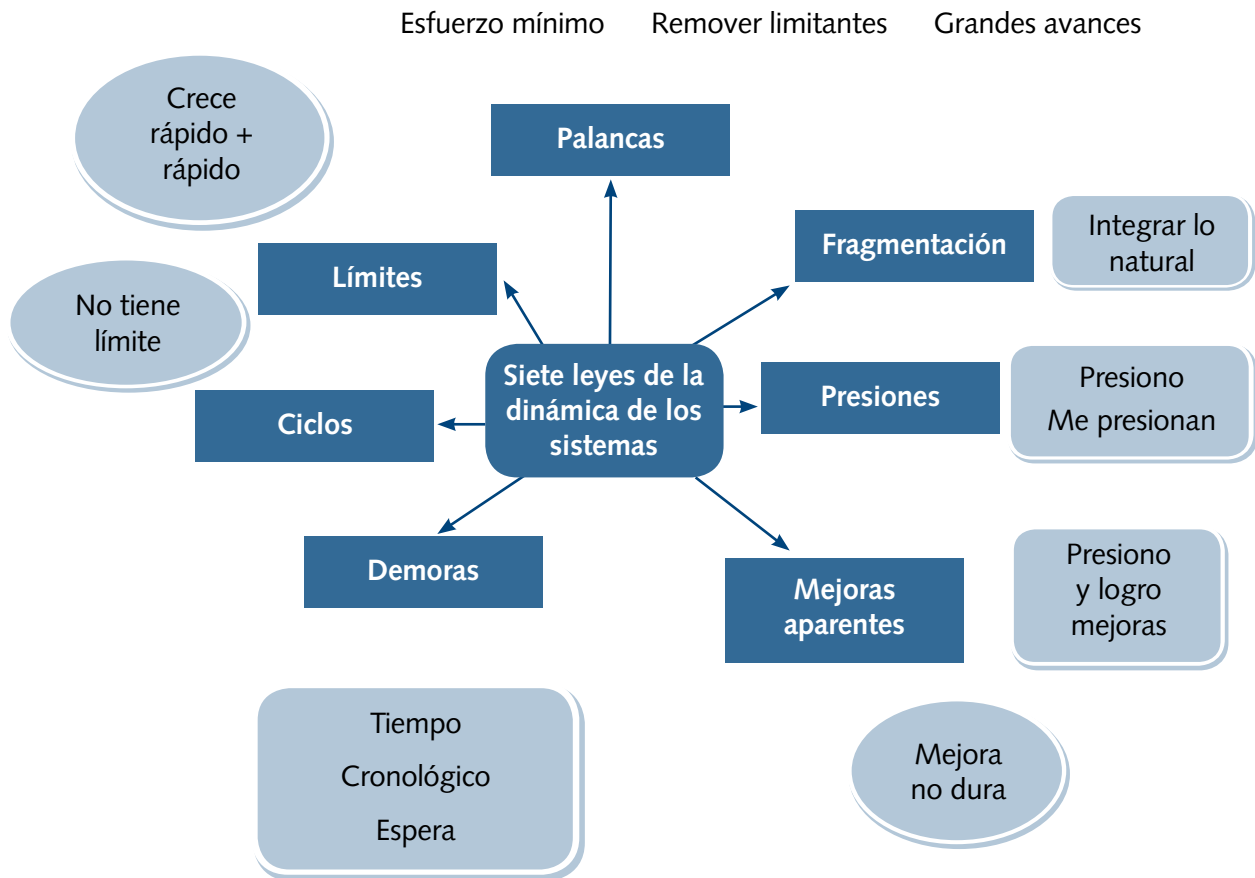
Ley 6: Ley de los límites

- Nada crece infinitamente, todo tiene un límite.
- Se completan las fases hasta un máximo.
- Pongo fertilizante y aumenta la producción.
- Pongo más fertilizante y aumenta más.
- Pongo más fertilizante y la producción baja.
- Cuanto más rápido se crece, más rápido se llega al límite.
- Por más que se presione, no aumenta más. Por más alimento que des a las gallinas, no pondrán más que un huevo al día.

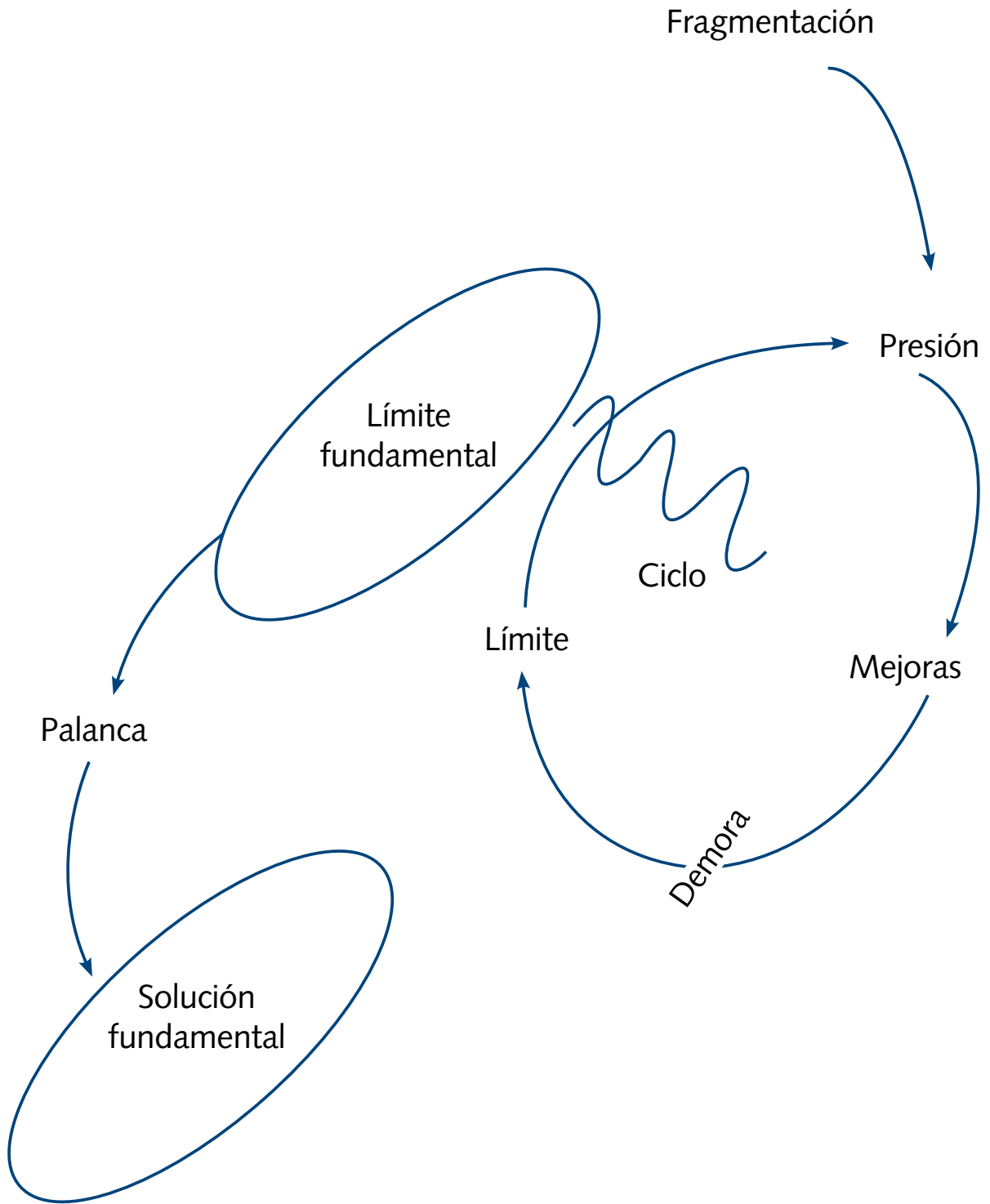
LEY 7: Ley de la palanca

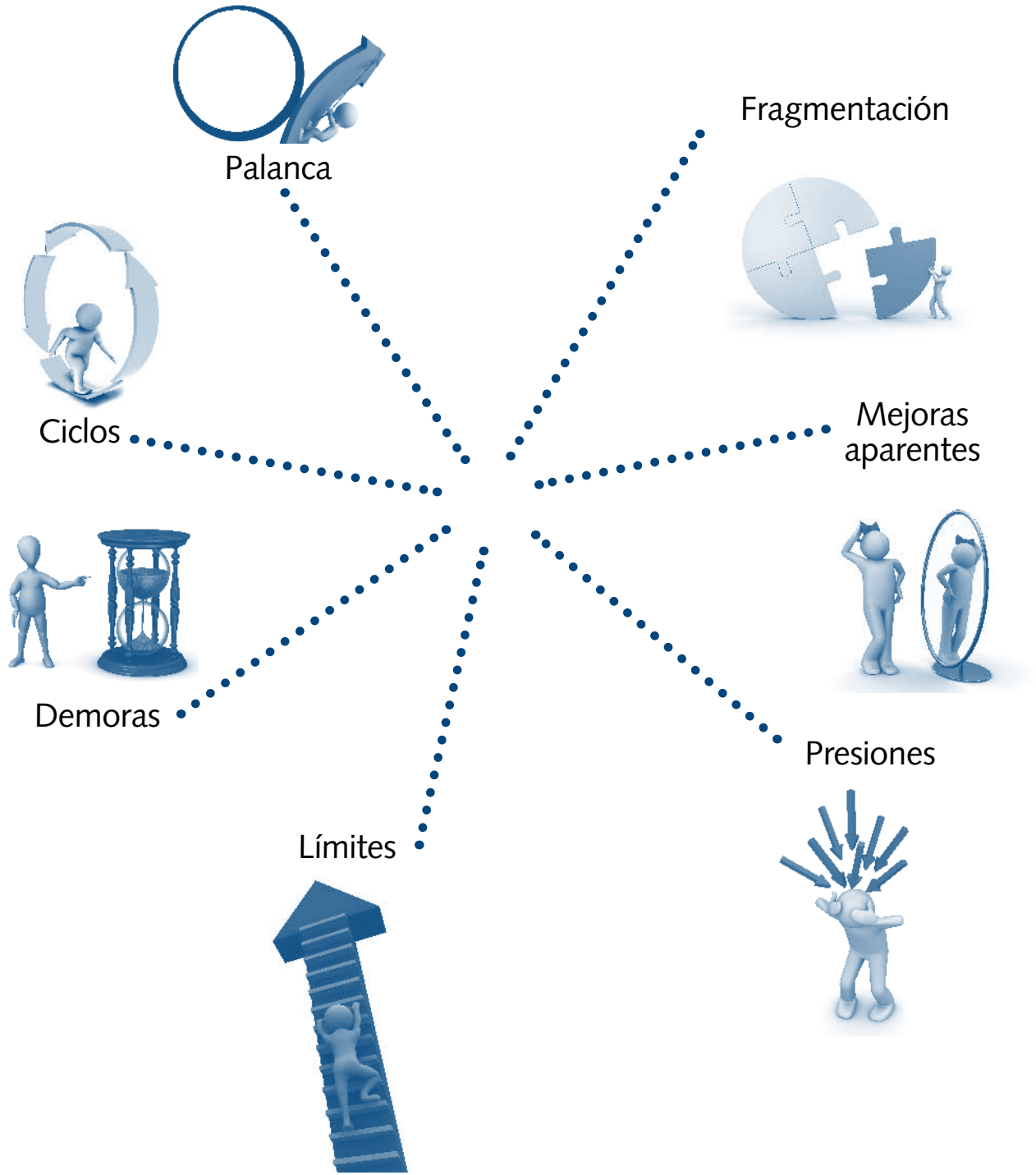
- Mínimo esfuerzo para remover un gran obstáculo, colocado adecuadamente; identificar cuál es el punto para superar el límite.

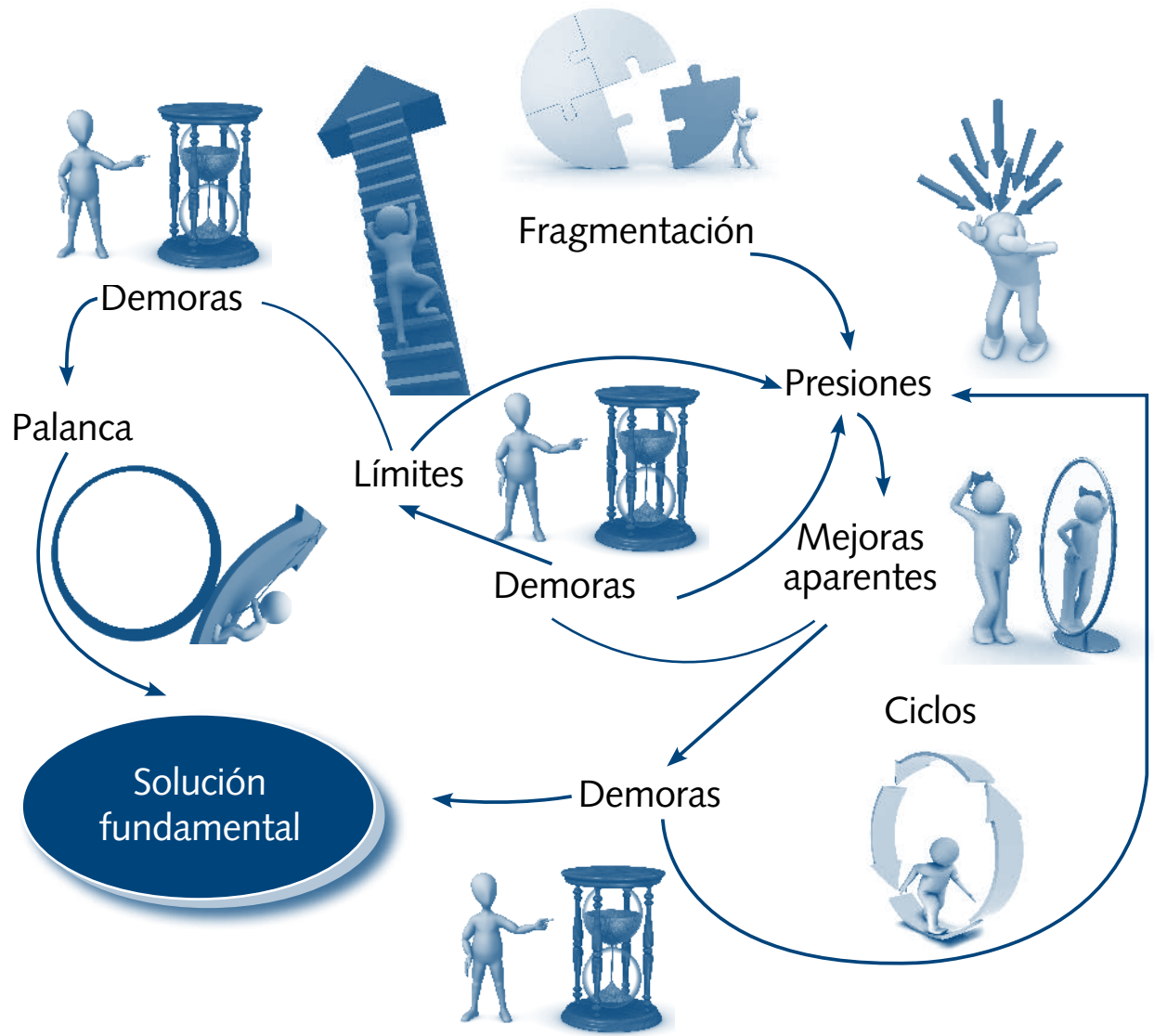
Siete leyes de la dinámica de los sistemas



Interconexión de las siete leyes







Actividad 6. Aplicación de las siete leyes de los sistemas

Intención: Lograr que los participantes apliquen y evidencien las siete leyes del sistema en situaciones de la vida real.

Duración: 1 hora y 40 minutos.

Materiales:

- Copias de las siete leyes para los participantes.

Descripción: En grupos los participantes piensan en una situación de la vida real, donde haya fragmentación, demora, presiones, límites, mejoras aparentes y ciclos. A cada grupo se le asigna la ejemplificación de una ley y debe proponer posibles soluciones.

En plenaria, cada equipo presenta, por medio de un sociodrama, la situación real con aplicación de la ley que les correspondió y las posibles soluciones. El facilitador orienta la reflexión, pregunta si la ley fue modelada de forma adecuada y recuerda cuál es el tipo de soluciones planteadas. Se analiza la facilitación realizada.



Actividad 7. Rompesueño: La cacería

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien de forma amena las actividades de la tarde y aprovechen el ejercicio para reconocer la importancia de la planificación estratégica.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Lista de actividades por equipo, planeadas con anterioridad por el equipo facilitador. Estas actividades deben tener cierto grado de dificultad y estar orientadas de forma individual y grupal.
- 3 premios.



Descripción: A cada grupo se le entrega una hoja con la serie de actividades que debe cumplir en un tiempo determinado. Se explica que es una competencia entre grupos. El equipo facilitador elige un espía que verifica que cada grupo realice de forma completa las actividades. Se premian los tres primeros lugares.

En plenaria, se analiza la estrategia utilizada por cada grupo, se plantean preguntas tales como: ¿cómo lo hicieron? y ¿qué lecciones aprendieron? Se dirige la reflexión hacia la importancia de la planificación estratégica, de leer y comprender lo que se pide, la organización individual y grupal para lograrlo y los tiempos e itinerarios requeridos.

Un ejemplo de la lista de actividades que deben realizar los grupos podría ser:

1. Todos los miembros del grupo meten su pie izquierdo y su mano derecha al mismo tiempo en el agua de la piscina.
2. Pedir en la cocina una receta para un plato de pollo.
3. Obtener el nombre completo de las personas que trabajan en el hotel.
4. Formar un círculo interconectándose con cinco árboles (las personas con los árboles).
5. Cantar todos juntos frente al lago.
6. Ir todos juntos a cuatro habitaciones y permanecer un minuto en cada una.
7. Recolectar diez hojas de diez especies de árboles diferentes.
8. Saludar a toda la gente que se encuentra en la recepción del hotel.
9. Averiguar el precio de tres artículos en la tienda del hotel.
10. Depositar las hojas recolectadas en el basurero que se indique.
11. Construir una torre humana a un costado del salón, para lo cual se deben considerar todas las medidas de seguridad personal.
12. Entrar todos al salón trotando en fila india y gritar: ¡misión cumplida!

Actividad 8. Juego de béisbol

Intención: Propiciar que los participantes conozcan cómo funciona la organización estratégica desde el grupo.

Duración: 1 hora.

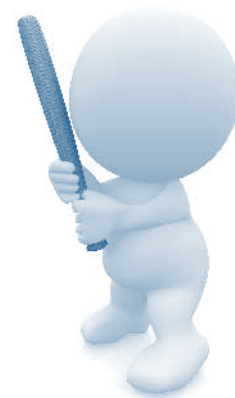
Materiales:

- Objetos que permitan marcar las cinco bases.

Descripción: De acuerdo con el número de participantes y de facilitadores, el grupo se divide en subgrupos de cinco personas. Se explica que van a simular un juego de béisbol. Para ello tienen que colocar cuatro bases y una quinta en el medio de estas. Las personas que están en las cuatro bases externas van a rotar en contra de las agujas del reloj y evitar que el jugador de la base central les robe su puesto.

Cada grupo define en qué bases se ubican las personas que lo integran y luego, sin la presencia de la persona que está ubicada en la base central, dialogan sobre qué hacer para que la base central no les robe el puesto. Si el que está en la base central logra robar una base, la persona que estaba allí pasa a la base central y se vuelven a reunir las bases de afuera para planear otra estrategia.

En plenaria, cada equipo expone qué hizo, las diferentes estrategias utilizadas y los resultados obtenidos. El facilitador complementa la plenaria con las observaciones que realizó a cada equipo durante el proceso. Se reflexiona sobre la importancia de la organización estratégica.



Actividad 9. Conceptos sobre PAES

Intención: Comprender los principales conceptos del pensamiento, acción y aprendizaje estratégicos.

Duración: 2 horas.

Materiales:

- Figuras 1 a 17 sobre la explicación de los principales conceptos.

Descripción: El facilitador explica los conceptos básicos para comprender el significado del PAES.

Figura 1

Modelo mental. Se relaciona con la imagen interna del mundo que modela nuestros actos y decisiones. Es la forma como percibimos e interpretamos el mundo.

Figura 2 y 3

Por medio del ejemplo de la agricultura, se explican el modelo tradicional y el modelo holístico. Sin embargo, el equipo facilitador puede recrear otros ejemplos, acordes con el grupo de participantes. En la figura 2 se representa el cambio histórico por el que pasó la agricultura a través de sus seis etapas. Las primeras cinco tenían un modelo tradicional, cuya visión era fragmentada. Es decir, no se tomaban en cuenta todos los factores que inciden en el funcionamiento del sistema completo, sino que se trataban de manera sectorizada.

A continuación se describen las etapas de la agricultura en su orden:



- I. La agricultura se centra en la familia, en la subsistencia y se descuida el entorno.
- II. La visión de la agricultura es la producción industrial. El entorno es la meta, es decir, el crecimiento desmesurado de la agricultura con un énfasis en la transformación de los productos (agroindustrias).
- III. La agricultura se dirige hacia el crecimiento con lógica de mercado.

- IV. Se visualizan los resultados del crecimiento no solo con la lógica del mercado a corto plazo, sino que también se consideran las consecuencias a largo plazo.
- V. Se empiezan a considerar los problemas ambientales; sin embargo, todavía la visión es fragmentada, ya que no se toman en cuenta la calidad de vida de las personas, los aspectos sociales, culturales y políticos del entorno; se siguen modas superficiales.
- VI. La agricultura se visualiza dentro de un esquema de desarrollo sostenible. En este sentido fue necesario transformar el modelo mental a una visión holística y dinámica.

En la figura 3 se ejemplifica la visión renovada de la agricultura, donde es necesario tomar en consideración tres aspectos fundamentales:

1. Concepción sistémica interdisciplinaria: considera las cadenas agroalimentarias y espacios rurales dentro de los entornos nacional e internacional, donde los aspectos de ambos entornos se afectan unos a otros.
2. Finalidad: lograr el desarrollo sostenible, en relación con los aspectos económicos, político- institucionales, sociales y ecológico-ambientales.
3. Estrategia: impulsar una transformación integral: comercial, productiva, institucional, humana y social.

Figura 4

Esta visión renovada y holística es posible dentro de una organización de aprendizaje.

Figura 5

Concepto de organización de aprendizaje.

Figura 6

Visión de aprendizajes necesarios de las personas dentro de la organización de aprendizaje.

Figura 7

Resumen de las figuras 5 y 6.

Figura 8

Las organizaciones de aprendizaje en constante reflexión y cambio generan un comportamiento organizacional, cimentado en una determinada cultura, estructura política y formas de manejo del liderazgo.

Figura 8.1 Imagen 1

Se visualiza el significado de la palabra cultura.

Figura 8.2 Imagen 2

Los valores se fundamentan en la ética y en la moral. *Ethos* significa ética en griego. También se visualizan otros significados.

Figura 8.3 Imágenes 3, 4 y 5

La ética se construye a partir de lo que se ha aprendido en la morada, en la guarida, en el seno de la familia; es un modo de ser formado.

La moral genera juicios de valores que dan lugar a normas y principios, patrones de comportamientos.

Los valores son el resultado de la ética y la moral en acción, ya sea personal, institucional o comunitaria.

Figura 8.4 Imágenes 6 y 7

Se explican los valores de servicio e institucionales. El primero es la actitud individual hacia el trabajo, el modelo mental que se tiene dentro de la organización. El segundo se refiere a la actitud institucional desarrollada en torno a lo que se piensa, se dice y se hace.

Figura 8.5 Imágenes 8 y 9

Se visualizan los aspectos por considerar dentro de una estructura organizacional holística. Se concibe la política desde una visión integral.

Figura 9

El liderazgo se explica desde dos visiones: una se centra en el método de cómo ejercer el liderazgo, el de mando; la otra se refiere a las formas de potenciar el liderazgo en las personas de la organización, desde el servicio.

Figura 10

Muestra la relación sinérgica que se da en una organización de aprendizaje. La construcción de su visión y misión le dan un posicionamiento y una estrategia que constituyen su cultura y comportamiento organizacional. Este comportamiento se construye a partir del aprendizaje continuo del entorno y de los cambios que se producen en él, lo que permite generar acciones que realimentan el aprendizaje y el comportamiento organizacional de manera constante.

Aspectos que permiten desarrollar un comportamiento organizacional y que están íntimamente relacionados:

Figura 11

La visión

La misión

Posicionamiento

Propósito estratégico

Figuras 12, 13 y 14

Al principio se representa la visión y se logra un camino fácil y predecible para captarla. Sin embargo, el camino tiene muchos obstáculos y sorpresas no tan predecibles. Para alcanzar el objetivo, es necesario tener flexibilidad en la estrategia, ya que en ocasiones se deben realizar cambios y transformaciones conforme se avanza hacia el logro del objetivo. El camino se construye y algunas veces se llega por uno no previsto.

Figura 15

Se muestra la sinergia de la estrategia como otro de los aspectos que permiten desarrollar un comportamiento organizacional. Estos aspectos son: objetivos estratégicos, habilidades esenciales, asuntos críticos y tareas estratégicas.

Figura 16

Se hace referencia a la figura 10 y se explican el significado y las implicaciones del ciclo operativo.

Figura 17

Visualización de todo el proceso sinérgico.

Figura 1

MODELO MENTAL

Imagen interna del mundo que modela nuestros actos y decisiones

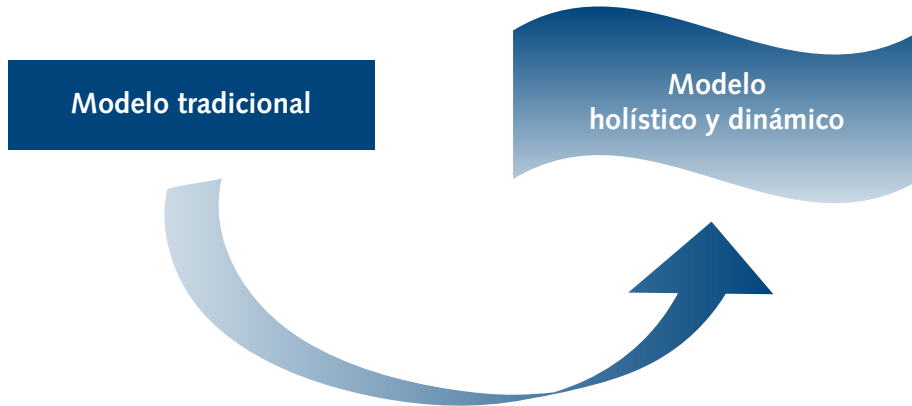
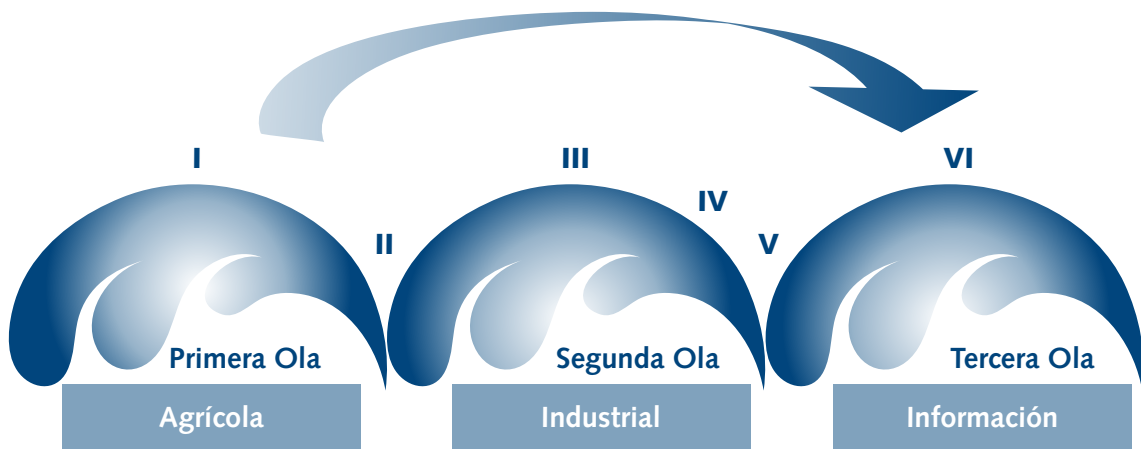


Figura 2



Modelo tradicional

- I- Artesanal: empresa familiar
- II- Etapa de crecimiento: Crecer por crecer
- III- Etapa de estabilidad: Crecer con "marketing"
- IV- Etapa de caída: resultados en el corto plazo
- V- Abierto al entorno pero fragmentado: modas.

Modelo holístico dinámico

VI
Desarrollo sostenible

Figura 3

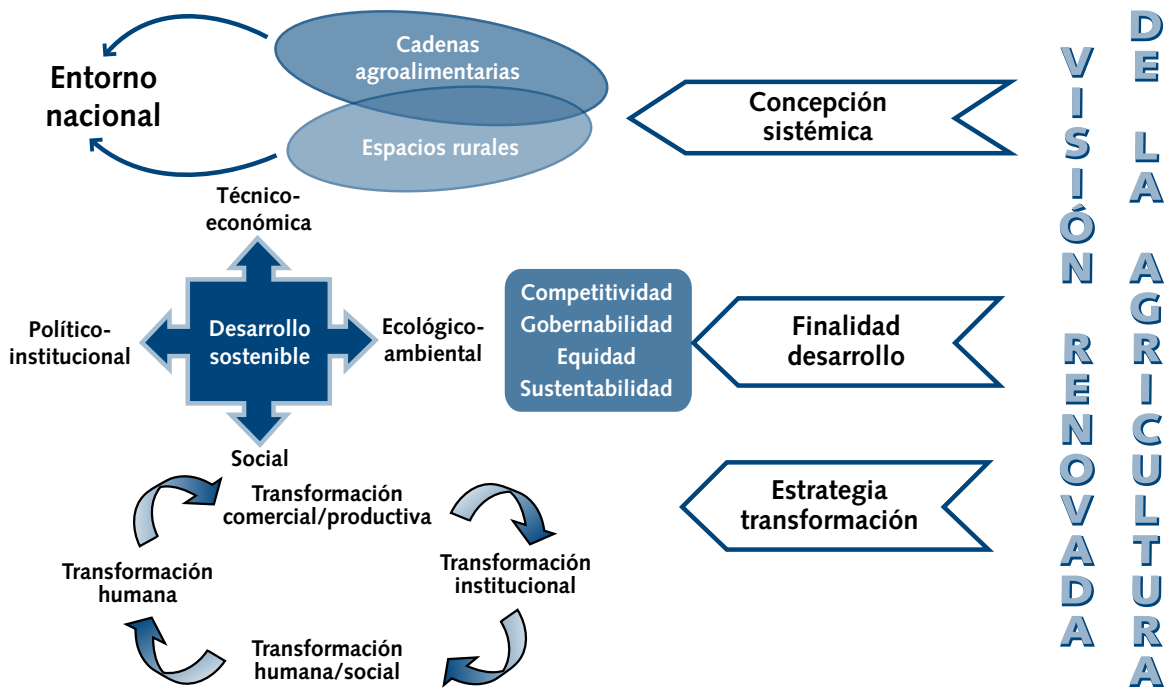


Figura 4



Figura 5

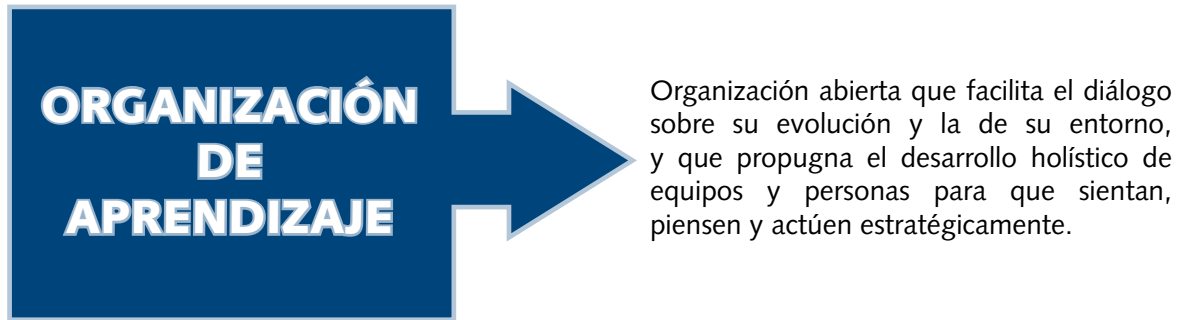


Figura 6

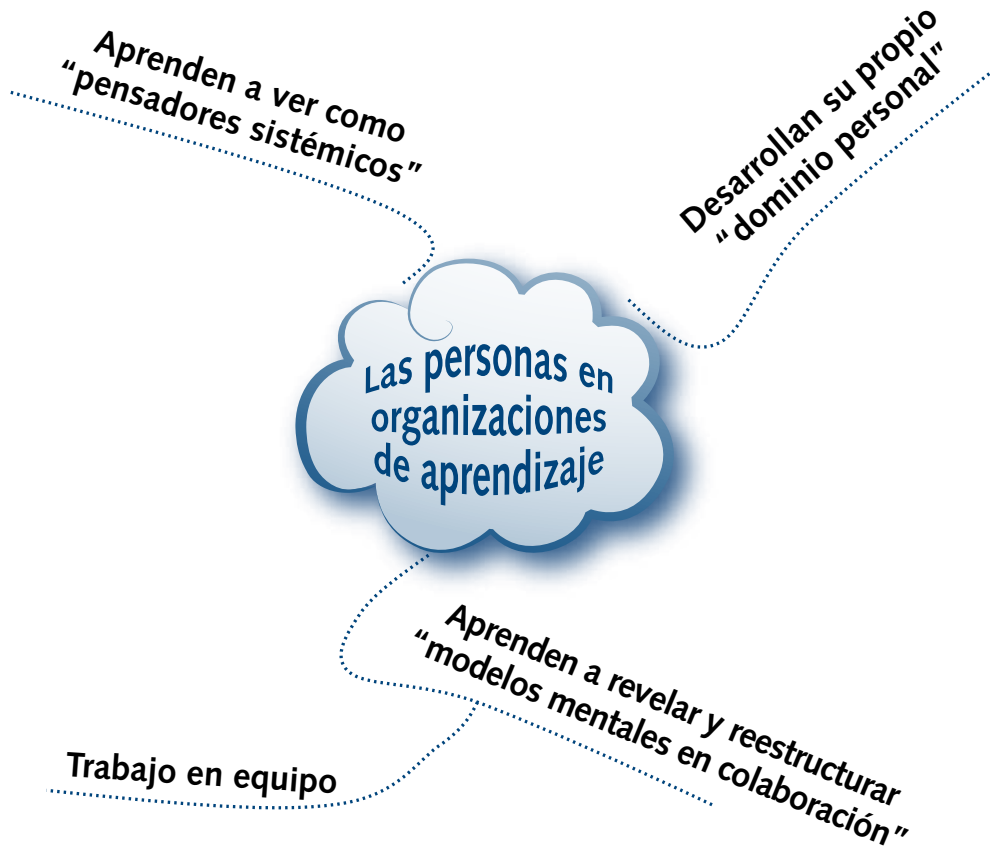


Figura 7



Figura 8

Comportamiento organizacional

Desempeño resultante de la intervención de un conjunto de valores institucionales, rasgos culturales, estructura, liderazgo y políticas de una organización

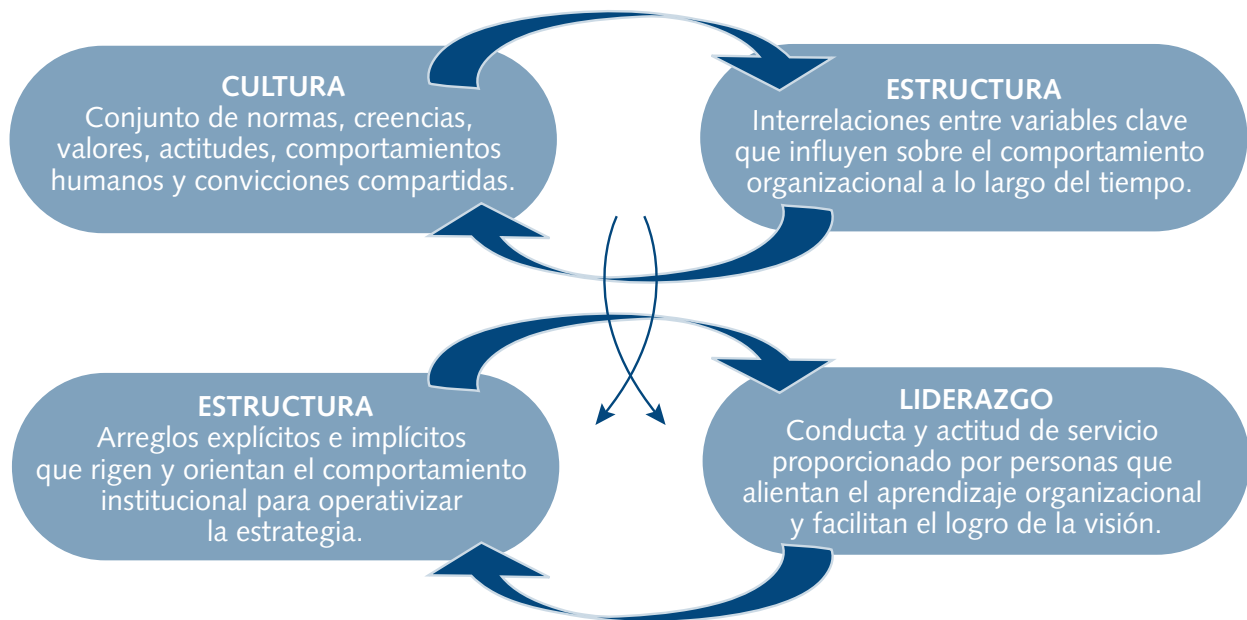


Figura 8.1 Imagen 1

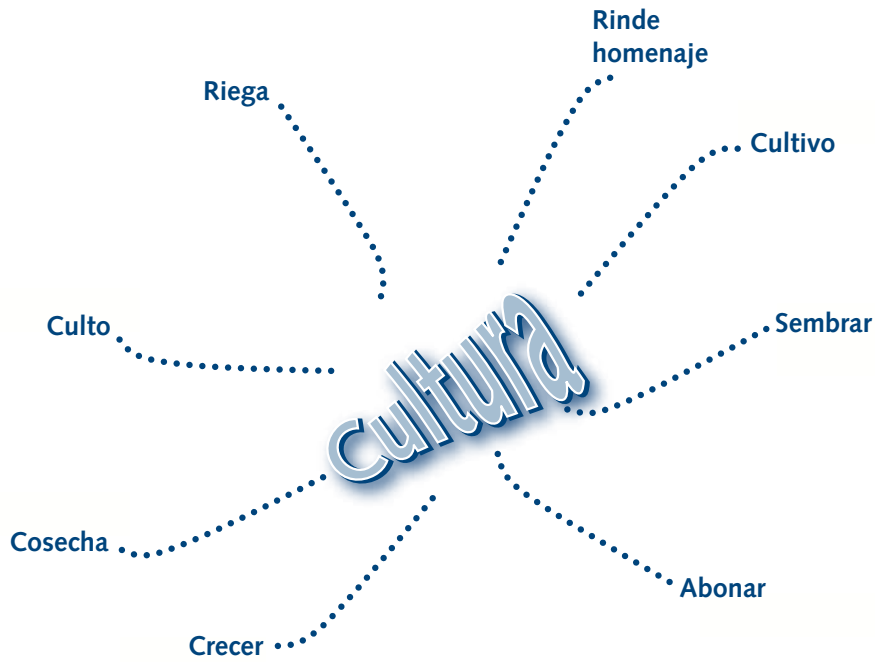


Figura 8.2 Imagen 2

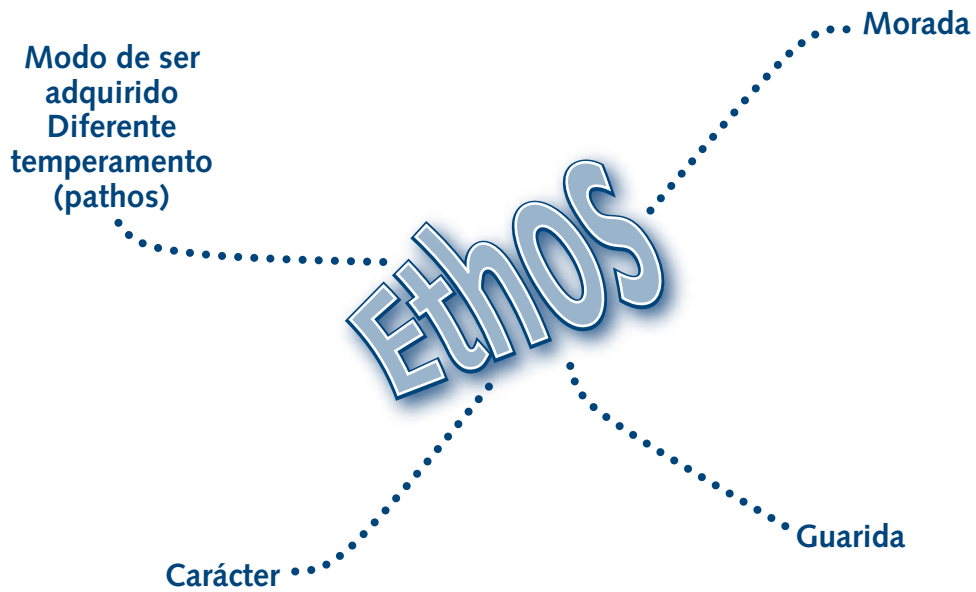


Figura 8.3 Imagen 3



Figura 8.4 Imagen 4

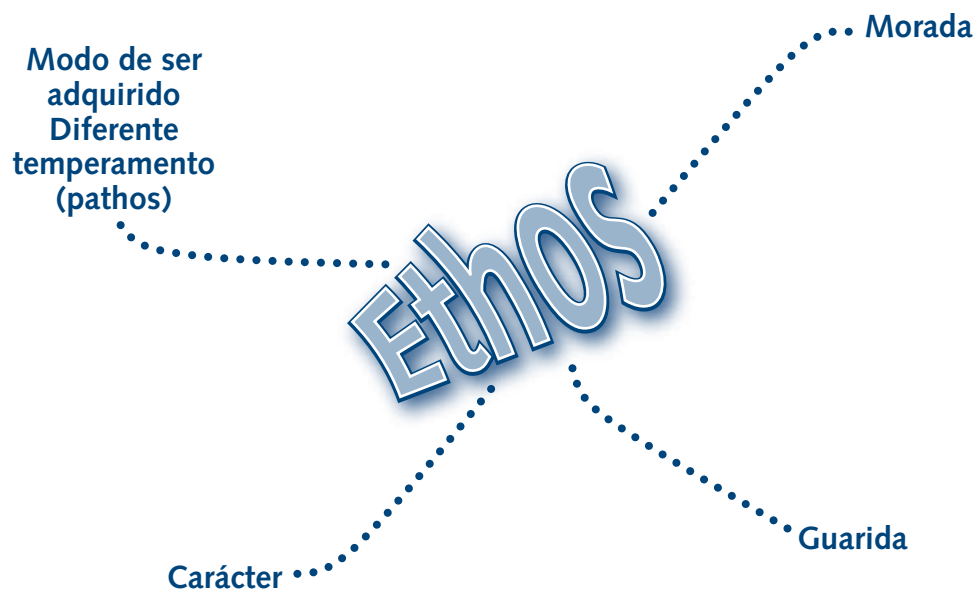


Figura 8.3 Imagen 5



Figura 8.4 Imagen 6



Figura 8.4 Imagen 7



Figura 8.5 Imagen 8



Figura 8.5 Imagen 9



Figura 9



Figura 10

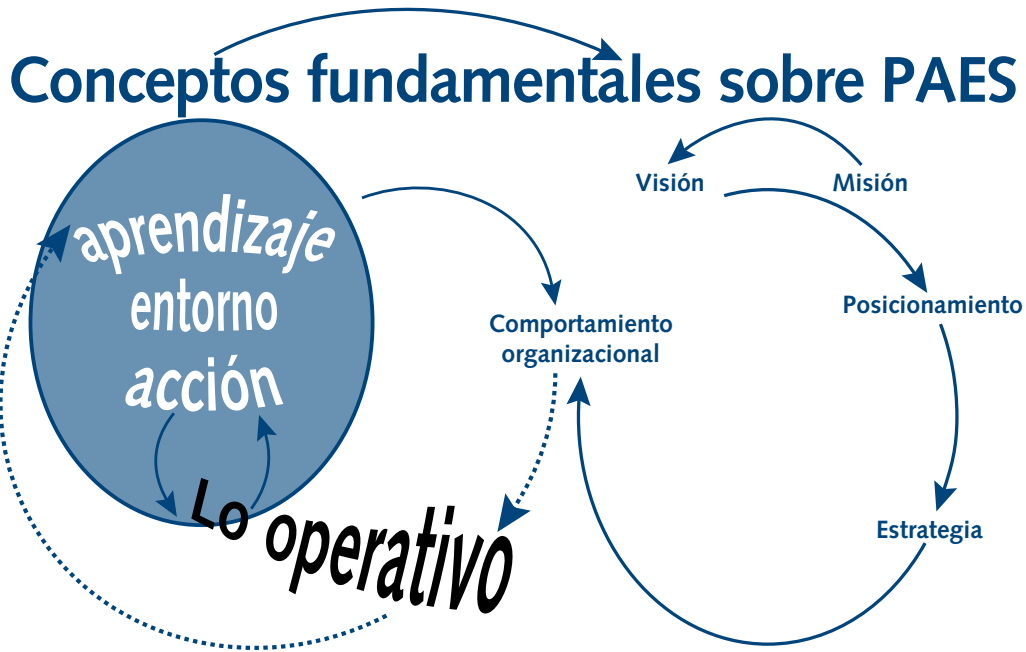


Figura 11

Visión - misión - propósito estratégico

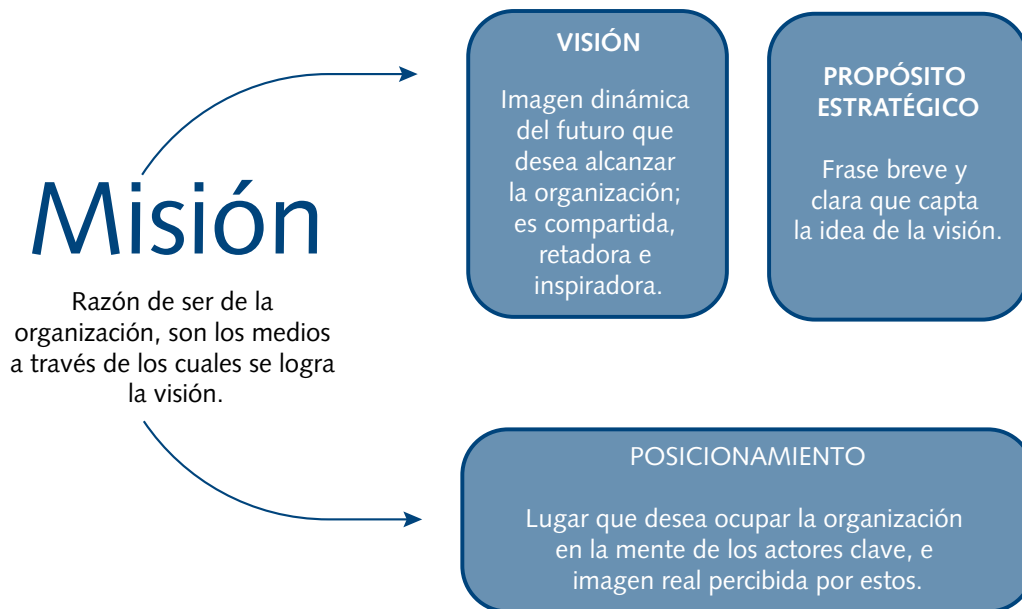


Figura 12

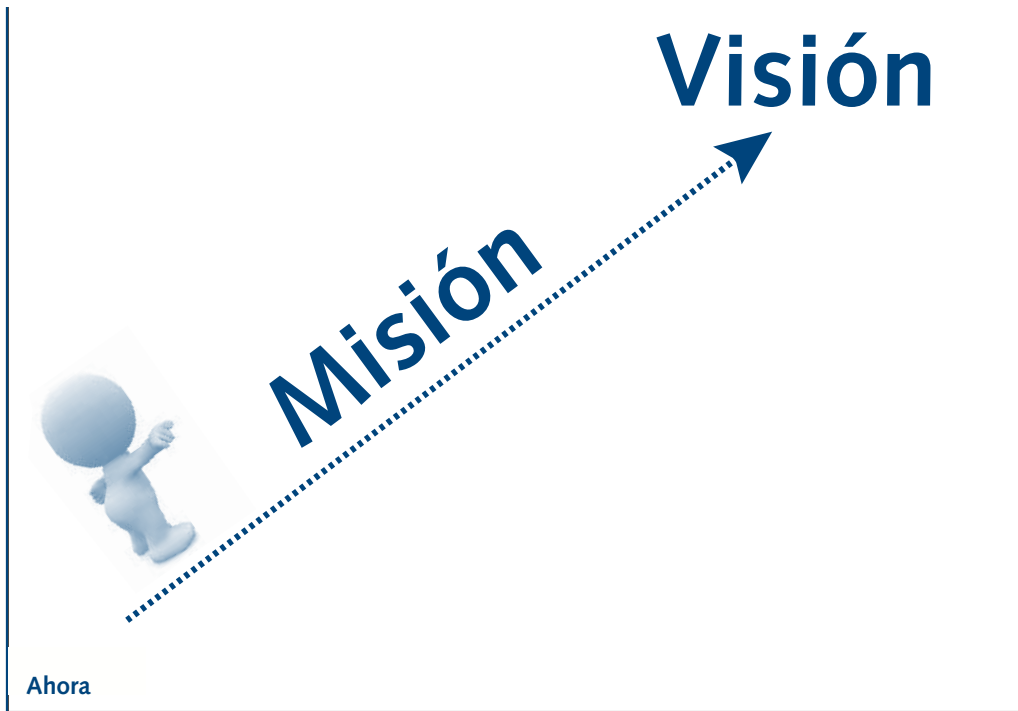


Figura 13

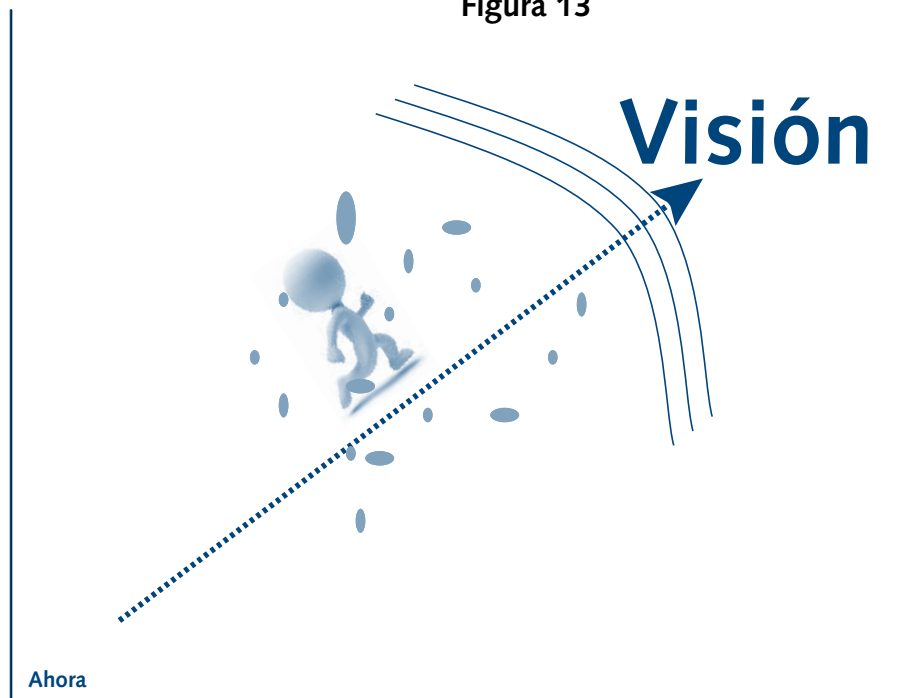


Figura 14

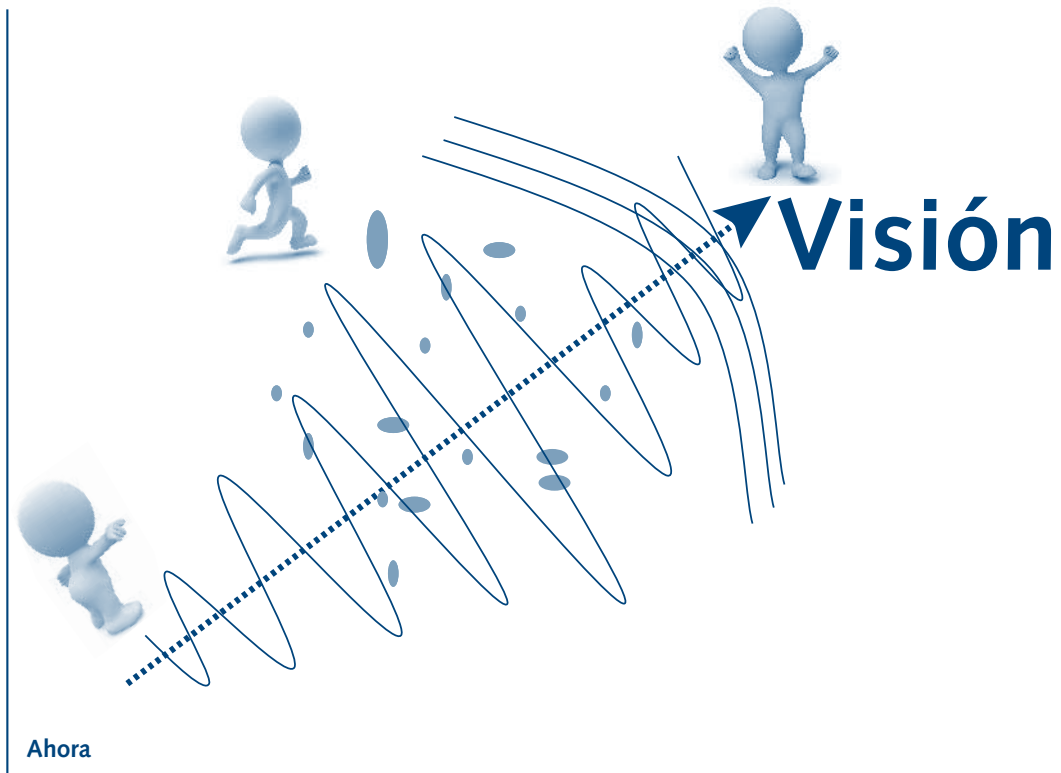


Figura 15

Estrategia

Objetivos, caminos, opciones y búsqueda permanente de alternativas alineadas con la visión que se adecuan a la evolución del entorno.

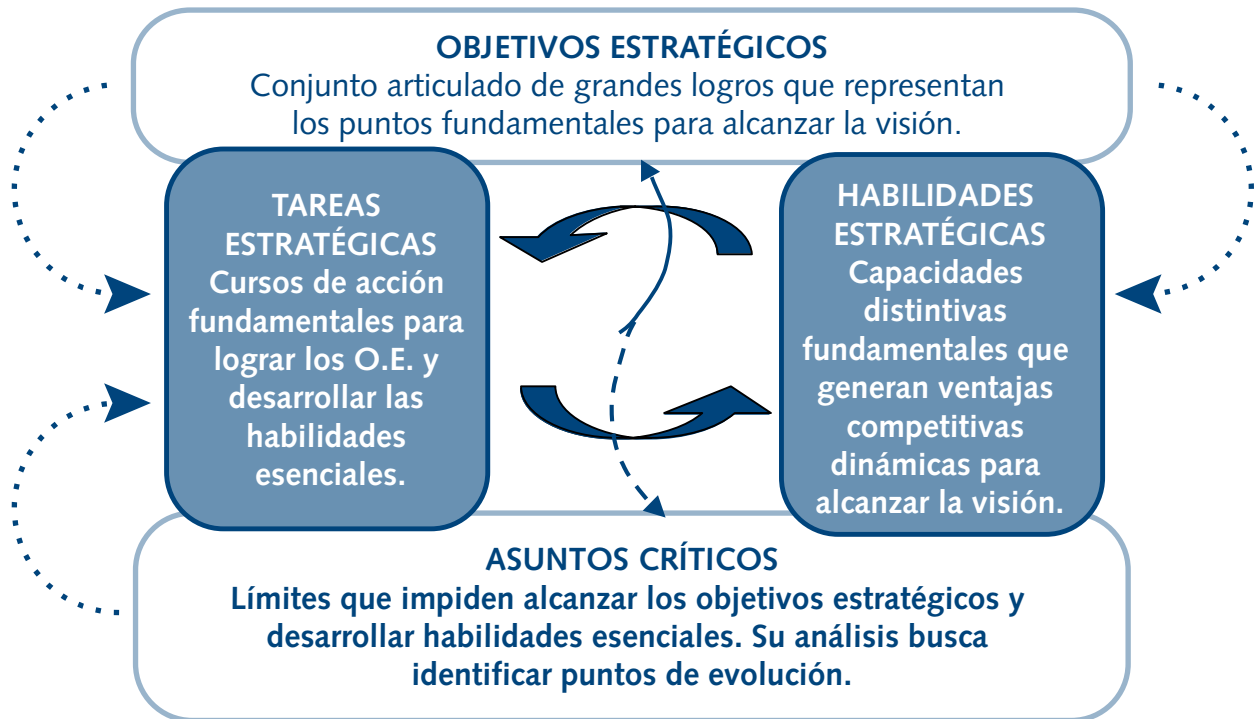


Figura 16

Ciclo operativo

Funciones operativas interrelacionadas que se cumplen para concretar los productos y/o servicios demandados en el marco de la misión y alineados con la estrategia y políticas.

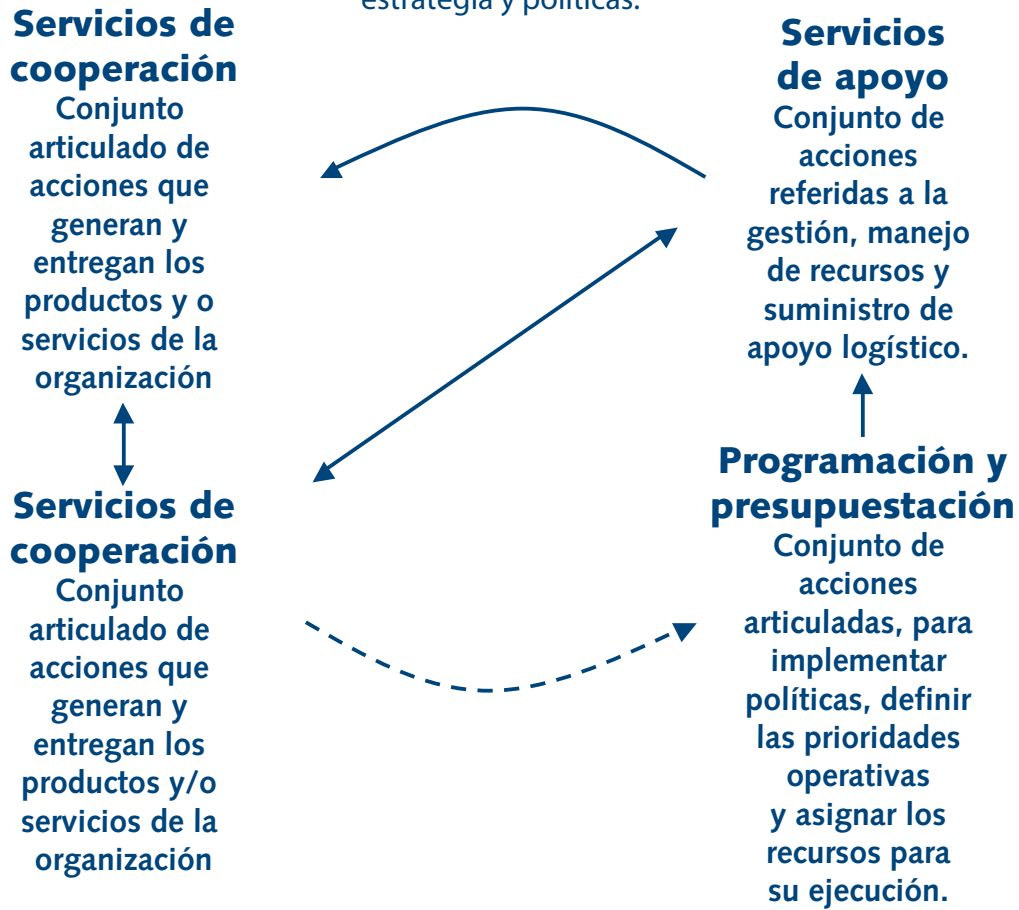
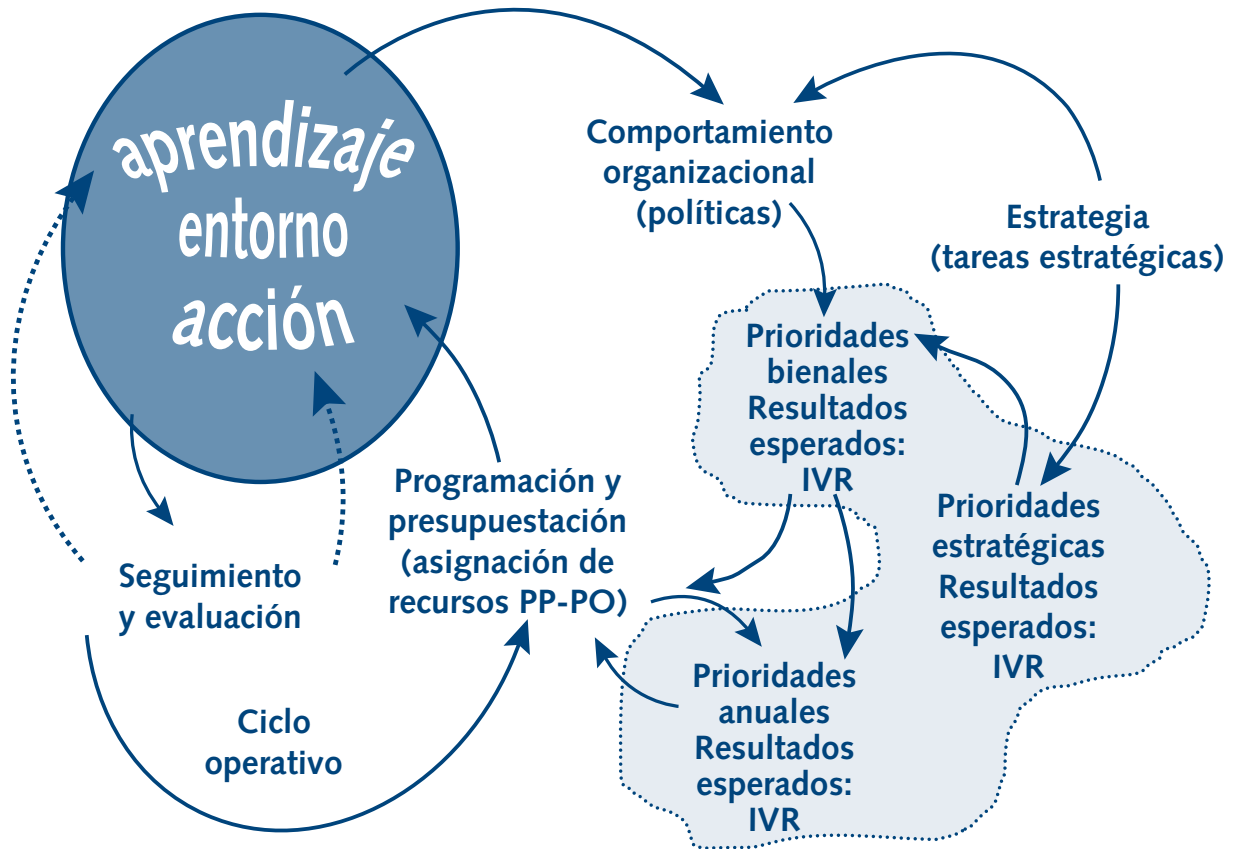


Figura 17



Actividad 10. Cierre: El hombre que solo veía lo obvio

Intención: Crear una atmósfera impactante que permita culminar el tema del día y que los participantes logren reflexionar sobre la importancia de aprender a tomar decisiones y comprenderlas desde una visión integral.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. Se sugiere la actividad “El hombre que solo veía lo obvio”. Se pretende cerrar las actividades del día mediante la utilización de un tema reflexivo.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

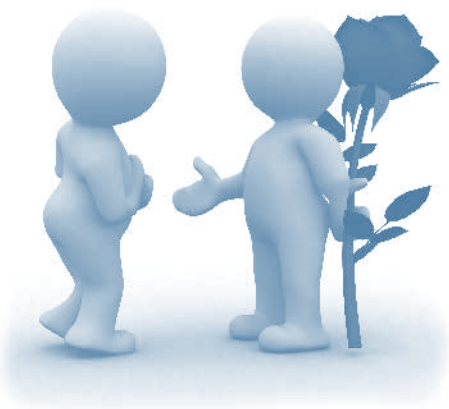
- Copias del cuento “El hombre que solo veía lo obvio”.

Descripción: Se entrega el cuento a todos los participantes. Se selecciona a una persona del grupo para que lo lea en voz alta. A medida que se lee el cuento, el facilitador puede utilizar el recurso visual para graficar los sucesos.

En plenaria, el facilitador genera la reflexión mediante las siguientes preguntas:

- ¿Sobre qué base el sabio realizaba sus actos?
- ¿Sobre qué base el aprendiz juzga los actos del sabio?
- ¿Qué lecciones podemos sacar de este cuento?

Todas las respuestas son anotadas en la pantalla del equipo facilitador. Se concluye que las decisiones y opiniones basadas en una visión fragmentada llevan a resultados similares a los presentados en el cuento.



El hombre que solo veía lo obvio

Un hombre, buscador de la sabiduría, finalmente encontró a un hombre iluminado, dotado de la percepción de aquellas cosas que no son accesibles a todos. El buscador le dijo:

-Permítame que te siga para poder aprender aquello que has alcanzado.

El sabio contestó:

-No lo soportarás, pues no tendrás la paciencia para mantenerte diligentemente en contacto con los hechos.

El buscador prometió que ejercitaría su paciencia y aprendería de las cosas, no actuando con prejuicios existentes.

-Entonces impongo una condición –dijo el sabio- y es que nada deberás preguntar sobre hecho alguno hasta que yo te dé una respuesta.

El buscador accedió de modo vehemente y ambos comenzaron un viaje. Tan pronto abordaron un bote que los llevaría a través de un ancho río, el sabio hizo secretamente un agujero en el fondo, con lo cual la barca comenzó a hacer agua, pagando la ayuda del botero con una acción ingrata. El buscador no pudo contenerse y echándole en cara su acción, dijo:

-¡Puede que las personas se ahoguen, el bote se hundirá y se perderá!, ¿Es esta la acción de un hombre sabio y bondadoso?

-Te dije -el sabio observó con suavidad- que no serías capaz de evitar sacar conclusiones precipitadamente.

-Ya había olvidado la condición -dijo el buscador- y pidió que se le perdonara, pero estaba muy confundido.

Su viaje continuó hasta que llegaron a un país donde fueron bien recibidos, incluso invitados por el rey a salir de caza con él.

El pequeño hijo del rey cabalgaba delante del sabio. Tan pronto como este y el buscador quedaron separados del resto de los cazadores, el sabio dijo:

-Pronto, sígueme tan rápido como te sea posible. Luego torció un tobillo del joven príncipe, depositó a este en el matorral y cabalgó velozmente hasta traspasar las fronteras del reino.

El buscador quedó abrumado por la culpa de haber sido partícipe de este crimen. Retorciéndose las manos exclamó:

-¡Un rey nos brindó su amistad, nos confió a su hijo y lo hemos tratado de forma abominable! ¿Qué clase de conducta es esta? ¡Indigna del más vil de los hombres!

El sabio simplemente se volvió hacia el buscador y le dijo:

-Amigo, estoy llevando a cabo aquello que debo realizar. Tú eres un observador y pocas personas alcanzan tal posición. No me parece que tú puedas hacer algún uso de ella, pues estás juzgando desde tus prejuicios. Nuevamente te recuerdo tu promesa.

-Reconozco que no estaría aquí de no ser por mi promesa y que esta promesa me ata, dijo el buscador. Luego agregó:
-Por lo tanto, por favor, perdóname una vez más, encuentro difícil romper el hábito de actuar según mis suposiciones. Si te interrogara una sola vez más, despídeme de tu compañía.

Y siguieron su viaje. Al llegar a una ciudad grande y próspera, los viajeros pidieron algo de comer, pero nadie les dio siquiera una migaja. La caridad y la hospitalidad habían sido olvidadas ahí. Por el contrario, perros salvajes fueron echados sobre ellos. Cuando llegaron a los límites de la ciudad, hambrientos, desfallecidos y sedientos, el sabio ordenó:

-Detente aquí un momento, junto a esta pared en ruinas, pues debemos repararla.

Trabajaron durante algunas horas, mezclando barro, paja y agua hasta que la pared quedó restaurada. El buscador estaba tan exhausto que abandonó su disciplina y dijo:

-No nos pagarán por esto. Dos veces hemos pagado bien con mal. Ahora pagamos el mal con un bien. He llegado al límite de mi tolerancia y no puedo ir más lejos.

-Deja de temer -respondió el sabio- y recuerda que dijiste que si me interrogabas una sola vez más, debería despedirte. Nuestros caminos se separan aquí, pues tengo mucho por hacer. Pero antes de dejarte, te explicaré algunas de mis acciones, de manera que tal vez un día puedas ser capaz de emprender un viaje como este. El bote que dañé se hundió y no pudo ser confiscado por un tirano que estaba apoderándose de todos los botes para una guerra. El niño cuyo tobillo torcí no llegará a ser un usurpador, ni siquiera a heredar el reino, pues la ley dice que solo los físicamente perfectos pueden regir a la nación y él trae la semilla de los males. En esta ciudad de odio hay dos pequeños huérfanos. Cuando hayan crecido, la pared se desmoronará de nuevo y revelará el tesoro escondido dentro de ella, que es su patrimonio. Ellos serán lo suficientemente fuertes como para tomar posesión de él y reformar toda la ciudad, pues este es su destino. Ahora vete en paz. Estás despedido.

Para concluir el segundo día del encuentro, se les recuerda a los equipos que deben preparar un reporte escrito sobre todas las actividades del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.

Tercer día

Objetivo:

Reconocer la importancia de los valores en la toma de decisiones y la aplicación de los conceptos de PAES en la organización estratégica.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Cuento vivo
- **Actividad 5:** Valores y decisiones
- **Actividad 6:** Organización estratégica
- **Actividad 7:** Rompesueños: Rompecabezas de palabras
- **Actividad 8:** Cierre: Parábola de los talentos

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

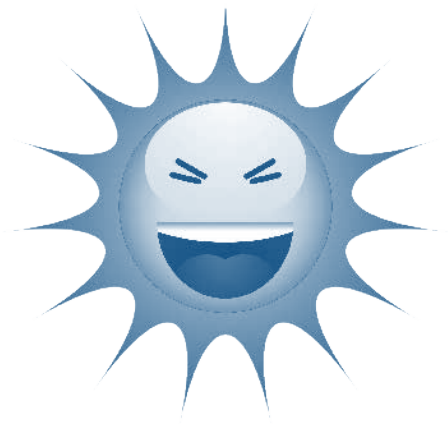
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente, hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

Actividad 4. Rompehielo: Cuento vivo



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien las actividades del día en forma amena.

Duración: 15 minutos.

Descripción: Todos los participantes se sientan formando un círculo. El facilitador empieza a contar un relato sobre cualquier tema, donde incorpore personajes y animales en determinadas actitudes y acciones. Se explica que cuando el facilitador señale a cualquier participante, este debe actuar como el animal o persona que el facilitador refiere en su relato.

Por ejemplo:

Mientras paseaba por el parque vi a un niño que tomaba un helado (señala a alguien).

Se había ensuciado su ropa de helado y se chupaba las manos. Vino su mamá (señala a otra persona), quien se enfadó mucho...

El niño se puso a llorar y se le cayó el helado...

Un perro (señala a otra persona) pasó corriendo y se comió el helado...

Nota: Una vez iniciado el cuento, el facilitador puede hacer que el relato se vaya construyendo colectivamente de manera espontánea y darle la palabra a otro compañero para que lo continúe.

Actividad 5. Valores y decisiones

Intención: Reconocer los valores propios y su relación con la toma de decisiones.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Copia de la hoja de trabajo de valores para cada participante.
- Copia de la matriz de valores y decisiones para cada participante.

Descripción: Se entrega a cada participante una hoja de trabajo de valores para ser completada de forma individual. Una vez terminada esta labor, se recibe la matriz de valores y decisiones para que también la completen. Cuando todas las personas hayan finalizado, se abre un espacio para que quien desee exponga los resultados de la matriz trabajada. El facilitador genera reflexión mediante la pregunta: ¿cuál es la relación



entre tener claridad en los valores personales y la capacidad de toma de decisión? Se concluye que la capacidad para tomar decisiones depende de la claridad de los valores personales. Esto es fundamental en el desarrollo del PAES. Otra opción para trabajar los valores es el material de Martin Luther King que se adjunta como herramienta.

GUÍA DE HERNÁNDEZ DÍAZ **Valores y decisiones (hoja de trabajo)**

Coloque una (√) al lado de cada valor aceptado por usted y una (x) al lado del valor que usted rechaza. Luego ordene los tres valores más importantes para usted. Escriba un 1 al lado de su valor principal, un 2 en el de segundo orden de importancia y un 3 en el tercer valor. Finalmente, haga lo mismo con los valores que usted más fuertemente rechaza.

Es valioso para mí:

- | | |
|--|--|
| <p>_____ Mejorar mi condición</p> <p>_____ Ser honesto/a</p> <p>_____ Participar en el gobierno</p> <p>_____ Trabajar en el gobierno</p> <p>_____ Ser limpio/a.</p> <p>_____ Honrar a padre y madre</p> <p>_____ Ser leal al país</p> <p>_____ Vivir</p> <p>_____ Ser libre</p> <p>_____ Perseguir la felicidad</p> <p>_____ Obtener bienes y riqueza</p> <p>_____ Influir en otros países para que sean democráticos</p> <p>_____ Conocer mis raíces</p> <p>_____ Ahorrar tiempo</p> <p>_____ Estar orgulloso/a de mi país o región</p> <p>_____ Defender las cosas que creo correctas</p> <p>_____ Respetar el derecho ajeno</p> | <p>_____ Ser educado/a</p> <p>_____ Ser religioso/a</p> <p>_____ Conocer personas influyentes</p> <p>_____ Vivir en el lugar "correcto"</p> <p>_____ Ser productivo/a</p> <p>_____ Ayudar a otras personas</p> <p>_____ Ser tolerante</p> <p>_____ Explorar</p> <p>_____ Ganar</p> <p>_____ Cuidar los intereses propios</p> <p>_____ Obedecer la ley</p> <p>_____ Ser partidario/a</p> <p>_____ Construir cosas</p> <p>_____ Ajustar mi vida a las normas</p> <p>_____ Ajustar mi vida a las normas sociales prevaletentes</p> <p>_____ Proteger a mi familia</p> <p>_____ Apreciar la diversidad</p> |
|--|--|

Adaptado de Pfeiffer y Compañía. 1973. IICA/TI. 1999.

VALORES Y DECISIONES (matriz)

	Valores rechazados			Valores aceptados		
Decisiones	1	2	3	1	2	3
1						
2						
3						

Las palabras de Martin Luther King (1929-1968)

1. Tengo la audacia de creer que los pueblos en todo el mundo pueden tener tres comidas al día para sus cuerpos, educación y cultura para sus mentes, y dignidad, igualdad y libertad para sus espíritus.
2. Nuestra esperanza para vivir creativamente en esta casa del mundo que hemos heredado yace en nuestra habilidad para restablecer los fines morales de nuestras vidas en carácter personal y justicia social. Sin este renacimiento espiritual y moral, nos destruiremos a nosotros mismos en el uso inadecuado de nuestros propios instrumentos.
3. La paz verdadera no es meramente la ausencia de tensión; es la presencia de justicia.
4. Un individuo no ha empezado a vivir hasta que pueda levantarse de los estrechos confines de sus intereses individualistas a los intereses más amplios de toda la humanidad.

5. Mientras exista la pobreza en el mundo, no podré ser rico, aun cuando tenga un billón de dólares. Mientras que las enfermedades sigan en aumento y millones de personas en este mundo no puedan esperar vivir más de veintiocho o treinta años, nunca podré estar totalmente saludable, aunque vaya a la Clínica Mayo a hacerme una revisión completa. No podré ser lo que debo ser hasta que tú puedas ser lo que debes ser. Así es como está hecho el mundo. Ningún individuo o nación puede presumir ser independiente. Somos interdependientes.
6. Debemos desarrollar y mantener la capacidad para perdonar. Aquel que está desprovisto del poder para perdonar está desprovisto del poder para amar. Existe algún bien en lo peor de nosotros y algún mal en lo mejor de nosotros. Cuando descubrimos esto, estamos menos propensos a odiar a nuestros enemigos.
7. El perdón no es un acto ocasional, es una actitud permanente.

Integridad y coraje

Instrucciones para trabajo en grupos

1. En grupo, seleccionen las frases de Martin Luther King que más hayan llamado su atención.
2. Siempre en grupo deben reflexionar sobre esas frases.
3. Si creemos en esas frases y tenemos un compromiso personal para vivir una vida integral, ¿cómo podríamos hacerlas realidad en nuestro trabajo y en nuestra sociedad?

Integridad

1. Discernir lo correcto de lo incorrecto.
2. Actuar con base en lo que discernimos, aun si hay sacrificio personal.

3. Decir abiertamente que estamos actuando con base en nuestra comprensión de lo correcto y lo incorrecto.

¿Cómo practicarlo?

1. Claridad de los valores
2. Compromiso
3. Consistencia en tiempo.

Coraje

Mi actitud personal que permite la vida integral.

Actividad 6. Organización estratégica

Intención: Aplicar de una forma práctica todos los conceptos principales de PAES.

Duración: 6 horas (2 horas para cada frase).

Materiales:

- Tarjetas, pizarras, marcadores.
- Copia de la figura 10 para cada grupo (conceptos del PAES del segundo día).
- Copia por grupo de las figuras 11, 12, 13, 14, 15 y 16 (conceptos del PAES del segundo día).

Descripción:

La primera fase: Elaboración de la visión, la misión, el propósito estratégico y el posicionamiento:

- El facilitador explica que a partir de ese momento comenzarán a construir el marco de referencia del PAES, dirigido hacia su organización comunal o institucional. En este sentido,



dicho marco se puede aplicar a un negocio personal, a la propia familia, a la iglesia, a grupos de la comunidad o a la institución donde se trabaja.

- Los participantes ubicados en sus grupos reciben la figura 10 de conceptos fundamentales de PAES que les servirá como guía de los conceptos por desarrollar de manera grupal.
- Luego se les entregan las figuras 11, 12, 13 y 14 y se explica que con base en ellos van a desarrollar la visión, la misión, el propósito estratégico y el posicionamiento.
- Cada grupo expone en plenaria su trabajo y se realizan recomendaciones y mejoras en cuanto a la claridad y el manejo de los conceptos.

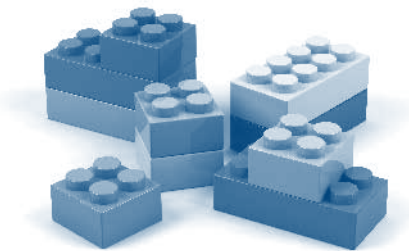
Segunda fase: Elaboración de la estrategia mediante la redacción de objetivos estratégicos, tareas estratégicas, habilidades esenciales y asuntos críticos:

- El facilitador entrega a cada grupo la figura 15 y con base en este elaboran la estrategia. Para ello redactan los objetivos estratégicos, las tareas estratégicas, las habilidades esenciales y los asuntos críticos.
- Cada grupo expone en plenaria su trabajo y se realizan recomendaciones y mejoras en cuanto a la claridad y el manejo de los conceptos.

Tercera fase: Elaboración del ciclo operativo, en el que se integrarán los servicios de apoyo, programación-presupuesto, seguimiento, evaluación y servicios de cooperación.

Descripción

- El facilitador entrega a cada grupo la figura 16. Con base en este se elaborará el ciclo operativo donde se integrarán los servicios de apoyo, programación-presupuesto, seguimiento, evaluación y servicios de cooperación.
- Cada grupo expone en plenaria su trabajo y se sugieren mejoras en cuanto a la claridad y el manejo de los conceptos.



Actividad 7. Rompesueño: Rompecabezas de palabras

Intención: Motivar a los participantes para que inicien de forma amena las actividades de la tarde con un ejercicio agradable.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Una o varias tarjetas elaboradas previamente por el facilitador.
- *Masking tape*.

Descripción: Anticipadamente, el facilitador prepara un texto de aproximadamente unas cuatro o cinco líneas y escribe cada palabra del texto en tarjetas diferentes. Seguidamente el facilitador mezcla las tarjetas y las distribuye equitativamente entre los participantes (por grupo).

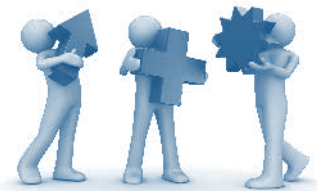
El facilitador les explica a los participantes la actividad, la cual consiste en elaborar un texto utilizando todas las tarjetas. Les indica que no se deberá excluir ninguna tarjeta. Asimismo, comenta que para lograr lo anterior deberán ir pegando las tarjetas en la pared hasta formar el texto. Gana el equipo que primero forme la frase completa.



Actividad 8. Cierre: Parábola de los talentos

Intención: Crear una atmósfera impactante que permita culminar el tema del día y que los participantes logren reflexionar sobre la importancia de arriesgar y poner a prueba las estrategias diseñadas.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere la actividad “Parábola de los talentos”, para cerrar las actividades del día con un tema reflexivo.



Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Copias de la “Parábola de los talentos”.

Descripción: Se entrega a cada participante una copia de la “Parábola de los talentos” y se pide a una persona que la lea en voz alta. En plenaria, el facilitador, propicia la reflexión con las preguntas: ¿Qué visión tenía cada uno de los administradores?, ¿qué estrategias utilizaron?, ¿qué resultados obtuvieron? y ¿qué lecciones se pueden aprender de la parábola? Se dirige la conclusión a la reflexión de que si no se prueban las mejores estrategias nunca se sabrá si funcionan.

Parábola de los talentos

Hubo un hombre que, al partir a tierras lejanas, reunió a sus servidores y les encargó sus pertenencias. Al primero le dio cinco talentos de oro, a otro le dio dos y al tercero solamente uno, a cada uno según su capacidad e inmediatamente se marchó.

El que recibió los cinco hizo negocios con el dinero y ganó otros cinco. El que recibió dos hizo otro tanto y ganó otros dos. Sin embargo, el que recibió uno hizo un hoyo en la tierra y escondió el dinero de su patrón.

Después de mucho tiempo, volvió el señor, llamó a sus servidores y les pidió cuentas. El que había recibido cinco talentos le presentó otros cinco diciéndole: -“señor tú me encargaste cinco, tengo además otros cinco que gané con ellos”. El patrón le contestó: -“muy bien, servidor bueno y honrado; ya que has sido fiel en lo poco, yo te voy a confiar mucho más. Ven a compartir la alegría de tu señor”.

Llegó después el que tenía dos y dijo: -“señor, me encargaste dos talentos; traigo, además, otros dos que gané con ellos”. El patrón le dijo: -“muy bien, servidor bueno y honrado, ya que has sido fiel en lo poco, yo te confiaré mucho más. Ven a compartir la alegría de tu señor”.

Por último, vino el que había recibido un talento y dijo: “señor, yo sé que eres un hombre exigente, que quieres cosechar donde no has sembrado y recoger donde no has trillado. Por eso yo tuve miedo y escondí en tierra tu dinero; aquí tienes lo tuyo”. Pero su patrón le contestó: -“servidor malo y flojo, tú sabías que cosecho donde no he sembrado y recojo donde no he trillado. Debías haber colocado mi dinero en el banco y a mi vuelta me lo habrías entregado con los intereses. Quítenle, pues, el talento y entréguenselo al que tiene diez, porque al que produce se le dará y tendrá en abundancia, pero al que no produce se le quitará hasta lo que tiene...”

Para concluir el tercer día del encuentro, se les recuerda a los equipos que deben preparar un reporte escrito sobre todas las actividades del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.

Cuarto día

Objetivos:

Conocer las características principales en el proceso de facilitación que propician el aprendizaje efectivo y acelerado y elaborar un plan de acción que permita poner en práctica lo aprendido en el encuentro y transmitir ese aprendizaje a la comunidad.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: El líder de ciegos
- **Actividad 5:** La herramienta EDOR
- **Actividad 6:** Nuestro plan de acción
- **Actividad 7:** Evaluación del encuentro
- **Actividad 8:** Entrega de certificados
- **Actividad 9:** Cierre: Celebrando el aprendizaje
- **Actividad 10:** Honrando el salón
- **Actividad 11:** Despedida

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

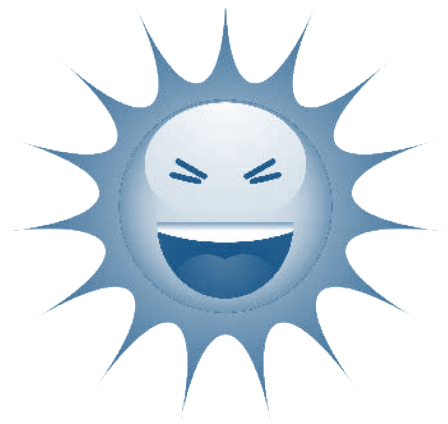
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Luego hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se realizarán durante ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

Actividad 4. Rompehielo: El líder de ciegos



Intención: Iniciar el día con una actividad que propicie un ambiente ameno para los participantes.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 5 mesas al centro del salón.
- Jarras con agua y vasos.
- Vendas o pañuelos.
- *Masking tape*.

Descripción: El facilitador solicita que cinco miembros de cada grupo se vendan los ojos. Otros cinco quedarán sin venda y

realizarán la función de dirigentes de los ciegos. El facilitador marca una cuadrícula en la superficie de cada mesa en donde coloca cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras en las que se han señalado los niveles de agua que contienen. Cada jarra corresponde a un grupo. Se recomienda realizar este juego en un lugar espacioso fuera del salón de trabajo.

La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por alrededor del lugar donde se realiza la actividad, sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.

Al terminar la caminata de los ciegos, estos deben volver a su respectiva mesa y vaciar los vasos en las jarras y dejarlos tal y como los encontraron. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y gana el equipo que se acerque más al nivel de agua con el que empezó y el menor tiempo posible.

Actividad 5. La herramienta EDOR

Intención: Lograr que los participantes conozcan la herramienta “éxitos y debilidades; oportunidades y riesgos” (EDOR) y la incorporen en la autoevaluación y dirección de proyectos.

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales:

- Copia del cuadro EDOR.
- Tarjetas.

Descripción: El facilitador explica brevemente el significado y alcances de la herramienta EDOR. Cada grupo se divide en dos subgrupos de trabajo. Se explica que un grupo hará un análisis del pasado de su organización o comunidad y el otro subgrupo



efectuará un análisis del futuro. Los subgrupos que analizan el pasado van a identificar los principales éxitos alcanzados por la organización o comunidad y las principales debilidades. Los subgrupos que analizan el futuro identificarán las principales oportunidades y riesgos que tendrá la organización o comunidad.

Una vez terminado el trabajo asignado, se juntan ambos subgrupos y con el análisis realizado completan el cuadro de la herramienta EDOR y analizan los resultados obtenidos. En plenaria, cada grupo expone sus resultados y se abre la discusión sobre la orientación de la organización o comunidad y sobre la utilidad que tiene dicha forma de evaluación.

Finalmente, se llega a la conclusión de que el pasado puede ser un soporte para el futuro o, por el contrario, un freno. De igual forma, se pueden proyectar acciones o cambios para el futuro, sin que haya un pasado (experiencia) que los respalde.

La herramienta EDOR

Significa:

Exitos
Debilidades
Oportunidades
Riesgos

E: éxitos, puntos fuertes, recursos.

D: debilidades, fallas, dificultades.

O: oportunidades, potencialidad.

R: riesgos, amenazas, obstáculos.

Base del EDOR:

- Reactualizar el pasado.
- Anticipar el futuro.

Cualidades:

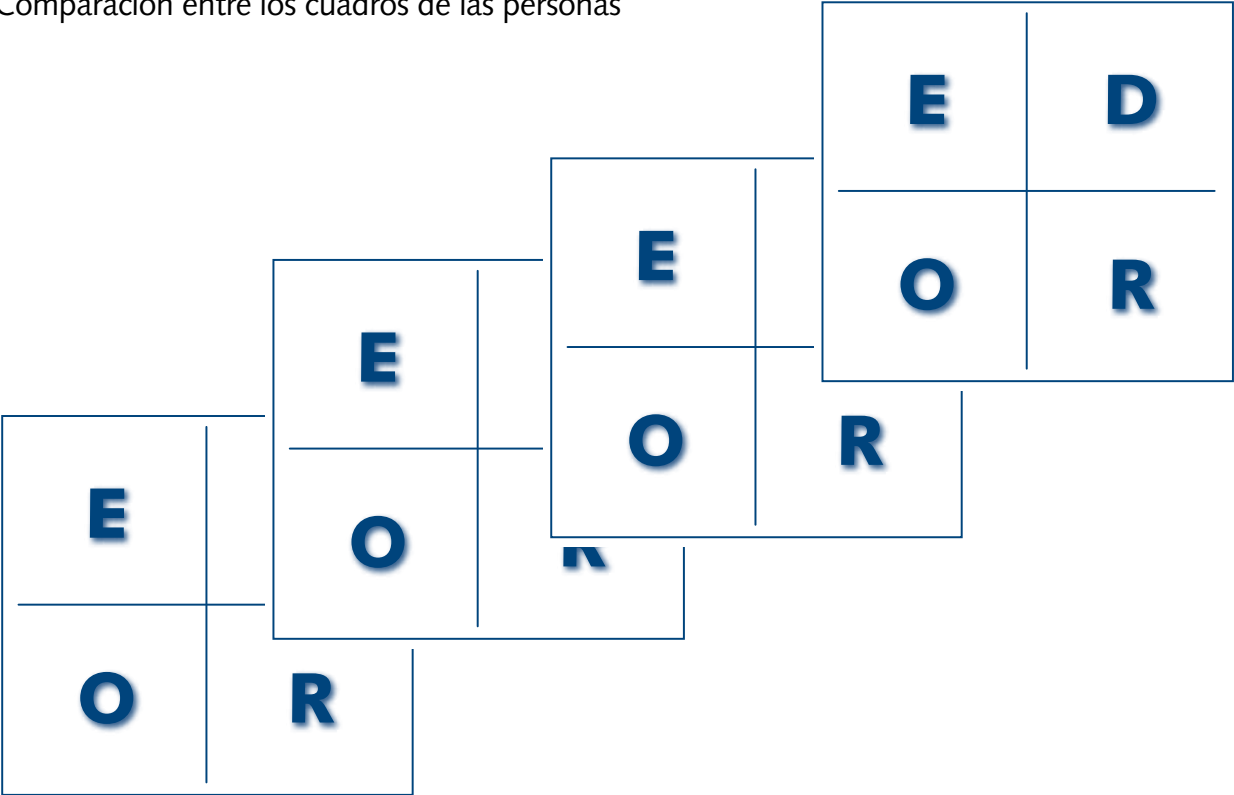
- Enfoque de equipo.
- Desarrollo del trabajo por etapas lógicas.
- Visualización sistemática.

Cuadro EDOR

E	D
O	R

Cuadro de actores

Comparación entre los cuadros de las personas



Actividad 6. Nuestro plan de acción

Intención: Definir los compromisos de los participantes para la aplicación práctica del aprendizaje que obtuvieron mediante el encuentro, para lo cual formulan un plan de acción (este constituye un puente que une un encuentro con otro y brinda la oportunidad a los participantes de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades).

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Guía para la reflexión grupal.
- Cuadro para formular el plan de acción.

Descripción: Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria de los conocimientos obtenidos en el encuentro. Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deberán formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto.

El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en una pizarra. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “nuestro plan de acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.



PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN
“DESATANDO ENERGÍAS LOCALES”
PLAN DE ACCIÓN

Nombre del grupo: _____

Cantón: _____

Integrantes:

Nombre del coordinador: _____

Teléfono o correo electrónico: _____

La siguiente pregunta debe ser respondida en las pizarras:

¿Qué queremos hacer? (objetivo) _____

Agenda

Actividades	Materiales	Responsable

Costos y financiamiento

	Costo	Fuente de financiamiento
Alimentación		
Materiales		
Otros		

Otros datos

Lugar de actividad: _____

Número de participantes: _____

Fecha: _____

Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): _____

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): _____

Costo total del evento: _____

Actividad 7. Evaluación del encuentro

Intención: Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).

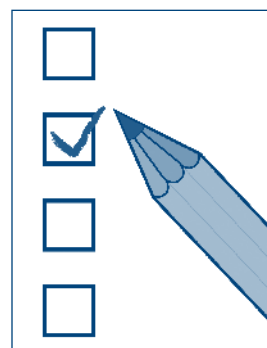
Descripción: En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra. El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color). El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes.

Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.

Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala:

1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente



Evaluación del encuentro

Primer día Bienvenida e introducción	Segundo día Leyes de la dinámica de los sistemas y conceptos sobre PAES	Tercer día Valores versus toma de decisiones en PAES	Cuarto día Plan de acción
Bienvenida  <input data-bbox="446 756 495 808" type="checkbox"/>	La caja de sorpresas  <input data-bbox="747 556 795 609" type="checkbox"/> Siete leyes del sistema  <input data-bbox="747 756 795 808" type="checkbox"/>	Cuento vivo  <input data-bbox="1047 556 1096 609" type="checkbox"/> Valores y decisiones  <input data-bbox="1047 756 1096 808" type="checkbox"/>	El líder de ciegos  <input data-bbox="1356 756 1404 808" type="checkbox"/>
Inscripción  <input data-bbox="446 976 495 1029" type="checkbox"/>	Aplicación de las siete leyes del sistema  <input data-bbox="747 976 795 1029" type="checkbox"/>	Organización estratégica  <input data-bbox="1047 1186 1096 1239" type="checkbox"/>	La herramienta EDOR  <input data-bbox="1356 976 1404 1029" type="checkbox"/>
Las sillas  <input data-bbox="446 1186 495 1239" type="checkbox"/>	La cacería  <input data-bbox="747 1186 795 1239" type="checkbox"/>	Nuestro plan de acción  <input data-bbox="1356 1186 1404 1239" type="checkbox"/>	Facilitadores  <input data-bbox="1356 1396 1404 1449" type="checkbox"/>
Honrando nuestros compromisos  <input data-bbox="446 1396 495 1449" type="checkbox"/>	Juego de béisbol  <input data-bbox="747 1396 795 1449" type="checkbox"/>	Rompecabezas de palabras  <input data-bbox="1047 1617 1096 1669" type="checkbox"/>	Alimentación  <input data-bbox="1356 1617 1404 1669" type="checkbox"/>
Importancia del PAES  <input data-bbox="446 1617 495 1669" type="checkbox"/>	Conceptos sobre PAES  <input data-bbox="747 1617 795 1669" type="checkbox"/>	Cierre  <input data-bbox="1047 1827 1096 1879" type="checkbox"/>	Hospedaje  <input data-bbox="1356 1827 1404 1879" type="checkbox"/>
Cierre  <input data-bbox="446 1827 495 1879" type="checkbox"/>	Cierre  <input data-bbox="747 1827 795 1879" type="checkbox"/>	Cierre  <input data-bbox="1047 1827 1096 1879" type="checkbox"/>	Hospedaje  <input data-bbox="1356 1827 1404 1879" type="checkbox"/>

Actividad 8. Entrega de certificados

Intención: Entregar certificados con el fin de reconocer la valiosa contribución de los participantes en el encuentro.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Certificados.

Descripción: A cada participante se le entrega un certificado que no sea el suyo. Una vez que a todos se les haya proporcionado un certificado, se inicia su entrega a quienes realmente pertenecen. Para ello, se invita a uno de los participantes a pasar al centro del salón, donde llamará a la persona a quien corresponde el certificado que tiene en sus manos. La persona que lo recibe repetirá el procedimiento hasta que todos los certificados sean entregados. Si en algún momento se interrumpe la cadena, el facilitador invitará a otro participante a continuar con el proceso.



Actividad 9. Cierre: Celebrando el aprendizaje

Intención: Celebrar el aprendizaje y el hecho de haber compartido tantos buenos momentos, para lo cual los participantes se expresan mutuamente la gratitud por las aportaciones de cada persona.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Calcomanías con caritas alegres.
- Un globo por persona.

Descripción: Cada participante recibe diez calcomanías de caritas alegres y un globo que deberán inflar. A la señal del facilitador, el participante debe buscar a diez personas para felicitarlas por sus aportes y participación en el encuentro, a quienes condecorará colocándoles una calcomanía de carita alegre en cualquier parte de su cuerpo. Además, cada participante deberá seleccionar a otro, a quien dará un abrazo intenso con el globo en medio de sus cuerpos, hasta que éste se reviente.



Actividad 10. Honrando el salón



Intención: Ordenar y limpiar el local donde se desarrolló la mayor parte del proceso de aprendizaje, como un gesto de respeto y agradecimiento.

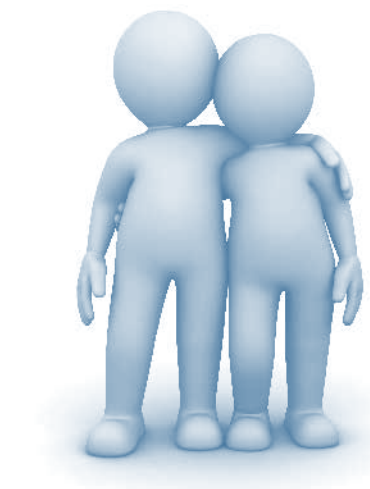
Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Valijas.
- Cajas de cartón.
- Basureros y bolsas plásticas.
- Cobertores de pizarras.
- Cinta adhesiva.

Descripción: Todos los participantes y facilitadores ordenan y empaican los materiales utilizados en el encuentro, los cuales deben quedar listos para ser utilizados en una próxima actividad. Posteriormente, dichos materiales son trasladados al medio de transporte que los conducirá a su destino. Se limpia y acomoda el salón.

Actividad 11. Despedida



Intención: Brindar una afectuosa despedida a los participantes.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Se agradece a los participantes por sus aportes y se brindan las indicaciones finales que correspondan. Finalmente, se procede a despedirlos y a desearles un feliz retorno a sus hogares.

Anexos

Lecturas complementarias

Capacidad de escucha

“Los líderes del éxito del mañana apreciarán más los principios que sus compañías”.

LOS PRINCIPIOS PRIMERO

Stephen Covey

Mi libro *Principle Centered Leadership*¹ lo comencé con la esperanza de provocar un importante cambio de paradigma en la administración. Este cambio de paradigma sería pasar del modelo de las “relaciones humanas” y de “recursos humanos”, basado en la idea de tratar a los empleados bien y utilizarlos bien, al modelo de “liderazgo centrado en los principios”. Este nuevo modelo incluye los dos primeros principios, pero va mucho más allá, porque supone ayudar a la gente para que encuentre un significado y una realización, con base en el conocimiento de que las leyes naturales y los principios siempre gobernarán de todas maneras. Por tanto, se trata de crear un conjunto de empleados con un alto poder de decisión alrededor de un sentido común de significado y visión, alrededor de un sistema de valores basado en los principios para poder utilizar el poder de ese conjunto de trabajadores, a fin de competir en la economía global.

Estoy totalmente convencido de que lo que estoy explicando en estas líneas acaecerá mediante la fuerza natural de la competencia internacional. En la economía global, uno no puede competir, no puede ser viable, si no tiene alta calidad a bajo costo. Y uno no puede conseguir alta calidad y bajos costos sin una cultura de “alta confianza”. Una alta confianza es lo que proporciona la habilidad de hacer asociaciones importantes dentro y fuera de la organización, con empleados, con clientes, con proveedores, con todo el mundo.

Los principios a los que me refiero son los principios básicos universales que corresponden a todas las relaciones humanas y organizaciones, por ejemplo la justicia, el juego limpio, la honestidad, la integridad y la confianza. Son principios evidentes y válidos de por sí, son como leyes naturales que operan sin tener en cuenta que decidamos obedecerlos o no. Yo los llamo principios del “verdadero norte” porque no varían, siempre están allí, siempre se puede confiar en ellos, como el “verdadero norte” de una brújula, y les dan a nuestra vida y a nuestras organizaciones un sentido sólido como una roca.

¹ Tomado de: Covey, S. 1992. El liderazgo centrado en principios. Nueva York, US, Simon & Schuster.

Son principios con los cuales nadie está en desacuerdo, todo el mundo los acepta; suponen una especie de sentido común universal. Todas las organizaciones empiezan a hablar de esta manera, comienzan a hablar de trasladar estos principios a la cultura empresarial y a sus diferentes prácticas. Siempre que voy a sus reuniones oigo lo mismo, porque se están dando cuenta de que en el movimiento de calidad del pasado el énfasis estaba en las tecnologías y en las estructuras, los sistemas y los procesos, y no en la construcción de culturas de “alta confianza”.

Culturas de alta confianza

Si una organización todavía no ha competido globalmente –si ha estado vinculada a una economía local o regional donde no ha sufrido esta clase de dura competencia que le permita tener un punto de referencia–, podría haber tenido éxito hasta este momento, en cuanto a utilidades, siguiendo el viejo sistema. Pero la economía mundial va a producir un gran impacto en el mundo entero. Y la barra que hay que saltar está subiendo tanto y tan significativamente que requerirá que las organizaciones tengan culturas de alta confianza, o no sobrevivirán.

Entre alguna de las empresas que ya están desarrollando culturas de alta confianza, podemos mencionar una compañía de automóviles que muestra una cualidad diferente de otras organizaciones. O, por ejemplo, la cadena hotelera Ritz Carlton, cuyos principios de operación han producido una cultura y un asombroso nivel de delegación de facultades en el personal.

El gran valor de una cultura de alta confianza es que une el idealismo y el pragmatismo. Se convierte en la base para la delegación de facultades y para la calidad. ¿Cómo podemos delegar facultades en nuestros empleados si no tenemos una alta confianza? Cuando hay poca confianza es necesario utilizar el control. No se puede delegar en una cultura de este tipo porque habría cañones descontrolados por todas partes y todo el mundo apuntaría en diferentes direcciones diciendo: “Este es el Norte, este es el Norte, este es el Norte”. Así no habría una visión común ni un sistema de valores común basado en los principios que todos acepten. Tampoco habría calidad porque la calidad requiere que todo el mundo, de arriba abajo en el proceso total, tenga la idea de calidad en su corazón y en su mente. Por todo ello, la delegación y la calidad están completamente integradas en una cultura de alta confianza.

La confiabilidad precede a la confianza, la cual precede a la delegación, la cual precede a la calidad.

Crear en el potencial humano

Para obtener grandes ganancias en la actuación humana –y estoy hablando de cerca de un 500% y no de un 5%– es necesario cambiar fundamentalmente nuestra manera de pensar sobre las personas. Debemos creer que las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen y que son capaces de grandes logros. Y también tenemos que ayudarles a creer en ello. En otras palabras, debemos saber distinguir el roble de la bellota y es necesario entender el proceso de ayudar a la bellota para que llegue a convertirse en un roble.

Esta es la razón por la cual no es suficiente solo tratar bien a las personas y “utilizarlas” en lo que hacen. Ellas no quieren ser “utilizadas” por la organización como víctimas o peones. Quieren poder administrar sus propios recursos, quieren sentir que están haciendo una contribución personal a algo que tiene algún sentido y aquí es donde podemos conseguir una motivación real y una realización personal real. Así dejamos libre el potencial humano y toda esa tremenda energía y ese poder creativo que se encuentran ocultos dentro de las personas, esperando ser liberados. Goethe dijo una vez: “Tratad a un hombre como es, y siempre será igual; tratadle como puede y debe ser, y se convertirá en la persona que puede y debe ser”.

Ustedes deben creer en ese potencial humano que permanece escondido o solo conseguirá un rendimiento de *statu quo*, el negocio de siempre. Y eso no es lo que va a mover los negocios en la economía global.

Esto me recuerda lo que sucedió cuando Check Yeager rompió la barrera del sonido e introdujo la era del vuelo supersónico. Antes de que este hecho tuviera lugar, algunos habían predicho que la “barrera” era impenetrable, que Yeager y su avión Bell Aviation X-1 se desintegraría apenas llegara el *mach 1*. Pero, por supuesto, no era impenetrable en absoluto. La barrera solo era un mito. Más tarde, escribió en su autobiografía que “la barrera real no estaba en el cielo sino en nuestros conocimientos y nuestra experiencia del vuelo supersónico”. De igual manera, hoy algunos ejecutivos conducen sus organizaciones a poca velocidad y baja altitud porque creen que hay una “barrera humana” para conseguir un mayor rendimiento, y contra la cual no pueden ir. Pero algunos líderes valientes están rompiendo la “barrera humana” y sus organizaciones están logrando una actuación supersónica.

Muchos individuos son capaces de lograr mucho más de lo que requieren sus puestos de trabajo o de lo que les permiten, pero el problema estriba en que los directivos no lo creen así. El último Konosuke Matsushita, presidente de la gigantesca compañía de productos electrónicos de consumo, lo explicó de

esta manera: “Vamos a ganar y el Occidente industrial va a perder; ustedes no pueden hacer mucho al respecto porque el problema está en ustedes mismos... Para ustedes, la esencia de la administración consiste en extraer ideas de la mente de los jefes y ponerlas en la cabeza de la mano de obra. En otras palabras, lo que tiene que cambiar es la actitud mental de los directivos, el viejo paradigma en que están encerradas la mayoría de las empresas.

Es como el viejo paradigma médico de la sangría. Se creía que los males estaban en la sangre; por tanto, se utilizaba la sangría para resolver el problema. Pero entonces Semmelweiss, Pasteur y otros grandes científicos descubrieron los gérmenes y ello cambió la esencia de la medicina. Lo mismo va a pasar con la administración y el liderazgo. Su paradigma fundamental debe cambiar.

Lo que ha tenido lugar en la mayor parte de las compañías es que están intentando adoptar las nuevas tecnologías y el nuevo lenguaje de “facultar”, “trabajar en equipo”, “asociar”, etc., pero todavía subsiste el antiguo paradigma benevolente-autoritario. El problema es que no se puede poner vino nuevo en odres viejos.

No podemos hablar de salir de los problemas en los que nuestro comportamiento nos ha metido. Si queremos resolver problemas crónicos y lograr resultados a largo plazo, necesitamos algo más que una solución de aspirina. Las nuevas técnicas, las nuevas tecnologías, el nuevo lenguaje, el nuevo estilo de planificación; todas estas cosas no son más que cosméticos. Y es como una gran bola de algodón, de azúcar. Sabe bien durante un rato, pero luego no queda nada. Entonces se vuelve el escepticismo.

Desarraigando el viejo paradigma

Introducir esta manera de pensar tan novedosa es un proceso que requiere una gran cantidad de paciencia porque se debe trabajar desde el interior hacia el exterior. Cada uno de los miembros de la organización debe cambiar desde lo más profundo de su corazón y su mente para que su centro de acción esté basado en los principios. Debemos llegar hasta el individuo, empezando por los que ocupan los puestos de mayor responsabilidad, aunque también en nuestra experiencia hemos visto buenos resultados cuando los empleados de los puestos medios, o incluso bajos, se convierten en una influencia transformadora en toda la organización. Se tarda más y es mucho más difícil de esta manera, porque durante algún tiempo tendrán que enfrentar un entorno hostil, serán como islas de excelencia en un mar de mediocridad y se harán notar. Ello atraerá la atención de otros que se preguntarán: ¿cómo es

posible que usted disponga de una amplitud de control tan elevado? ¿Cómo puede producir este nivel de calidad con costos tan bajos? Y de esa manera empezarán a transformar toda la organización. Podemos dar todo tipo de ejemplos para ilustrar estos hechos y esto es algo que se va a repetir una y otra vez.

Es muy difícil pasar por el cambio de un paradigma fundamental, especialmente en una organización, pero es posible hacerlo aunque el viejo paradigma esté profundamente deteriorado. Es la única manera de tener éxito en la nueva economía global.

Los principios en la práctica

Colin Hall, representante del *Covey Leadership Center*, en África del Sur, es también el presidente ejecutivo de uno de los mayores grupos de minoristas del país con un índice de ventas de billones de libras esterlinas. Como el lector sabrá, África del Sur pasa por una situación muy frágil, hasta que consiga una estabilidad política que le ayude a merecer la confianza de las comunidades internacionales para que pueda existir una inversión de capital extranjero, entre otras. Para lograrlo se necesita una persona con autoridad moral como Nelson Mandela. Colin Hall compartía parte del viejo paradigma de la superioridad blanca -el sistema del *apartheid*- pero llegó a sus manos un material que trataba del liderazgo basado en los principios y comenzó a hacer cambios desde adentro hacia afuera, desde lo más profundo de su corazón. Por ello empezó a seguir estas ideas y formó a sus directivos en varios establecimientos en toda África del Sur en la misma línea. Actualmente ellos están ganando una tremenda participación de mercado, gracias al nivel de delegación que está teniendo lugar y a los principios en que ellos se basan.

Los resultados económicos que conllevan estos principios -que generan un alto nivel de confianza y logran profunda devoción y lealtad de los trabajadores- están llamando la atención de todo tipo de negocios en África del Sur. Para ilustrar lo que estoy diciendo, comentaré solo que la compañía abrió una nueva cadena de almacenes llamada N.º 1, Y el mismo día de la apertura del primer almacén, los viejos colonos, los vendedores ambulantes locales que venden verduras y frutas, se colocaron delante de la tienda e incluso delante de las puertas para dificultar la entrada de los clientes. La respuesta normal a esto habría sido hacer uso de la ley, la estructura superior y echarlos fuera.

Pero ¿es esa una buena idea? ¿Se basa en los principios? Aquellas personas habían estado allí durante veinte o treinta años y desde un punto de vista

psicológico les pertenecía ese lugar, pero desde el punto de vista legal, pertenecía a la empresa. ¿Qué acción se podía llevar a cabo?

¿Recuerdan los Siete Hábitos? Si aplican los hábitos 4 (pensar en ganar-ganar), 5 (buscar primero entender, luego ser entendido) y el 6 (“sinergizar”) a un nivel organizacional, van a salir al mundo con la idea de “piense en ganar/ganar”. Van a empezar por escucharlos, aplicando el principio “busque primero entender y después que lo entiendan” y van a “buscar sinergias”. De esa manera, lograrán encontrar una solución sinérgica para que ambas partes puedan mantenerse: los vendedores ambulantes promocionarían la tienda y, en compensación, esta promocionaría sus puestos de frutas.

Además, los vendedores ambulantes son capaces de identificar a los posibles ladrones, por lo que el almacén casi no tiene problemas de robos y también barren y limpian la entrada e invitan a la gente a entrar.

Las tiendas n.º 1 están empezando a ganar participación de mercado y el resto de tiendas -con su vieja y benevolente solución autoritaria- dicen: “Esta es nuestra propiedad y vamos a hacer lo que nosotros queramos”. Esto no se basa en los principios, están violando la cultura del país y su participación de mercado es cada vez más pequeña. Nos llevamos un equipo de filmación a África del Sur e hicimos quince reportajes en los que se muestran los hechos que estoy describiendo y lo que tuvo lugar. Colin Hall y yo mismo presentamos este concepto en la Universidad Internacional de la Organización de Jóvenes Presidentes de África del Sur. Yo me encargué de presentar los principios y Colin Hall habló de lo que estaba haciendo con ellos, por lo cual no consistía solo en una teoría sino también en su puesta en práctica.

Colin Hall discutió sobre cómo nuestra sociedad debe orientarse a esto o no seremos viables en la economía internacional. Explicó su convicción de que si podemos llevarlo a cabo en África del Sur, podemos hacerlo en cualquier lugar del mundo.

Los asistentes le preguntaron: “Colin, ¿cómo puede hacer eso usted mismo?” Porque en el pasado era partidario de las antiguas ideas *afrikaans*, la idea de la superioridad blanca y de preservar una sociedad separada. Comentó que lo más duro había sido el cambio que había tenido lugar dentro de sí mismo, pero agregó que durante muchos años había sentido en lo más profundo de su corazón que el antiguo régimen, la antigua manera de pensar, era incorrecta y con defectos, aunque había cubierto estos pensamientos bajo el peso de la racionalización y la justificación.

Agregó: "Ahora he dejado atrás todas aquellas ideas, las he arrancado de raíz de mi corazón. Los asistentes notaron su sinceridad".

Muchas iniciativas empiezan bien, pero acaban cayendo en la entropía al poco tiempo. ¿Cómo es posible mantener el empuje año tras año?

Se necesitan más que palabras, retórica e ideas bonitas. Si realmente se está llevando a cabo un liderazgo basado en los principios, estos se construyen en todas las estructuras y los sistemas, gobiernan la forma en que recogemos la información, la forma en que recompensamos a la gente, la forma en que la promocionamos e incluso la forma en que responsabilizamos a los altos ejecutivos.

Se establece lo que llamamos una revisión de 360° en que, por lo menos anualmente, cada persona, cada departamento, cada equipo y cada división en cada compañía sean responsables de esos principios con todos los individuos con quienes interactúan sobre una base continua. Y nadie está exento de ello. Las personas que no puedan adaptar sus estilos, sus estructuras y sus sistemas para obtener una buena puntuación en esos principios, no pueden quedarse. O se adaptan o se van. Así, poco a poco esta actuación purifica la cultura para superar la tendencia hacia la entropía. Porque aplicando los principios de manera continua, se convierten en hábitos de comportamiento y ello permite la transformación fundamental de los individuos, de las relaciones y de las organizaciones.

Cuando nuevos empleados se incorporan a la organización, es conveniente decirles: "Nos gustaría que ustedes se unieran a nosotros, pero antes deben analizar en qué están entrando. Deben aceptar vivir con estos principios o su futuro estará en peligro".

En otras palabras, deben estar convencidos de lo que van a hacer. Y si la cultura es de alta confianza, deben estar integrados. Deben darse cuenta de que no se trata solo de palabras o de lemas: escritos en las paredes, sino que se trata de la verdadera constitución por la cual son evaluados todos los empleados. ¿Cómo se puede afilar la sierra o conseguir una renovación a nivel organizacional? Debemos volver continuamente a nuestras raíces, mejorando de una manera continua, innovando y refinando; de lo contrario, caeremos en la entropía y todo se estropeará al final. Nunca se debe estar demasiado tiempo cortando sin dedicar tiempo suficiente a afilar la sierra.

Todo esto significa que debemos efectuar revisiones de responsabilidades de 360° regularmente y con cada individuo. Hace algún tiempo, tomé parte en la

capacitación de una de las fuerzas aéreas nacionales más importantes y estaba llevando a cabo esta revisión de 360° con el conjunto de los generales. Todos ellos asentían con la cabeza mientras yo hablaba, hasta que les pregunté: ¿Ustedes quieren decir que ya hacen esto? El general que estaba al mando dijo que cada uno de sus generales tenía una revisión de 360° una vez al año. Le pregunté: ¿Cómo se lleva a cabo? Me contestó que obtienen por computador un informe anónimo de todas las personas con las que se relacionan a lo largo de un determinado período y que evalúan a cada uno de ellos sobre la base de los principios y la visión de la Fuerza Aérea. Este informe es solo para ellos, pero si quieren un ascenso deben enseñarlo y nadie puede conseguir ese ascenso hasta que obtenga los mejores resultados, de todo el mundo, incluidos sus subordinados.

Cuando los tiempos son difíciles

Todos podemos brillar cuando el Sol está brillando, pero es durante la tormenta cuando se comprueba el carácter de una persona o de una organización. **Cuando tenemos una cultura de alta confianza y los tiempos se vuelven difíciles es como si estuviéramos vacunados contra la viruela, se crea una inmunidad. La cultura se une para poder soportar esta realidad de una manera sinérgica en vez de resquebrajarse.** Los tiempos se vuelven duros, recibimos acusaciones y tenemos pleitos legales por todas partes. Los empleados dicen: “A la porra con todo esto” y tiran los principios por la ventana. Esto es lo que pasa cuando tenemos un nivel bajo de confianza y una presión demasiado elevada, cuando tenemos una cultura centrada en principios cosméticos.

Líderes centrados en los principios

No se puede establecer un liderazgo centrado en los principios sin líderes basados en los principios. Todo tiene que venir del interior de las personas; no es un sistema artificial, tiene que venir de lo profundo de los corazones de personas como Colin Hall. Ellos son los catalizadores y se convierten en pequeños timones que mueven el gran rumbo que gobierna el barco.

Los líderes del mañana apreciarán más los principios que sus compañías. O lo que es igual, serán más leales a los principios que a cualquier institución, porque esa es realmente la mejor manera de servir a su empresa.

Serán hombres y mujeres que tendrán carácter y serán competentes. El carácter sin la idoneidad es tan insuficiente como la idoneidad sin el carácter. De este modo, serán personas profundamente comprometidas de manera continua

en su desarrollo personal y profesional. Estarán continuamente ampliando sus aptitudes, desarrollando nuevas habilidades, leyendo, entrenándose, escuchando a los demás, creciendo y afilando la sierra.

Pero la clave estriba en que trabajarán sobre la base de principios naturales y construirán su vida y sus organizaciones con base en esos principios. Esto es lo que significa estar centrado en los principios. Se colocan los principios en el centro de la vida y en el centro de la definición de la misión de cada cual.

El mercado forzará a los líderes a romper con el pasado y empezar a vivir de acuerdo con este nuevo paradigma. Piensen ustedes en General Electric (GE). Jack Welch tardó alrededor de 11 años en generar una serie de valores en los que todos pudieran creer. Y vean la metamorfosis que GE ha experimentado. Antes estaba totalmente burocratizada e infestada de reglamentaciones; ahora algunas de sus divisiones tienen tales niveles de delegación de poder que ustedes quedarían petrificados. El mayor logro, de acuerdo con Jack, es la formación de una serie de valores o principios en el mismo centro de la organización que guían todo lo que esta hace.

El líder como agricultor

Pienso que debemos apartarnos de la idea de que existe una solución fácil y rápida para construir una cultura de alta confianza. Jack Welch tardó once años en lograrlo y todavía está en el proceso. No se puede cambiar una cultura corporativa en un fin de semana; eso no es algo que se pueda hacer con ideas a corto plazo.

Por eso utilizo la metáfora de la agricultura. La única cosa que resiste el paso del tiempo es la ley de la cosecha y no hay nada rápido y fácil al respecto. Estamos involucrados en un proceso de plantar, regar, sembrar y cultivar el crecimiento de una hermosa cosecha, y puede ser que durante algún tiempo no ocurra nada. Igualmente, en una organización debemos continuar trabajando en los principios durante largo tiempo y, al final, conseguiremos una hermosa cosecha. El crecimiento y el progreso real se llevan a cabo paso a paso.

El problema es que muchos líderes piensan que la organización es una máquina. Creen que si algo se estropea pueden ir y arreglarlo. Extraen la pieza que se rompió y la cambian por una nueva, encienden y todo vuelve a funcionar.

Sin embargo, la organización no es algo mecánico. Vive y crece, está formada por seres vivos que crecen. No se puede "componer" a las personas, hay

que alimentarlas día a día. **Se deben crear las mejores condiciones, el clima necesario para promover el crecimiento y la oportunidad.** Como el agricultor, que debe escoger la mejor semilla, asegurarse de que la tierra es buena, la temperatura correcta, que hay suficiente luz solar, agua y fertilizante, que se han esparcido bien las semillas y que la cosecha se cultiva para que el crecimiento se optimice al máximo. Pero se necesita tiempo, mucho tiempo. No podemos correr aunque queramos. La ley de la agricultura es una ley natural basada en principios universales.

Debemos aprender a ver la organización más como un paradigma de agricultura que de mecánica. Al igual que la medicina, va de lo mecánico a lo orgánico. Es preciso darse cuenta de que cuerpo, mente y espíritu están conectados de manera inseparable y que no somos solo un puñado de mecanismos jugando con las partes del cuerpo. Lo mismo sucede con la física actual. Se ha apartado de los conceptos mecánicos -como el paradigma del funcionamiento del reloj de Newton- para llegar a un principio de incertidumbre, la teoría del caos, la teoría de la complejidad y ello ha cambiado la forma en que vemos el mundo. Ahora este cambio de paradigma está llegando a las organizaciones y creo que va a cambiar el futuro de la administración y el liderazgo.

Al final, los principios gobernarán, por lo cual es conveniente que nos alineemos con ellos. Por todo ello, considero que la cualidad más importante de un líder es la humildad, la fortaleza de aceptar que realmente no es él quien está a cargo de la empresa, que a la larga son los principios los que están al mando.

La segunda cualidad importante del líder es que ha de tener la valentía de alinearse con esos principios, aunque haya estado frente a fuerzas sociales muy importantes y frente a los viejos paradigmas, incluyendo los antiguos propios hábitos de los líderes.

¿Qué pueden hacer ahora mismo las organizaciones y sus líderes para estar más centrados en los principios y mejorar sus posibilidades de éxito en el futuro?

Creo que cada organización debe reflexionar, profundizar y preguntarse cómo anda realmente la empresa y por qué principios van a vivir y trabajar. A continuación deben escribirlo todo en forma de una declaración de misión, de directrices filosóficas, como la gente quiera llamarlo, e intentar asegurarse de que sus acciones estén conformes con ello, que literalmente viven para ello, con total integridad. Yo considero que este es el principio del proceso, un proceso que requiere que todos estén profundamente comprometidos, como en el Ritz Carlton, por ejemplo, donde los empleados de la limpieza, los

directivos y las secretarías desempeñan un papel similar en el proceso.

No se puede anunciar una misión como si se tratase de un informe. No se puede bajar del Monte Olimpo. Tiene que venir de los corazones de la gente. Si no es así, será desdeñada por completo y será fuente de críticas dentro de la cultura.

A los líderes yo les diría lo mismo. Empiecen estableciendo las directrices de su misión personal. ¿Qué tipo de legado quieren hacer a sus organizaciones? ¿Y a sus propios hijos? ¿Cómo quieren que los recuerden? ¿Como unas personas íntegras que hacen una contribución y prestan un servicio importante? ¿O solo como alguien que apoyó la escalera contra el muro de hacer dinero y subió a ella solo para darse cuenta de que estaba apoyada en el muro que no era?

STEPHEN COVEY

El doctor Stephen R. Covey es fundador y presidente del Centro Covey para el Liderazgo (CLC), una compañía internacional de desarrollo del liderazgo que opera desde las Montañas Rocosas de Utah, Estados Unidos. Durante casi un cuarto de siglo, ha estado enseñando los principios del liderazgo y la avidez para la gestión empresarial a líderes en la empresa, el gobierno y la educación. Covey tiene una maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Harvard y un doctorado de la Universidad Brigham Young, en la que impartió clases de comportamiento organizacional y gestión empresarial en la Marriott School of Management.

Ha sido consultor de más de la mitad de las 500 compañías de la revista Fortune e igualmente de miles de organizaciones diferentes. Es solicitado a menudo internacionalmente para dar conferencias y como mentor de líderes de empresas y países.

Su obra "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" es uno de los libros más vendidos de todos los tiempos. Hasta el momento se han vendido siete millones de ejemplares y ha sido traducido a 28 idiomas.

Misión: lo que aspiramos a ser

*Los hombres libres deben fijar sus propias metas.
No existe quien les diga qué hacer’.*

John Gardner

La misión corporativa responde a la segunda pregunta planteada en el enunciado de la visión: ¿Qué somos ahora? ¿Cuáles son nuestras aspiraciones para el futuro? Las metas son la respuesta a la pregunta ¿Qué está comprometida a obtener la corporación? Asimismo, las metas fijan la dirección corporativa a largo plazo. Abordaremos, en primer término, la “misión”.

Por muchos años, la misión corporativa se consideró como el elemento prioritario de la visión corporativa. Solo en épocas recientes comenzó a aceptarse que, por lo general, mucho tiempo antes de determinar una misión específica o conjunto de metas, el fundador o fundadores de una corporación aportan al nacimiento de su empresa un conjunto de valores y creencias fundamentales. En su libro, *Peak Performers*, Charles Garfield¹ afirma: “En la creación de misiones viables, existen (...) vaticinadores del éxito (...) que interponen la preferencia a las aptitudes, escudriñando el pasado, confiando en la intuición. Exentos de limitaciones preconcebidas. Mezclando la ganancia con la remuneración, impulsados por valores”. Esos “vaticinadores del éxito” de que habla Garfield son excelentes señales indicadoras para cualquier organización que intenta articular una misión específica.

Queda claro que, en opinión de Garfield, a la definición de la misión de una corporación se antepone la creación de sus valores. Lo ideal sería que sus fundadores dieran a conocer explícitamente los valores que comparten en el momento de la creación de la compañía o poco tiempo después; si no fuese así, corresponde hacerlo a los líderes actuales con base en el cúmulo de conocimiento que posean sobre sus fundadores y sobre la historia de la compañía desde sus orígenes.

La misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y, por encima de cualquier otra consideración, debe hacer énfasis en “la dignidad del individuo”. En su obra *The Renewal Factor*, Robert H. Waterman² aconseja a los líderes de las corporaciones: “Analice permanentemente las causas y las situaciones que lo comprometen a usted, así como los compromisos que le exige a su personal como forma de garantizar los valores básicos, la humanidad y la integridad de su gente”.

¹ Tomado de: Garfield, Ch. 1989. *Peak Performance*. Chicago, US, Grand Central Pub.

² Tomado de: Waterman, R. 1988. *The renewal factor: how the best get and keep the competitive*. New York, US, Bantam Books.

Toda misión corporativa debe poseer cierto grado de estabilidad. En este sentido, Peter Drucker afirma que “pocas definiciones del propósito y la misión de una empresa pueden aspirar a una expectativa de vida de 30 años, mucho menos de 50. Quizá un lapso de diez años es lo máximo que puede esperarse”. Sin embargo, creo que uno debe proyectarse 20 o 30 años en el futuro para alcanzar la meta de diez años.

Una vez establecida, la misión de una corporación no debe ser objeto de cambios frecuentes, pero sí estar siempre sujeta a constantes evaluaciones. En una redefinición anual de la misión corporativa, no es extraño modificar un término o frase, pero los cambios son rara vez drásticos. Por otra parte, no existe forma más eficaz para enviar una señal a la organización acerca de la necesidad de un cambio trascendental que introducir un cambio significativo en el planteamiento de su misión.

RX. 1 para líderes. Establezca sus valores antes de comenzar a poner por escrito la declaración de su misión. Recuerde que en el momento de la creación de la compañía, mucho antes de definirse una misión específica, sus fundadores aportaron un conjunto de valores.

Preguntas clave con respecto a la misión ampliada

Ha sido opinión generalizada de muchos gerentes que el concepto de misión es demasiado amplio y de difícil comprensión, a menos que se desglose en los siguientes elementos o preguntas claves. La misión ampliada involucra las respuestas a los siguientes cuatro puntos. El primer punto solamente se aplica a la misión esencial.

- ¿Cuál es nuestra misión esencial? ¿Qué somos hoy? ¿Cuál es nuestra principal capacidad?
- De acuerdo con la definición de la misión esencial en nuestra declaración, ¿cómo alcanzaremos nuestras aspiraciones corporativas? ¿Cuál es nuestra estrategia de crecimiento interno para cada segmento importante de las actividades de nuestra empresa? ¿Cuál es el sector más rentable de nuestra empresa?
- ¿Cómo definiremos nuestra estrategia de crecimiento externo para lograr nuestras aspiraciones si los principales segmentos de nuestra empresa carecen de un adecuado potencial de crecimiento interno?

- ¿Cuál es nuestra meta financiera a largo plazo?

Los componentes básicos de la declaración de la misión ampliada van más allá del tradicional enunciado esencial de la misión. Estos componentes individuales de la declaración ampliada permiten y, de hecho obligan, a los líderes a tener una idea más definitiva acerca de su visión, puesto que no basta con que ellos desarrollen una visión convincente, también deben demostrar credibilidad en la forma como esa visión puede llevarse a la práctica.

¿Qué somos? ¿Qué aspiramos a ser? La misión esencial –el primer incremento y más fundamental de la declaración de la misión ampliada– dilucida las interrogantes acerca de lo que hoy somos y lo que aspiramos a ser en el futuro. En su afán de seguir adelante con sus aspiraciones, muchas compañías no dedican el tiempo necesario a averiguar lo que hoy son. Determinar lo que hoy somos nos permite una comprensión más clara de aquello que debemos cambiar para saber cuál es nuestra visión. Phillips Petroleum lo ha logrado de manera breve:

Lo que somos... una compañía petrolera integrada y dedicada a labores de exploración, producción y conversión de petróleo y gas natural en derivados del petróleo y químicos para nuestros consumidores.

Corporación ABC

Declaración de misión ampliada

Misión esencial

Ofrecemos a nuestros consumidores cojinetes industriales y comerciales de calidad superior y todos los servicios de apoyo relacionados. Aspiramos a convertirnos en los líderes de realización en nuestra industria y brindar a nuestros accionistas un retorno de inversión óptimo, prestando atención especial al trabajo en equipo por parte de nuestra gente.

Segmentación de negocio

La misión de cada negocio existente se sintetiza a continuación. Nos referimos al potencial previsto para contribuir con las metas de largo plazo, anteriormente mencionado.

- Las áreas más rentables y prósperas: mercado general de la industria aeronáutica. Ampliar la base actual para incluir aeronaves de tipo

comercial y militar mediante el desarrollo y mejoramiento de cojinetes de metal y más avanzados. Hacer mayores esfuerzos para abarcar el mercado de transporte industrial y comercial. Desarrollar nuestras actividades con base en una estrategia nacional de mercados en el sector de cojinetes de precisión.

- Segmentos seleccionados de fortaleza de mercado. Mantener o incrementar nuestra participación en el mercado de cojinetes de precisión. Desarrollarnos como industria de cubrimiento nacional. Empezar labores de *marketing* por medio de la organización de ventas de la División de Cojinetes, así como de la organización de ventas de la división de la región sur.
- Mercado general de cojinetes industriales. Definir y escoger segmentos seleccionados de acuerdo con una estrategia regional y de territorio geográfico.
- GSA - Negocio de especificaciones militares. Desarrollar de acuerdo con una estrategia de cuenta a nivel nacional.

¿Cuál debería ser su futuro?

Genere su visión estratégica

¿Qué viene primero, la misión o la visión? Esto es casi el dilema de qué fue primero ¿la gallina o el huevo? Puedo presentar argumentos igualmente válidos para cualquiera de las dos opciones. Pero ya que muchas de las preguntas asentadas en los capítulos cuatro y cinco tienen implicaciones visionarias -por estar en relación con la declaración de la misión- y puesto que la definición de "misión" en esta obra tiene una interpretación mucho más extensa que la presentada en otros libros sobre planeamiento estratégico, he elegido tratar la visión después de la misión. En mis primeros escritos traté la visión como parte de la misión, lo cual puede ser todavía una buena posición para su empresa. No obstante, he llegado a la conclusión -apenas recientemente- de que para muchas empresas tiene valor el separar las dos, aunque estén relacionadas muy estrechamente.

¿Qué es la visión y por qué es importante?

La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una

consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. He aquí cómo es una declaración de visión bien formulada:

- Es breve, de preferencia con menos de diez palabras.
- Es fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para su logro.
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su compañía.
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

James Collins y Jerry Porras presentan una advertencia legítima en *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*:

En decenios recientes, se ha puesto de moda en las compañías dedicar incontables horas y grandes sumas de dinero a dibujar elegantes declaraciones de la visión, valor, misión, propósitos, objetivos y demás. Tales pronunciamientos son todos correctos; en realidad, pueden ser de mucha utilidad, pero no son la esencia de una compañía visionaria. ¡El solo hecho de que una compañía tenga una declaración de visión (o algo parecido) no garantiza de ninguna manera que se convertirá en una compañía visionaria! Si usted se aleja... pensando que el paso más esencial para formar una compañía visionaria es escribir tal declaración, entonces habrá errado todo el punto. Una declaración puede ser un buen primer paso pero es eso, apenas un primer paso.

En su libro *Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization*, John Redding y Ralph Catalanello ofrecen una interesante perspectiva sobre la visión. Afirman:

“Las empresas de aprendizaje organizacional buscan establecer una dirección estratégica clara que sea lo suficientemente flexible como para permitir la libertad de expresión y la creatividad en la ejecución. Tienen una visión que está emergiendo y desarrollándose constantemente. Una visión que da forma al concepto en qué se debe convertir la empresa para sobrevivir en el futuro. Una visión que, cuando sea comparada con todas las realidades actuales, necesite continuar con su búsqueda de mejores caminos. Una visión que demuestre que la empresa no es una víctima indefensa de fuerzas incontrolables, sino un agente activo que tiene cierto poder sobre su propio destino. Una visión que se mantenga amplia y abierta para permitir con el tiempo la alteración del curso y el compromiso de la empresa en la creación de la visión”.

En *Competing for the Future*, Gary Hamel y C.L. Prahalad prefieren el concepto de previsión al de visión. “La previsión industrial ayuda a los directores a contestar tres preguntas. Primera, ¿qué nuevas formas de beneficios para el cliente debemos tratar de proporcionar dentro de cinco, diez o quince años? Segunda, ¿qué nueva capacidad tenemos que crear o adquirir para ofrecer esos beneficios a los clientes? Y tercera, ¿cómo necesitaremos reconfigurar la interfaz del cliente durante los próximos años?”. Su comentario prosigue con la desilusión de algunos ejecutivos con “visión”:

Las visiones que son grandiosas pero mal concebidas necesitan ser criticadas, al igual que las compañías que parecen preferir la retórica a la acción. Con frecuencia, “la visión” no es más que una cortina para el deseo de adquisición egoísta de un director general... Cualquier visión que sea simplemente una extensión del ego del director general es peligrosa. Por otro lado, de igual forma es simplista y peligroso rechazar la noción misma de la previsión simplemente porque algunos dirigentes empresariales no distinguen entre vanidad y visión.

Uno de los conceptos de Hamel y Prahalad que vale la pena recordar es el de competencias nucleares:

“Para competir con éxito en el futuro, una compañía debe ser capaz de ampliar su horizonte de oportunidades. Esto requiere que la alta administración considere a la compañía como una cartera de competencias nucleares más que un portafolio de unidades de negocio. Las unidades de negocio suelen definirse en términos de un enfoque específico de producto-mercado, en tanto que las competencias nucleares implican una extensa clase de beneficios para el cliente (como la “amigabilidad con el usuario” de Apple, la “amabilidad con el bolsillo” de Sony o las “comunicaciones sin límites” de Motorola)... Cualquier compañía que se defina en términos de un conjunto específico de mercados de productos terminados limita su destino al de tales mercados en particular. Los mercados maduran, pero las competencias se desarrollan”.

Reacción rápida
Adaptabilidad
Amigabilidad con el usuario
Confiabilidad
Servicio personalizado

Conocimiento tecnológico
(Específico)
Medios financieros. Acceso instantáneo
Primero en el mercado
Mercadotecnia en red

Con eso en mente, he aquí unos ejemplos de competencias nucleares que pueden tener una particular promesa para su futuro. Su mejor lista, sin embargo, es una que genere usted mismo, la cual permita que su imaginación creativa corra libre.

Uno de los problemas de fijar una etiqueta genérica como visión es que llevará sin remedio a su mal uso por parte de algunas personas. Con el debido respeto a las perspectivas de Hamel y Prahalad (las cuales son justificadas), yo pronostico que, sin previsión, se convierte en el término de la industria para un punto de vista futuro, y no será mucho antes de que aparezcan algunos ejemplos evidentes del mal uso de ese término. Mientras tanto, yo continuaré usando visión.

¿Cómo generamos la visión por separado de la misión?

Abordaré el tema de la gestación de la visión como una actividad completamente separada de la misión. Después, le mostraré cómo puede usted desarrollarlo como una derivación de su misión.

El punto de partida de su visión, al igual que su misión, es la evaluación de los valores estratégicos vista en el capítulo tres. Si ha terminado con esa actividad, revise las prioridades que ha colocado sobre estos valores y determine cuáles necesitan ser tratados en su visión. Si usted no ha realizado esa evaluación, deberá entonces hacerlo antes de continuar.

He aquí algunas preguntas diseñadas para hacer que cada integrante de su equipo de administración piense cómo debería ver el futuro:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?
6. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
7. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

Para que este empeño sea efectivo, usted y su equipo de administración necesitan liberar sus sentimientos. Como en la elaboración de la misión, este

proceso necesita llevarse a cabo lejos del ámbito de su empresa, en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente. El planteamiento de una misión es un proceso intuitivo y creativo. Por principio, necesita responder a estas preguntas como si observara el mejor de los mundos posibles. Asuma que nada es imposible. Es mucho más fácil nivelar una declaración poco práctica o realista que expandir una que sea ultraconservadora. Recuerde, usted crea una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser su empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

Una vez más, le recomiendo que utilice un facilitador experimentado en este proceso, que será muy similar al proceso seguido al generar la misión de su empresa. Ello incluye:

1. Hacer que los miembros del equipo escriban independientemente sus respuestas a estas preguntas (o una versión modificada de ellas) antes de su junta, sin discutir sus respuestas con los otros miembros del equipo. Esto capacita a los pensadores reflexivos para estar en igualdad de condiciones con los pensadores espontáneos y alienta a que se compartan diferentes puntos de vista.
2. Hacer que todos los miembros del equipo compartan sus respuestas a una pregunta, en una junta programada para ese propósito, con las respuestas listadas en un rotafolios u otros instrumentos de registro visible. La regla fundamental es, por supuesto, que no se exprese ningún juicio por las respuestas, hasta que todas hayan sido presentadas, aunque están permitidas las preguntas de aclaración.
3. Analizar las respuestas a cada pregunta, una vez que todos hayan contestado, con el objeto de alcanzar un consenso (o lo más cercano a este) sobre palabras o frases clave que reflejen la perspectiva del futuro de la empresa sobre esa pregunta en particular. Esta puede ser una de las discusiones más creativas que su equipo podría tener mientras usted se concentra en los factores que lo estimularán a alturas aún mayores.
4. Reexaminar las respuestas a todas las preguntas para alcanzar un acuerdo sobre las pocas palabras o frases que necesiten incluirse en su declaración de la visión.
5. Trazar una declaración de la visión que satisfaga el criterio ya identificado. Es probable que logre esto con su equipo completo, ya que es mucho más breve que la declaración de la visión. Cuando el tiempo es limitado, una opción es pedir que unos cuantos miembros del

equipo redacten un borrador inicial para la revisión y la modificación de parte del equipo completo.

6. Revisar el borrador con otros accionistas clave, como se hizo con el análisis de recomendaciones para la declaración de su misión, a fin de asegurarse de que los otros lo ven de la misma manera que el equipo que lo generó, y luego hacer las modificaciones apropiadas.

Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en cada mercado que sirvamos. Produciremos cualquier producto y entraremos a cualquier mercado donde llegaremos a ser el proveedor dominante de nuestra industria.

Seremos la mejor compañía en nuestro ramo en términos de:

- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad por tienda

Somos y seguiremos en una presencia global importante en nuestro ramo.


Somos y seguiremos siendo de primera clase en calidad y la satisfacción del cliente.

Experimentaremos la alegría que procede del avance, la aplicación y la innovación de la tecnología que beneficia a la humanidad.

Defraudaremos constantemente a los clientes de ayer siendo mucho mejores mañana.

En nuestro negocio, la innovación, la diversión y las ganancias van de la mano.

¡Queremos ser
¡Podemos ser
¡Seremos



los mejores!

¿Cómo plantearemos la visión a partir de la misión?

Si usted ya ha pasado por el proceso de generar su misión y ya sea que tenga un borrador de la declaración o esté en el proceso de realizar una, entonces, quizá sea deseable utilizar el proceso del pensamiento estratégico que siguió al crear la declaración de su misión para plantear la visión.

Una vez más, necesita empezar con la revisión de las prioridades que aplicó sobre sus valores estratégicos. Después, necesita regresar a las respuestas que usted o el grupo concluyeron con las preguntas sobre la aclaración de la misión de su empresa. Algunas de sus respuestas tal vez no estén incluidas en la declaración de la misión, pero pueden proporcionar ciertas reflexiones acerca de lo que debería ser su visión del futuro.

Revise el borrador de la declaración de su misión y concéntrese en los aspectos que se enfocan claramente en el futuro más que en el presente. Una declaración de la visión propuesta, junto con la declaración de la misión, se verá muy similar a una creada por separado, pero debe elaborarse con menor esfuerzo, puesto que usted ya habrá pasado a través de gran parte del proceso de pensamiento estratégico.

¿Cómo comunicar la visión?

Puesto que es importante que todos los accionistas se familiaricen con su declaración de la misión, con el propósito de la toma de decisiones, es la declaración de la visión la que ellos deben recordar y por la que deben sentirse inspirados. Esto se debe conformar según el criterio ya mencionado al principio de este capítulo. He aquí una lista de formas de distintas maneras en que una declaración de la visión se puede comunicar o exhibir:

- Membretes
- Literatura de ventas
- Informes anuales
- Publicaciones internas (boletines)
- Orientación a nuevos empleados
- Manuales para empleados
- Placas en la pared
- Tarjetas de visita
- Letreros acrílicos para mesa
- Carteles
- Pisapapeles
- Juntas de personal
- Criterio para la determinación de nuevos proyectos
- Criterio para el reclutamiento y selección de personal
- Base para los empeños de colaboración entre equipos

Resumen

- Su visión estratégica es una representación de lo que usted cree que deba ser el futuro para su empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes.
- Su declaración de la visión debe ser breve, fácil de recordar, estimulante y un reto para su logro.
- Debe enfocarse en lo que se quiere llegar a ser, no en lo que se es ahora.
- Puede generarse por separado o como una derivación de la declaración de su misión.

Su visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a los funcionarios importantes.

Notas

Collins, JC; Porras, J. 1994. Built to last: successful habits of visionary companies. Nueva York, US, Harper Collins. 201 p.

Redding, JC; Catalanello, RF. 1994. Strategic readiness: the making of the learning organization. San Francisco, US, Jossey-Bass. 179 p.

Hamel, G; Prahalad, CK. 1994. Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston, US, Harvard Business School Press. p. 73.

Hamel, G; Prahalad, CK. 1994. Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston, US, Harvard Business School Press. p. 75.

Hamel, G; Prahalad, CK. 1994. Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston, US, Harvard Business School Press. p. 83.

Planeamiento estratégico

Organizando la genialidad¹

Los secretos de la colaboración creativa

Warren Bennis
Patricia Ward Biederman

Resumen

La vida en los grandes grupos es diferente a mucho de la vida real. Es mejor. Algo ocurre en estos grupos que no sucede en los ordinarios, incluso en los muy buenos. Se da algún tipo de alquimia que resulta, no en una revolución computacional o en una nueva forma de arte, sino en un cambio cualitativo en los participantes. Aunque solo sea durante el transcurso del proyecto, las personas de los grandes grupos parecen ser mejores de lo que acostumbran ser. Son capaces de ver más, lograr más y lo que hacen lo disfrutan mucho más de que si lo hicieran solas.

A continuación se brindan las quince lecciones de los grandes grupos:

- 1. La grandeza empieza con gente excelente.** Reclutar a las personas más talentosas es la primera tarea de cualquier persona que espera conformar un gran grupo.
- 2. Los grandes grupos y los grandes líderes se crean mutuamente.** Inevitablemente, el líder de un gran grupo debe inventar un estilo de liderazgo que se acomode a este. Los modelos tradicionales, especialmente el estilo de orden-y-control, simplemente no funcionarán. Los jefes de los grandes grupos deben actuar con decisión, pero nunca arbitrariamente. Deben tomar decisiones sin limitar la autonomía percibida de los otros participantes. Construir y mantener un ambiente, donde las demás personas puedan dejar su huella en el universo, es el acto creativo del líder.
- 3. Todo gran grupo tiene un líder fuerte.** Esta es una de las paradojas de la colaboración creativa. Los grandes grupos están conformados por gente que posee dones especiales y que trabaja junta, como iguales. No obstante, en prácticamente todos existe una persona que actúa como maestro, organizando el genio de los demás.

¹ Tomado de: Bennis, W.; Ward, P. 1997. Organizando la genialidad: El secreto de la colaboración creativa. Nueva York, US, Perseus Books.

Dentro del grupo, el líder es a menudo un buen guía (*steward*) que mantiene a todos concentrados, eliminando distracciones y manteniendo la esperanza viva en los momentos difíciles y estresantes. Uno de los simples placeres de los grandes grupos es que casi nunca son burocráticos. En ellos las personas se sienten liberados de lo trivial y lo arbitrario. Con frecuencia, todos tienen que ver directamente con el líder, quien puede tomar decisiones en el acto.

4. **Los líderes de los grandes grupos adoran el talento, saben dónde encontrarlo.** Los grandes grupos son dirigidos por personas lo suficientemente seguras para reclutar gente mejor que ellas. Se deleitan del talento de otros.
5. **Los grupos están llenos de gente talentosa que puede trabajar junta.** Ciertas tareas solo se pueden desempeñar de forma colaborativa y es una locura reclutar a personas que, sin importar cuán talentosas sean, son incapaces de trabajar lado a lado hacia una meta común.
6. **Los grandes grupos piensan que están en una misión divina.** Los grandes grupos están comprometidos en guerras sagradas. La psicología de estas nobles misiones es clara. Las personas saben que se esperan sacrificios de ellas, pero también saben que están haciendo algo monumental, algo por lo que vale la pena entregarse.
7. **Todo gran grupo es una isla, pero una isla con un puente hacia el continente.** Al igual que muchas personas que viven en comunidades aisladas, los participantes en los grandes grupos crean una cultura propia, con costumbres, vestimenta y humor especiales e inclusive con un lenguaje privado. Encuentran palabras para las cosas que les son importantes, un lenguaje que los une y mantiene fuera a los no-miembros. Estos grupos tienden a atesorar sus secretos.
8. **Los grandes grupos se miran a sí mismos como ganadores reprimidos.** Inevitablemente se autoperciben como el energético David, lanzando ideas nuevas al anticuado y enorme Goliat.
9. **Los grandes grupos siempre tienen un enemigo.** Ya sea que el enemigo ocurra en la naturaleza o sea manufacturado, sirve el mismo propósito. Aviva las llamas de la competencia, contribuye a que su grupo se reanime y se autodefina; también te libera de ser espueleado por ese tradicional motivador, el odio farisaico.

10. **Las personas en los grandes grupos están sumamente enfocadas.** Están llenos de personas que luchan por convertir una visión en una máquina y cuyo césped y peces han muerto por negligencia.
11. **Los grandes grupos son optimistas, no realistas.** El optimismo es un mejor pronosticador de la productividad que cualquier otra medida estándar de la compañía.
12. **En los grandes grupos la persona correcta tiene el trabajo correcto.** Muchos proyectos nunca trascienden la mediocridad, porque sus líderes sufren del síndrome de Hollywood. Es la creencia arrogante y equivocada de que el poder es más importante que el talento.
13. **Los líderes de los grandes grupos les dan lo que ellos necesitan: los liberan del resto.** Los grupos exitosos reflejan la comprensión profunda y no necesariamente consciente del líder sobre lo que las personas brillantes quieren. Más que nada, ellos quieren un reto que valga la pena, una tarea que les permita explorar completamente el continente de su talento. Quieren colegas que los estimulen y los desafíen y a quienes puedan admirar.

Como lo han demostrado los grandes grupos, las personas talentosas no necesitan instalaciones lujosas. Pareciera que a veces solo basta con el viejo garaje. Muchos de los líderes que hemos observado son expertos en asegurarse de que todos los miembros del grupo tengan la información que necesitan.

Otra cosa que los grandes grupos necesitan es protección. Los grandes grupos hacen cosas que nunca antes se habían hecho. La mayoría de las corporaciones y otras organizaciones tradicionales dicen que quieren innovación, pero reflexivamente prohíben lo que no se ha intentado.

En la era del "*downsizing*" y el subempleo, muchos lugares de trabajo se han convertido en lugares llenos de ira, angustia y veneno, en los cuales los gerentes son abusivos y los empleados se atacan entre sí. Este ambiente no es solo moralmente ofensivo: es un mal lugar para hacer un buen trabajo.

14. **Los grandes grupos producen resultados.** Las colaboraciones exitosas son sueños con fechas límite. Son lugares de acción, no centros de retiro dedicados exclusivamente a la generación de ideas. Los grandes grupos no solo hablan sobre cosas (a pesar de que a menudo lo hacen por un tiempo considerable). Ellos hacen cosas, cosas sorprendentes y originales.

15. El trabajo fuerte es su propia recompensa. Los grandes grupos están comprometidos con la solución de problemas difíciles y significativos. Paradójicamente, ese proceso es difícil, pero también emocionante. La solución de problemas inyecta al cerebro humano químicos que nos hacen sentir bien.

Prólogo

Al reflexionar sobre la tarea de escribir este prólogo, constaté el reto que representa agregar valor al ya presentado por el doctor Stephen Covey en su obra.

Fue así que recordé la experiencia que tuvimos durante un seminario que dictó Walter Santaliz en Colombia sobre el tema de los “siete hábitos de la gente altamente efectiva”, el cual tenía una duración de tres días.

Durante el segundo día del seminario, surgieron inquietudes y preguntas sobre los principios que dan sustento a los siete hábitos. La noche anterior al último día nos planteamos algunos de estas interrogantes y decidimos hacer una síntesis que nos pudiera mostrar una descripción de la esencia de cada hábito y el resultado que podríamos esperar al practicarlo.

Lo siguiente fue el resultado de esa reflexión:

Hábito	Descripción	Resultados
Proactividad	Hábito de responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito de liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de administración personal	Priorización de lo importante versus lo urgente
Pensar en ganar-ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común, Equidad
Procurar primero comprender, y después ser comprendido	Hábito de comunicación efectiva	Respeto Convivencia
Sinergizar	Hábito de interdependencia	Logros. Innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance Renovación

- El *hábito de la proactividad* nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Esta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.
- Comenzar con un fin en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas. Después de todo, para un velero sin puerto, cualquier viento es bueno.
- Poner primero lo primero nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente le dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que formamos en el hábito 2.
- Pensar el ganar/ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un “juego de suma cero” donde, para que yo gane, alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás, podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración hacia los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.
- Buscar comprender primero y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendido es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.
- Sinergizar es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.
- Afilar la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Por esta razón, el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

Una organización constituida por personas que practican los siete hábitos cobra las siguientes características:

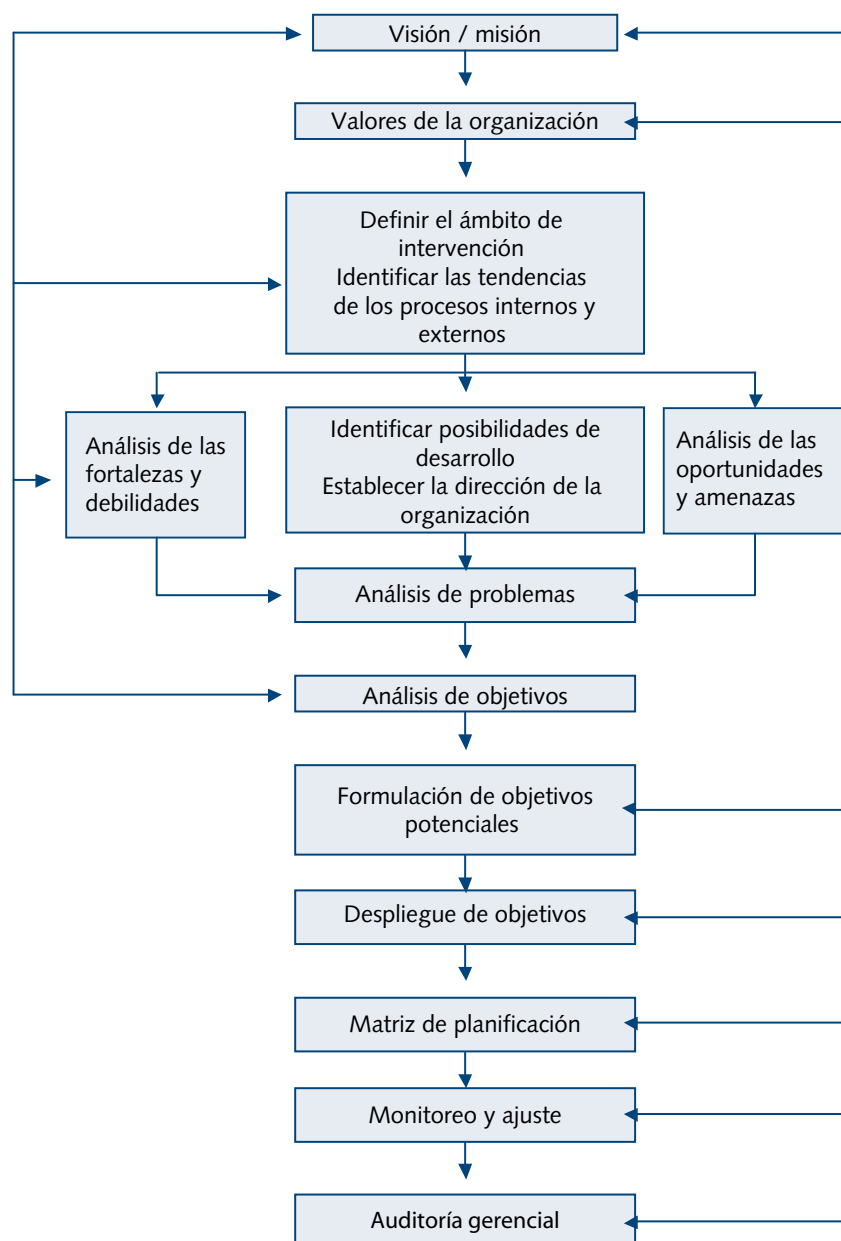
1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales.
 - Dimensión física: se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
 - Dimensión espiritual: se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.
 - Dimensión intelectual: continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
 - Dimensión social: se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, proveedores, accionistas, miembros de la comunidad, etc.
 - Estas características son, sin ninguna duda, los atributos necesarios para que las organizaciones humanas sean exitosas en el siglo XXI. Comencemos la tarea.

Tom Morell

Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es un proceso gerencial mediante el cual los directivos de una organización definen su visión del futuro, establecen la misión de la organización, expresan claramente sus valores, auscultan el entorno y miran a su interior, para, finalmente, establecer sus objetivos de la organización, es decir, sus metas fundamentales y los correspondientes medios para asegurar su logro a todos los niveles.

PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Planeamiento estratégico

Concepto de estrategia y proceso¹

Resumen

Hemos puesto de manifiesto una nueva perspectiva al estudiar e integrar las definiciones de estrategia facilitadas por los autores más destacados en el tema. Parte de la confusión que existe sobre el tema puede ser clarificado separando el concepto de estrategia del proceso de formación de la estrategia. El primero se presenta como un modelo normativo que tiene validez para todas las empresas. El proceso de formación de la estrategia, sin embargo, depende de la situación particular de la empresa y puede describirse en términos de la amplia variedad de formas que toma en las distintas organizaciones, lo cual depende de los objetivos estratégicos de la empresa, su estilo de dirección, la cultura de su organización, y su estructura administrativa.

Las distintas dimensiones del concepto de estrategia

Los diversos autores que definieron la estrategia han tendido a prestar una atención selectiva a los distintos elementos relevantes para este concepto. Al examinar algunas de las más importantes obras en este campo, hemos identificado y descrito las dimensiones críticas del concepto de estrategia y hemos sugerido un mecanismo de diagnóstico que puedan emplear los directivos para comprender las prácticas de sus empresas.

1. Consideramos la estrategia como un medio para establecer el propósito de la organización, en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos.

Esta dimensión de la estrategia procede explícitamente de la definición dada por Chandler (1962):

“La estrategia es la determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Un mensaje similar se extrae de la definición de Schendel y Hatten (1972):

“La estrategia son las metas básicas y los objetivos de la organización, los programas de acción más importantes para conseguir estas metas y

¹ Tomado de: Chandler, A. 1962. Strategy & structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Massachusetts, US, Perseus Books., MIT Press.

objetivos, y para las pautas principales por seguir en la distribución de recursos para relacionar la organización con su entorno”.

2. La estrategia como definición del campo en el que va a competir la empresa.

Desde hace tiempo, se ha reconocido que una de las preocupaciones principales de la estrategia es definir los negocios en los que está o estará involucrada la empresa. Esta dimensión de estrategia está debidamente captada en uno de los primeros y más influyentes libros en este campo, escrito por Learned, Christensen, Andrews, y Guth, *Business Policy: Text and Cases* (1965):

“Estrategia es la pauta de objetivos, propósitos o metas y de las normas principales y planes para lograrlos, expresados de tal manera que definan en que negocios está o estará involucrada la compañía y el tipo de compañía que es o que será”.

3. La estrategia como un proyecto coherente, unificador e integrador de la totalidad de la organización.

Este concepto es expuesto por Glueck (1976):

“Estrategia es un plan unificado, amplio e integrador, diseñado para asegurar que son logrados los objetivos básicos de la empresa”.

4. La estrategia como respuesta a oportunidades y peligros externos y a fortalezas y debilidades internas.

Según esta perspectiva, la estrategia es vista principalmente como respuesta a las fuerzas externas e internas que tienen impacto en la organización. Argyris (1985) refleja este punto de vista en su definición de estrategia:

“La formulación e implementación de la estrategia incluye la identificación de las oportunidades y de los peligros en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fortalezas y debilidades, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas apropiadas para motivarlas a colaborar”.

Análogamente, Steiner y Miner (1977) manifiestan:

“La estrategia consiste en determinar las misiones de la empresa, fijar los objetivos para la organización atendiendo a las fuerzas externas e internas, plantear políticas específicas para lograr esos objetivos, así como asegurar

su puesta en práctica para que se consigan los objetivos básicos de la organización”.

Algunos autores tienden a poner mayor énfasis en la necesidad que tienen las organizaciones de armonizarse con su entorno. En este caso, la principal dimensión de la estrategia no es vista únicamente como la respuesta pasiva a oportunidades y peligros del entorno externo, sino también como una adaptación activa y continua de la organización para satisfacer las exigencias de un entorno cambiante. Uno de los principales defensores de este punto de vista ha sido Mintzberg (1979): “Estrategia es la fuerza mediadora entre la organización y su entorno: pautas consistentes en los grupos de decisiones que se refieren al entorno.

5. La estrategia como medio principal para lograr la ventaja competitiva.

Algunos autores tienden a poner mayor énfasis en la necesidad que tienen las organizaciones de armonizarse con su entorno. En este caso, la principal dimensión de la estrategia no es vista únicamente como la respuesta pasiva a oportunidades y peligros del entorno externo, sino también como una adaptación activa y continua de la organización para satisfacer las exigencias de un entorno cambiante. Uno de los principales defensores de este punto de vista ha sido Mintzberg (1979):

“Estrategia es la fuerza mediadora entre la organización y su entorno: pautas consistentes en los grupos de decisiones que se refieren al entorno”.

6. La estrategia como medio principal para lograr la ventaja competitiva.

Michael Porter ha sido quien más ha insistido en que la esencia de toda estrategia consiste en buscar ventajas competitivas. En su primer libro (1980), formula un esquema conceptual para identificar lo atractivo de un sector y analiza las estrategias genéricas que posicionan la manera efectiva a una empresa dentro de un sector. En su segundo libro (1985), define la estrategia competitiva como:

“La búsqueda de un posicionamiento competitivo favorable dentro de un sector, que es el campo fundamental en que tiene lugar la competencia. La estrategia competitiva busca establecer una posición rentable y duradera frente a las fuerzas que determinan la competencia en el sector”.

En su segundo libro, Porter utiliza la “cadena de valor” como poderoso instrumento conceptual para dirigir las actividades de la empresa y hacer más firme e intensa su posición competitiva.

7. La estrategia como fuerza motivadora para los que tienen intereses en la compañía (*stakeholders*).

El concepto de *stakeholders* ha adquirido importancia en los últimos años como elemento de interés estratégico. Entre los que tienen intereses en la compañía se incluyen a todos aquellos que directa o indirectamente son influidos por los beneficios y gastos derivados de la actividad de la empresa: como accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, acreedores, municipios, gobiernos, entre otros.

Andrews (1980), en una definición que ha alcanzado mucha difusión, no solo insiste en el concepto de la estrategia como un determinante del propósito de la organización, sino que incorpora explícitamente la importancia de los que tienen intereses en la compañía, cuando afirma:

“La estrategia corporativa es la pauta de decisiones a través de las cuales determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, establece las normas y proyectos principales para lograr esas metas, define el campo de negocios en que va a operar, el tipo de organización humana y económica que tiene intención de ser, y la naturaleza de la contribución económica que tiene intención de dar a sus accionistas, empleados, clientes y a las diversas comunidades”.

Andrews establece también una clara distinción entre el concepto de estrategia formulado a nivel corporativo y a nivel de negocio: “La estrategia corporativa define los negocios en los que una compañía competirá, proporcionando los criterios para destinar los recursos y convertir la competencia distinta en ventaja competitiva”.

“La estrategia de un negocio es la determinación de cómo una compañía competirá en un negocio dado y de cómo se posicionará en comparación con sus competidores”.

Un énfasis aún mayor sobre la importancia de quienes tienen intereses en la empresa se advierte en la definición de estrategia dada por Café (1985) en lo que ella llama su modelo interpretativo:

“La estrategia se define como *metáforas* orientativas o marcos de referencia que permiten que la organización y su entorno sean comprendidos por lo que tienen intereses en la empresa. Basándose en esto, los que tienen intereses en la empresa son motivados a creer y a actuar de una manera que se espera que produzca resultados favorables para la organización”.

Esta definición de estrategia enfatiza la necesidad de establecer contratos sociales, entendidos como un conjunto de acuerdos cooperativos entre personas libres, que darán lugar a un proceso de intercambio social en el cual se confirmarán, modificarán o reemplazarán las distintas posturas. La estrategia es, por tanto, el impulso esencial que intensificará el comportamiento de cooperación y contribuirá al bienestar de la organización.

Hacia un concepto unificado de la estrategia

La estrategia puede verse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, le proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito, y facilita los cambios necesarios inducidos por el entorno. No descubrimos ninguna contradicción necesaria en las diversas definiciones estudiadas; es fácil combinarlas todas hasta llegar a una única y más amplia definición de estrategia.

La estrategia

- Es una coherente, unificadora e integradora pauta de decisiones.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.
- Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.
- Define el tipo de organización humana y económica que la compañía es o tiene la intención de ser.
- Busca lograr ventaja para mantenerse en el largo plazo en cada uno de los negocios, con base en la reacción adecuada a las oportunidades y peligros del entorno, y a las fortalezas y debilidades de la organización.
- Compromete a todos los niveles de la empresa (corporativo, funcional, de negocio).
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta realizar en quienes se interesan en la empresa.

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad vital de la organización y, al mismo tiempo, facilita su forzosa adaptación al entorno cambiante. Por lo tanto, la esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas en cada negocio en el que esté comprometida la empresa. Finalmente, le serán reconocidos formalmente los beneficios de

las actividades de la empresa, esto es, de todos los que tienen intereses en ella. Por tanto, el objetivo último de la estrategia debería dirigirse al beneficio de todos los interesados en la empresa, proporcionando la base para establecer una multitud de transacciones y contratos sociales con ellos.

Diagrama del concepto de estrategia



Proceso de formación de la estrategia

Separar el concepto de estrategia de su realidad es, en el mejor de los casos, una cuestión puramente académica. Es imposible comprender las dificultades asociadas con la estrategia, si se ignora la inseparabilidad que existe entre el

concepto de estrategia y el proceso de hacerla realidad en el marco de una organización concreta. De hecho, la *process school of research*, (la escuela de investigación del proceso), tal y como la definieron Coger y Doz (1979), ve la estrategia como el resultado de tres procesos diferentes que contribuyen a la formación de la estrategia:

- (1) Los procesos cognoscitivos de las personas en cuyo conocimiento del entorno se basa la estrategia.
- (2) Los procesos sociales y organizativos a través de los cuales se canalizan las percepciones y se desarrollan los compromisos.
- (3) Los procesos políticos a través de los cuales se ejerce el poder para influir en el propósito de la empresa y en la asignación de recursos.

Estos autores todavía van más allá cuando afirman que “la tarea del director general debe considerarse como la de dirigir estos procesos”, lo cual requiere el desarrollo de una visión amplia de lo que tiene que conseguir y la dirección de una red de fuerzas en la organización que desembocan en el descubrimiento, evolución y enriquecimiento de esa visión.

Comentamos a continuación algunas opciones que son especialmente relevantes para el diseño del proceso de formación de la estrategia y para adaptarlo a los objetivos estratégicos, estilo de dirección, cultura de la organización y procesos administrativos de una empresa en particular.

Estrategia explícita vs. estrategia implícita

Seguramente, la mayor controversia en ese aspecto se centra sobre cuán explícitamente debe ser comunicada la estrategia, tanto dentro de la propia organización como fuera de ella.

Edgard Wrapp, citado por Andrews (1981), sugiere que existen cuatro niveles en la definición de estrategia corporativa.

- **Nivel I.** Estrategia corporativa para la memoria anual. Normalmente esta definición es “hecha aséptica” por la alta dirección y redactada por el personal de relaciones públicas. A los accionistas les proporciona una idea sobre la orientación de la empresa, una garantía de que la alta dirección y redactada por el personal de relaciones públicas. A los accionistas les proporciona una idea sobre la orientación de la empresa, una garantía de que la alta dirección sabe lo que intenta conseguir con la compañía.

- **Nivel II.** Estrategia corporativa para el consejo de administración, analistas financieros y mandos intermedios. Es una definición algo más amplia y reveladora que la del nivel I. La mayor parte de los consejos de administración deben alcanzar un acuerdo en este nivel de definición, en especial las grandes compañías de multinegocios.

Con esta definición podemos vislumbrar los segmentos de la compañía y quizá conseguir alguna indicación de dónde ve la alta dirección las oportunidades de crecimiento. Cuando la alta dirección discute el nivel II con los interesados, las reglas del juego exigen, normalmente, mantener una definición sencilla y camuflar los reveses más profundos.

- **Nivel III.** Estrategia corporativa para la alta dirección. Sea cual fuere el tamaño o la complejidad de una organización, es de esperar que varios miembros de la alta dirección participen en las discusiones de un análisis detallado de los planes de acción, de las fuerzas de la competencia, de la evaluación de las capacidades de los directivos responsables de la explotación y quizá en algún tema candente como las posibilidades de supervivencia de la alta dirección. El director general necesita el apoyo de este grupo y, normalmente, intentará llegar a un acuerdo con ellos en estos tipos de problemas.
- **Nivel IV.** La estrategia corporativa privada del director general. Si el director general es un pensador de estrategias, raramente estará inhibido por alguien, ni por sus altos directivos, ni por los consejeros, ni por sus máximos planificadores y tampoco por sus asesores externos. El director general reflexiona sobre toda una serie de movimientos que no revela a casi nadie. Al intentar comprender de forma más profunda quién y por qué ejerce más influencia sobre un director general, he descubierto que incluso cuando este comparte sus pensamientos más profundos con uno o dos directivos, consejeros, o asesores externos, son su propia voluntad y su personal convicción las que dominan.

Las razones por las cuales el director general se “reserva” parte de la estrategia son normalmente muy complejas. En algunas ocasiones, una parte de la estrategia privada puede ser dictada por los propios intereses personales del director general. En otras ocasiones, corresponde a desarrollos que los funcionarios de su entorno todavía no están preparados para reconocer y diagnosticar o puede que no quiera compartir conocimientos “delicados” por miedo a que sean revelados prematuramente o, como ocurre con frecuencia, el director general cree que es él quien está más calificado para solucionar los pros y contras y decidir cómo se debe proceder.

Se pueden sacar muchas lecciones de los cuatro niveles de estrategia de Wrapp:

1. La enorme influencia que tiene el director general tanto en la formación de la estrategia de la empresa y en comunicarla.
2. El variable grado de apertura y de detalle con que se comunica la estrategia depende del estilo de dirección del director general.
3. El cambiante nivel de participación en la formación de la estrategia varía de compañía en compañía.
4. El director general tiene la habilidad de dirigir el proceso de formación de la estrategia y para lograr el tipo de consenso necesario para la implementación efectiva de la estrategia.

Proceso formal-analítico vs. enfoque conducta-poder

Si el proceso de formación de la estrategia debería formalizarse o no, es tema sujeto a debate. En un extremo se hallan aquellos que creen en un proceso de toma de decisiones integrado debe basarse en instrumentos analíticos y metodologías que ayuden a los directivos a mejorar la calidad de su pensamiento estratégico. La formación de la estrategia es considerada por ellos como un proceso formal y disciplinado, dirigido hacia la total explicitación de la estrategia corporativa, del negocio y funcional. Los que favorecen este enfoque tienden a defender la utilización de sistemas de planificación formales, sistemas de control de gestión y sistemas de recompensa coherentes que aumenten la calidad de la toma de decisiones estratégicas (Ansoff 1984; Hax y Majluf 1984^a, y 1984b; Lorange 1980; Porter 1980; y 1985; Yavits y Newman, 1982).

En el otro extremo, se halla la escuela de dirección que se apoya en la teoría del comportamiento humano en la empresa, que adopta un enfoque de conducta-poder en la formación de la estrategia. Esta escuela enfatiza puntos como los múltiples objetivos de las organizaciones, la política de decisiones estratégicas, los procesos de negociación entre directivos, la función de las coaliciones en la dirección estratégica y la práctica de "salir del paso" *muddling through* (Cyer y March 1963; Lindbloom 1959; Simon 1979; Wrapp 1984).

Estas dos escuelas de pensamiento han contribuido de manera significativa a aumentar nuestra comprensión sobre los aspectos esenciales de la estrategia. No obstante, ni el enfoque analítico-formal ni los paradigmas de conducta-poder caracterizan de forma adecuada el operar de los procesos de formación de estrategia que tienen éxito. Estas taxonomías han sido útiles para facilitar la investigación académica, pero ninguno de los enfoques sirve como modelo

descriptivo o normativo. Para conseguir la mejor realización de la estrategia, debe darse una mezcla adecuada del poderoso pensamiento analítico-formal, con un contexto que reconozca la gran importancia de los aspectos del comportamiento humano de los directivos. Quinn (1980), que ha emprendido una labor de investigación muy amplia sobre procesos de cambio de estrategia reales en las corporaciones más importantes, afirma:

“Los ejecutivos mezclan ingeniosamente al análisis, las técnicas de conducta y las políticas de poder para lograr, paso a paso, que los movimientos progresivos sean más coherentes con unos fines que inicialmente fueron concebidos de forma amplia, pero gracias a estos pasos son constantemente refinados a medida que aparecen nuevas informaciones”.

Esta metodología integradora es la descrita por el propio Quinn como “incrementalismo lógico”.

Estrategia como una pauta de acciones del pasado vs. plan de definición del futuro

Otro elemento de controversia es el referente a las implicaciones temporales de la estrategia. Algunos autores tienden a ver la estrategia exclusivamente como la determinación futura de la orientación de la empresa. Para ellos, la estrategia es el conjunto de objetivos y programas de acción orientados a lograr el cambio futuro de la organización. Esta visión de la estrategia se refleja claramente en la definición proporcionada por Newman y Logan (1971):

“Las estrategias son planes de definición del futuro que anticipan cambios e inician acciones para aprovechar las oportunidades que están integradas en el concepto o la misión de la compañía”.

De manera alternativa, también es vista como una pauta de acciones que emerge de las decisiones que en el pasado se han tomado en la empresa. Uno de los principales defensores de esta escuela de pensamiento es Mintzberg y Walter (1985), quienes definen la estrategia como “una pauta que emerge de un conjunto de decisiones”.

“Se da esta definición para operativizar el concepto de estrategia y así proporcionar una base tangible sobre el cual se pueda llevar a cabo la investigación de cómo se forma en las organizaciones. Los conjuntos de conductas pueden ser aislados y las estrategias identificadas como las pautas o consistencias de dichos conjuntos

de conductas. A partir de aquí se pueden investigar los orígenes de estas estrategias prestando especial atención a la exploración de la relación entre los planes y las intenciones de la dirección, y lo que la organización realmente hizo”.

Wrapp (1984) refuerza este concepto de estrategia como algo que emerge de un conjunto de decisiones con un simple diagrama (Figura 2):

“La figura 2 corresponde al caso de un director general implicado en problemas operativos y, por tanto, en posición para influir en las decisiones operativas. Con el tiempo, una estrategia corporativa se hace patente en la organización, surge de las pautas discernibles en las decisiones operativas tomadas. En este momento, el director general insiste a los que están tomando decisiones que se aseguren que estas sean consistentes con la estrategia corporativa.

La figura 2 muestra un simple organigrama que puede emplearse para obtener tanto el perfil existente como del deseado del concepto de estrategia. Las diferencias entre los dos perfiles son una indicación de la clase e intensidad de trabajo directivo necesario para mejorar las capacidades estratégicas de la empresa. Pensamos que los atributos reseñados pueden ser interpretados en un sentido normativo cuando definen un perfil sesgado hacia la izquierda como más cerca se esté de un modelo de estrategia ideal.

Miles de decisiones se toman cada día en organizaciones grandes y complejas. La única manera de que sean consistentes es estableciendo algún tipo de directriz estratégica permanente que proporcione un marco amplio dentro del cual esas decisiones puedan ser tomadas.

Sin embargo, si se interpreta de manera demasiado rígida la definición de estrategia como una pauta que emerge en un conjunto de decisiones en el pasado, se puede llegar a una incapacidad para conformar nuevas directrices para la empresa. En sentido estricto, la estrategia solo podría ser conocida y explicitada con efectos retroactivos cuando, desde una perspectiva histórica, pudiera ser descifrada en una serie continua de acontecimientos pasados. Desde el punto de vista de un director en ejercicio, este concepto de estrategia es claramente inaceptable. La estrategia es uno de los más importantes medios disponibles cuando se tiene la intención de realizar un cambio. La estrategia debería reconocer la herencia pasada de la empresa y, al mismo tiempo, tener en consideración el futuro.

Consecuentemente, la estrategia se convierte en un equilibrio delicado entre aprender del pasado y conformar nuevos cursos de acción que conducirán a la organización hacia un estado futuro, que puede incluir una orientación considerable de la conducta en el pasado.

Una tipología para la formación de la estrategia

La formación de la estrategia es un proceso con muchas facetas y dependiente de la situación en que se encuentre, contingente con las características específicas de la empresa y de las condiciones del entorno. De los factores ya discutidos, podemos extraer varias dimensiones que deben ser consideradas para delinear un proceso de formación estratégico que dé respuesta a las necesidades de la empresa:

- El papel del director general, tanto en la formación de la estrategia como en su comunicación.
- El grado de apertura y de detalle en la comunicación de la estrategia tanto internamente en la organización como hacia todos los grupos externos relevantes.
- El grado en el que participan los diferentes niveles de la organización.
- El grado de consenso obtenido para el curso de acción propuesto, especialmente el grado de compromiso del director general en este plan.
- La extensión con que los procesos formales se emplean para especificar las estrategias corporativas, funcionales y de negocio.
- Los incentivos que se proporcionan a los protagonistas clave para negociar una estrategia para la empresa.
- El enlace de la estrategia con las pautas de acciones del pasado.
- El empleo de la estrategia como una fuerza para el cambio y como un vehículo para nuevos cursos de acción.

Estrategia deliberada vs. estrategia emergente

Una manera de reducir estas varias dimensiones a una simple dicotomía es emplear las definiciones de estrategia deliberada y de estrategia emergente de Mintzberg y Waster (1985). Una estrategia se considera deliberada cuando la realización concuerda con el curso de acción intentado. Una estrategia es emergente cuando se identifica con las pautas y consistencias observadas en el comportamiento pasado a pesar de, o con la ausencia de, intenciones explícitas.

Estos dos conceptos y sobre todo su interacción forman la base de una tipología que caracteriza los diversos tipos de procesos de formación de la estrategia. En un extremo de este continuum de tipologías se encuentra la estrategia deliberada pura y, en el otro, la estrategia emergente pura. Entre estos dos extremos, se hallan las estrategias que combinan varios grados de dimensiones diferentes: el grado de explicitación, participación, centralización, consenso entre los directivos, formalización, negociación, continuidad con el pasado, y orientación hacia el cambio futuro. Este tipo de estrategia también es afectado por la naturaleza del entorno donde se encuentre la empresa, particularmente si es más o menos benigno, controlable y previsible.

Esta tipología se basa en la idea de que la estrategia se forma con dos fuerzas críticas que actúan simultáneamente: una es deliberada, la otra emergente. Los directivos necesitan la estrategia deliberada para proporcionar un sentido de dirección a la empresa. La estrategia emergente no significa necesariamente que la dirección no controla, sino que es abierta, flexible y responsable; en otras palabras, que está dispuesta a aprender.

Conclusión

Parte de la confusión en torno al tema de la estrategia se puede aclarar separando el concepto de estrategia en sí misma del concepto del proceso de formación de la estrategia. Las diferentes dimensiones del concepto de estrategia se pueden unificar en una sola definición.

El problema es más complejo cuando se trata de la formación de la estrategia. Existen muchas formas diferentes para lograr los objetivos que se delinean. Esto es simplemente una manifestación de la variedad existente en todo tipo de organización social. La falta de una forma universal para lograr que una estrategia tenga éxito no implica que todos los procesos para alcanzarlo sean igualmente efectivos. Hay ciertos atributos del concepto estrategia a los que la empresa debe adherirse. De igual forma, tanto la estrategia como su proceso de formación deben ser dirigidos.

A continuación se pueden ver algunos ejercicios relacionados con los materiales teóricos que se han desarrollado en las páginas anteriores.

Un director general que trabaja en problemas operativos crea un caudal de decisiones operativas cuya pauta definirá, a su vez, la estrategia corporativa con el apoyo de los planificadores.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Las decisiones de la empresa forman parte de una pauta coherente, unificadora e integradora.					
2. Existe un propósito de la organización expresado por los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades de la distribución de recursos.					
3. Hay una segmentación clara de los negocios en los que la empresa se halla actualmente y un reconocimiento explícito de los negocios en los que tiene intención de entrar.					
4. La empresa tiene bien definidas sus características como institución humana y económica que es, o le gustaría ser.					
5. La empresa tiene conocimiento de sus principales competidores e intenta conseguir una ventaja competitiva sobre ellos que se pueda mantener en el largo plazo, en cada uno de los negocios de la empresa.					
6. La empresa toma orientaciones estratégicas y desafíos planeados en cada nivel: corporativo, de negocios y funcional					
7. La empresa define la contribución económica y no económica que tiene la intención de dar a quienes tienen intereses en la empresa.					

Un director general trabajando en problemas operativos genera un caudal de decisiones operativas cuya pauta definirá, a su vez, la estrategia corporativa con el apoyo de los planificadores.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La estrategia es comunicada abierta y ampliamente: a) Internamente a la organización. b) A todos los grupos externos que son relevantes					
2. La estrategia es generada a través de un proceso altamente participativo.					
3. El proceso de estrategia está diseñado para construir un amplio consenso alrededor de los cursos que se van a intentar.					
4. La formación de la estrategia se basa en un proceso formal y disciplinado, dirigido a la completa especificación de las estrategias corporativas, de negocios y funciones.					
5. La estrategia está basada en un proceso de negociación entre los actores esenciales.					
6. La estrategia es principalmente el vehículo para un cambio que dé forma a nuevos cursos de acción.					

Una tipología de los procesos de formación de la estrategia: deliberada vs emergente.

Estrategia	Rasgos principales
Planificada (estrategia deliberada pura)	Estrategias que tienen su origen en planes formales: se dan intenciones precisas, formuladas y articuladas por la alta dirección, respaldadas por controles formales para asegurar una puesta en práctica libre de un entorno benigno, controlable o previsible; estrategias, en su mayor parte, deliberadas.
Emprendedora	Estrategias que tienen su origen en una visión central: existe la intención como una visión colectiva de todos los intérpretes, de forma inspirada y relativamente inmutable, controlada normativamente a través del adoctrinamiento o socialización. La organización es frecuentemente pro-activa frente al entorno. Estrategias más bien deliberadas.
Paraguas	Estrategias que tienen su origen en las restricciones: el líder, que tiene un control solo parcial de las acciones de la organización, define los límites estratégicos, dentro de los cuales otros intérpretes responderán a sus motivos, al entorno complejo o quizá a lo imprevisible. Estrategias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes y deliberadamente emergentes.
Proceso	Estrategias que se originan a través del proceso: el líder controla aspectos importantes del proceso de formación de la estrategia (contratación de los directivos, estructura, entre otros), y deja la definición del contenido de la estrategia a otros intérpretes. Estrategias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes (y, otra vez, deliberadamente emergentes).
Inconexa	Estrategias originadas en enclaves: diversos actores débilmente unidos al resto de la organización producen pautas en sus propias acciones, en ausencia o en contradicción directa con las intenciones centrales, o comunes. Estrategias organizativamente emergentes, deliberadas o no.
Consenso	Estrategias que tienen su origen en el consenso: a través de un mutuo ajuste, los actores convergen hacia unas pautas que se convierten en normas por la ausencia de intenciones centrales o comunes. Estrategias más bien emergentes.
Impuesta (estrategia emergente pura)	Estrategias originadas por el entorno: el entorno dicta las pautas, tanto a través de una imposición directa como de las consecuencias implícitas en las opciones a las que se vincula la organización. Estas estrategias son más emergentes, aunque pueden ser también "interiorizadas" por la organización y transformadas en deliberadas.

Formulario de seguimiento de proyectos

Comité local: _____

Nombre del proyecto:

Código: _____ Responsable: _____

Objetivo del proyecto:

Actividades principales:

Resultados clave logrados:

Problemas/asuntos por resolver:

Acciones/objetivos programados pero no realizados:

Cambios en cronogramas, objetivos o recursos requeridos:

Evaluación del lugar/instalaciones:

Evaluación de cultivos/animales/otros:

Evaluación del trabajo en equipo:

Miembros y cargos:

Observaciones al trabajo en equipo:

Evaluación del control administrativo:

Presupuesto:

Asignado: _____

Desembolsado a la fecha: _____

Programados: _____

Responsable de la evaluación: Nombre: _____ Firma: _____

Enterado: Nombre: _____ Firma: _____

Lugar y fecha de evaluación: _____

Enfoque para la formulación de estrategias

1. Definición del negocio.
2. Evaluación de lo atractivo de la industria/sector.
3. Evaluación del potencial competitivo.
4. Selección de la estrategia y la planificación de acciones.
5. Implementación de la estrategia seleccionada.

Paso 1. Definición del negocio

- ¿Qué industria?
- ¿Qué segmentos estratégicos?

Paso 2: Evaluación de lo atractivo de la industria

- La intensidad competitiva: ¿cuál es la rentabilidad de esta industria en comparación con una industria promedio?
- La madurez: ¿cuál es el potencial de crecimiento de la industria?
- Lo productivo de la industria: ¿la industria es capaz de producir un buen crecimiento y rentabilidad?

La identificación de los segmentos estratégicos

- Los segmentos estratégicos dividen el negocio en un número manejable de áreas donde la estructura competitiva o potencial de rendimiento son diferentes, pero están influenciados por la posición y rentabilidad de la industria entera.
- La segmentación del negocio debe realizarse sobre la base de la segmentación de la industria, utilizando combinaciones de variables externas e internas, tales como:
 - Clientes específicos.
 - Las características deseadas por los clientes (por ejemplo: los criterios utilizados para la compra).
 - El entorno competitivo (por ejemplo: tasa de crecimiento, intensidad competitiva, madurez).
 - Rentabilidad.
 - Estructura de costos.
 - Proceso productivo.
- La buena segmentación creativa define los “frentes de batalla” de la industria, donde el negocio se enfrenta a sus competidores y puede sacar una ventaja competitiva.

Paso 3: Evaluación del potencial competitivo

- ¿Qué se necesita para tener éxito en este negocio?
 - o Bases de la competencia.
 - o Factores clave del éxito.
- ¿Contamos con lo necesario para ser un competidor exitoso? ¿Cuál es nuestra posición competitiva en este negocio?
 - o Fases de la competencia y factores clave del éxito.
 - o Las bases de la competencia (BDC).
 - o Los criterios de compra del cliente que inciden en la selección del proveedor.
 - o Los factores clave del éxito.
 - o Acciones efectivas del proveedor para satisfacer las BDC.

1. El cliente quiere un producto que sabe/se siente bien.

Para el desarrollo efectivo de productos, se requiere:

- a. Análisis de mercado sobre las preferencias del consumidor.
- b. Formulación de investigación y desarrollo y pruebas de mercadeo.
- c. Estricto control de calidad para asegurar la uniformidad del sabor/sensación.

2. No todos los consumidores quieren el mismo sabor/sensación.

- a. Todo lo anterior (a, 1b, 1c).
- b. Ofrecer una gama de productos con diferentes sabores/sensaciones.

Las BDC:

- Los criterios de compra del cliente que inciden en la selección del proveedor.
- Acciones efectivas del proveedor para satisfacer las BDC.

3. La mayoría de los consumidores solo compran los refrescos, si el costo del producto entregado es lo suficientemente bajo para generar una ganancia (y el margen de ganancia del minorista).

- a. Materia prima de bajo costo.
- b. Operaciones de embotellamiento efectivas en costos.

- c. Distribución efectiva en costos.
 - d. ¿Bajos gastos fijos?
- 4. Los minoristas de alimentos quieren productos que se venden rápidamente para minimizar el espacio que ocupan en los estantes.**
- a. Propaganda y promoción.
 - b. Entrega confiable JIT.
 - c. Empaque "eficiente en espacio".

Paso 4. Selección de la estrategia y la planificación de acciones

- ¿Dónde deberíamos competir?
 - o ¿Con qué productos/servicios?
 - o ¿Con qué clientes?
- ¿Cómo deberíamos competir?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Cuáles cambios se requieren y en qué funciones?
- ¿Cuáles son los probables resultados?
- ¿Cuáles son los riesgos?

Una vez que se hayan tomado las decisiones correspondientes, se elabora el plan de acción para que sirva como base para la ejecución.

- Debe definir los objetivos.
- Debe definir las medidas interrelacionadas para:
 - o Mejorar la posición en el mercado.
 - o Mejorar la posición en relación con los costos.
 - o Reorganizar el desarrollo de tecnologías y productos.
 - o Fortalecer las habilidades, conducir a la reingeniería de procesos y mejorar la motivación.
- Debe incluir información detallada acerca de los recursos que se requieren.
- Representa el compromiso del equipo de alta gerencia.

Paso 5: Implementación de la estrategia seleccionada

- Monitorear y controlar la implementación.

- o Observar cambios importantes en el entorno comercial y económico.
- o Examinar sus repercusiones estratégicas.
- o Modificar los objetivos y/o planes correspondientes.

- De ser necesario, hacer cambios organizativos.
 - o Liderazgo.
 - o Sistemas gerenciales.
 - o Remuneraciones económicas apropiadas.
 - o Estructura organizativa.

Resumen del proceso de formulación de estrategias

1. Definición del negocio.
2. Evaluación de lo atractivo de la industria.
3. Evaluación de la posición competitiva.
4. Selección de la estrategia y la planificación de acciones.
5. Implementación de la estrategia seleccionada.

**Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**
Sede Central.

Apartado Postal 55-2200
San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 – Costa Rica
Tel. (+506) 2216 0222 / Fax (+506) 2216 0233
Correo electrónico: iicahq@iica.int
Sitio web: www.iica.int

