

IICA
D10
497

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

03 MAR 1995

IICA - CIDIA

COMISION NACIONAL DE INVESTIGACION Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN COSTA RICA

IICA-CIDIA

SEMINARIO-TALLER SOBRE PLANIFICACION
ESTRATEGICA DE LA INVESTIGACION
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
EN COSTA RICA

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO
DE PLANEACION DE ORGANIZACIONES

JORGE EDO. FONSECA ZAMORA, M.Sc.
ECONOMISTA AGRICOLA

MARZO, 1994

Seminario-Taller realizado con apoyo del IICA, Costa Rica, Programa II. Proyecto de Cooperación Técnica. Fortalecimiento del Sistema de Investigación y Transferencia de Tecnología de Costa Rica 1994.



**COMISION NACIONAL DE INVESTIGACION Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA**

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN COSTA RICA**

**SEMINARIO-TALLER SOBRE PLANIFICACION
ESTRATEGICA DE LA INVESTIGACION
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
EN COSTA RICA**

✓
**LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO
DE PLANEACION DE ORGANIZACIONES**

✓
**JORGE EDO. FONSECA ZAMORA, M.Sc.
ECONOMISTA AGRICOLA**

MARZO, 1994

Seminario-Taller realizado con apoyo del IICA, Costa Rica, Programa II. Proyecto de Cooperación Técnica. Fortalecimiento del Sistema de Investigación y Transferencia de Tecnología de Costa Rica 1994.

00003016

116A
D10
497

~~00003016~~

CONTENIDO

Tema No.1 LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN.

- **Caracterización de organización.**
- **La Cultura de la Organización.**
- **El Entorno de la Organización.**

Práctica No.1 Caracterización de CONITTA ubicación del entorno de la organización.

Tema No.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- **Funciones de la Administración.**
- **La Administración y la Toma de Decisiones.**
- **Enfoques en la Solución de Problemas Administrativos.**

Tema No.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANEACION DE LAS ORGANIZACIONES.

- **El Proceso de la Planeación.**
- **Mitos acerca de la Planeación.**
- **Clasificación de los Planes y Ciclo de Vida de la Organización.**
- **Revisión permanente de la planeación.**

Tema No.4 PLANEACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

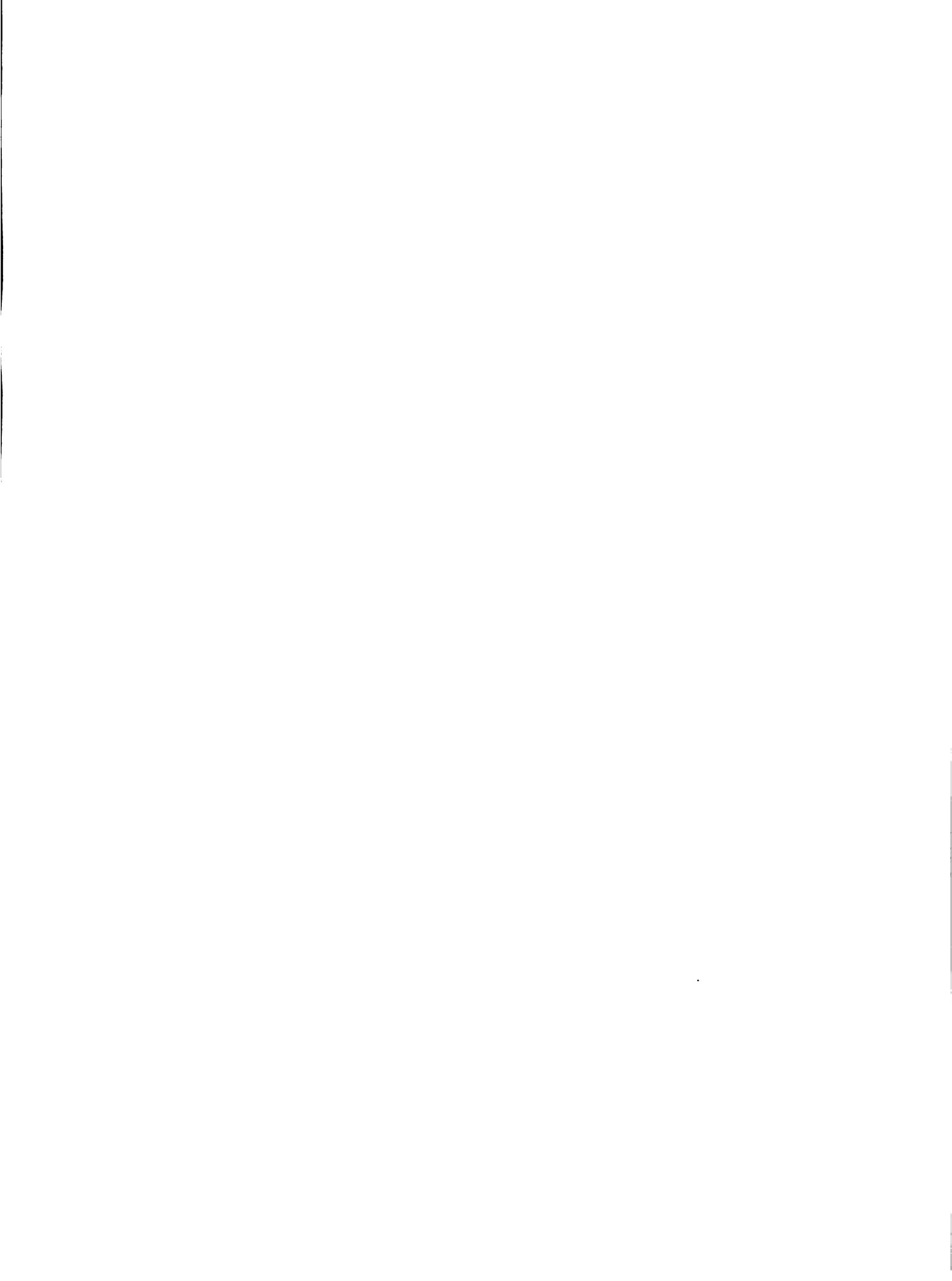
- **El Proceso.**
- **La Planeación Estratégica.**
- **Políticas de Organización.**
- **Formulación de la Misión.**
- **La Información Estratégica y la Diagnósis**

Práctica No.2 Realizar una diagnosis de CONITTA según la Técnica FODA.

Tema No.5

FORMULACION DE LA POLITICA ESTRATEGICA.

- **Determinación de objetivos estratégicos.**
- **Determinación de la estrategia maestra.**
- **La búsqueda de los puntos críticos.**
- **Cómo organizarse para la formulación de la estrategia.**



PRESENTACION

La Comisión Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Oficina Costa Rica, inició un proceso de planificación estratégica a partir de 1992. Durante este período se terminó el Proyecto Plan ITTA 2000, a través de la subcomisión creada con ese objetivo por la Junta Directiva.

Como parte de dicho proyecto se han integrado: el Inventario de Oferta Tecnológica para los principales cultivos, café, caña de azúcar, dos especies pecuarias y el directorio de instituciones de investigación y transferencia de tecnología de Costa Rica.

Para este año se ha programado preparar el Plan Estratégico ITTA 2000 con la participación de las instituciones que conforman la comisión y de los miembros de los PITTAS.

El Seminario-Taller sobre Planificación Estratégica constituye el primer paso para definir las orientaciones estratégicas en materia de ITTA de los próximos años.

Queremos agradecer al Msc. Jorge Fonseca, su interés por participar en este proceso y a la Oficina del IICA en Costa Rica por su apoyo en el esfuerzo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería ha realizado en esta materia. En especial nuestro reconocimiento a la señorita Marcela Vargas Hernández por el diseño y preparación del documento que servirá de guía por el trabajo de los participantes.

Atentamente,

CONITTA

**Fernando Mojica
Presidente**

**Jimmy Ruiz
Secretario Ejecutivo**



TEMA NO. 1

LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION

1.1 Las Organizaciones y la Administración:

Es en el seno de las Organizaciones donde tiene principal importancia la Administración. De hecho, puede decirse sin pérdida de generalidad, que la administración como ciencia es una respuesta a las exigencias de ordenamiento y planificación de las organizaciones.

Es por esto que antes de iniciar cualquier discusión sobre las funciones de Administración es necesario tener claro lo que es una Organización.

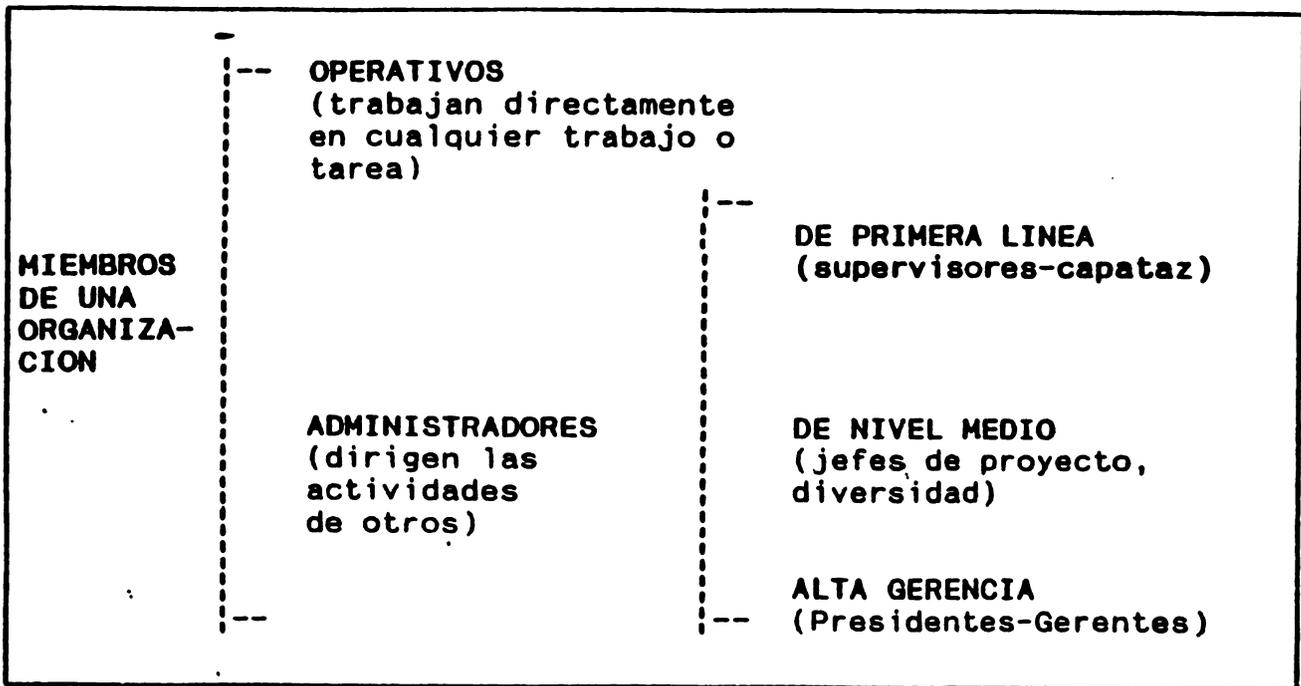
Una ORGANIZACION se constituye cuando un grupo de personas se ordena sistemáticamente para la conservación de objetivos específicos.

Toda organización se caracteriza por tener tres elementos fundamentales:

- Está compuesta por personas.
- Tiene una MISION en torno a la cual se establecen las acciones específicas que se ejecutan.
- Se da algún tipo de arreglo sistemático que ordena y delimita las acciones de sus miembros (Reglas, reglamentos, manuales, definiciones, etc.)

La clasificación más general que podríamos hacer de los miembros de una organización es la siguiente:





Ubicado en esta forma a los **ADMINISTRADORES** de una Organización, podemos definir a la **ADMINISTRACION** como:

El proceso por el cual se cumplen las actividades de la organización eficientemente a través de las personas que la conforman.

El proceso Administrativo debe ser **EFICIENTE** y **EFICAZ**.

La eficiencia se cuantifica en relación **Esfuerzo Vrs Resultados**. A mayor resultado con menor esfuerzo el proceso es más eficiente.

La eficacia se cuantifica en los logros de los objetivos propuestos. Un administrador eficiente en la medida que cumple con los objetivos propuestos en la planificación.

1.2 La Cultura de la Organización:

Toda organización va conformando su propio esquema de comportamiento o personalidad, llamado **Cultura de la Organización**.

En esta cultura organizacional la que establece un comportamiento uniforme de la Organización.

Seguendo a Stephen la cultura de una organización se puede caracterizar de acuerdo con:

- **Autonomía Individual:**

Grado de independencia y responsabilidad que se da a los miembros de la Organización.

- **Estructura:**

Medida en que las reglas, reglamentos y supervisión se usan para **vigilar y controlar** el quehacer de los trabajadores.

- **Apoyo:**

Grado de apoyo que se les da a los miembros de la organización.

- **Identidad:**

Nivel de identificación de los miembros con el conjunto de la organización.

- **Recompensa al Desempeño:**

Grado en el cual la recompensa al desempeño se basa en el desempeño de los trabajadores.

- **Tolerancia del conflicto:**

Nivel de conflicto entre miembros y grupos de trabajo.

- **Tolerancia al riesgo:**

Medida de aceptación de riesgo, agresividad e innovación de los miembros.

La cultura de la Organización sin duda establece pautas importantes para los administradores de la organización principalmente en los niveles medios e inferiores. La línea de mando de la alta Gerencia hacia los administradores inferiores, permite permear que tipo de cultura subsiste en la organización.

No sucede lo mismo con la alta Gerencia que debe aprender la cultura a través de los colegas, esto hace que en niveles organizaciones el ascenso haría estos puestos sea del personal administrativo de mandos medios.

La tabla No. 1 Especifica el efecto que la cultura tiene sobre las funciones administrativas.

TABLA NO. 1

EJEMPLOS DEL EFECTO QUE LA CULTURA TIENE SOBRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

PLANEACION:

El grado de riesgo que los planes deben contener.

El si las decisiones deben enfatizar el largo plazo o el menos riesgoso corto plazo.

ORGANIZACION:

El grado de autoridad que debe ser delegado a los administradores subordinados.

La selección de gente que "encajaría" y sería aceptada.

¿Cuánta libertad debe destinarse a los puestos de los empleados?

El grado en el cual se deben imponer los procedimientos y políticas.

Los criterios que deben utilizarse para evaluar el desempeño de los trabajadores.

LIDERAZGO:

¿Qué técnicas de motivación deben utilizarse?

¿Qué estilos de liderazgo son apropiados?

¿Cómo debe ser la comunicación abierta?

El hecho de que los desacuerdos - aún los constructivos - deben ser eliminados.

CONTROL:

Si debe permitirse a los empleados controlar sus acciones, o si deben imponerse controles externos.

1.3 El Entorno de la Organización:

Una organización no puede ser administrada eficientemente sin considerar el efecto que sobre ella tiene el entorno.

Entendemos por entorno el conjunto de acciones o fuerzas externas a la organización que afectan su desempeño.

Podemos clasificar el entorno en GENERAL y ESPECIFICO. El General incluye todas las condiciones que tienen un impacto potencial sobre la organización, mientras que el específico lo constituyen aquellas variables que son relevantes en forma directa para el logro de la misión de la Institución.

La organización como un sistema dinámico, se ve afectada por su entorno por lo que se hace necesario para una buena gestión administrativa conocer el entorno, tratando por un lado de reducir o absorber el impacto causado por influencias ambientales (AMORTIGUAR) y por otro lado nivelar las fluctuaciones del entorno (SUAVIZAR).

La administración puede suavizar o amortiguar el entorno aplicando acciones específicas sobre la organización tales como:

Predicción:

En la medida que se puedan producir los cambios ambientales, se puede reducir la incertidumbre y tomar acciones concretas.

Racionamiento:

Los fluctuantes de la demanda se pueden contrarestar estableciendo una priorización de comportamiento de la oferta. Es decir, el racionamiento presente establece un suavizamiento de las fluctuaciones del entorno.

Contratación:

La organización puede contratar servicios que ayuden a la reducción de la incertidumbre ya sea de resumen o de producto.

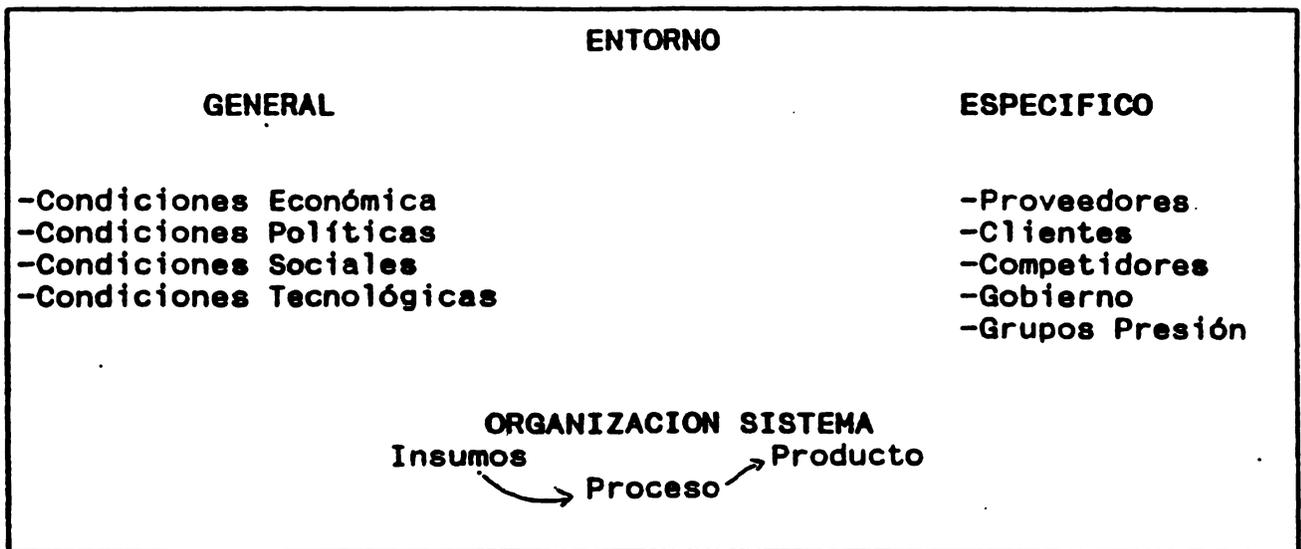
Fusión:

Se puede reducir la incertidumbre observando individuos u organizaciones que generen algún tipo de peligro para la organización.

Un resumen del comportamiento de la organización en relación con el entorno se esquematiza en la Figura No. 1.

FIGURA NO. 1

LA ORGANIZACION Y SU ENTORNO



Conocer el Entorno permite:

- Medidas de amortiguamiento
- Medidas de suavizamiento

Herramientas de:

- Predicción
- Racionamiento
- Contratación
- Fusión

Dinámica de Grupos No. 1

Siguiendo como modelo la figura No. 1 caracterice su organización en términos de su misión, sus alcances, su estructura de operación. Así mismo especifique con detalle su entorno general y específico.

Discuta las herramientas de predicción que actualmente utiliza y analice las medidas de amortiguamiento y surgimiento que realiza.

1.4 Funciones Administrativas

El proceso de la Administración cumple con un conjunto de actividades primarias, que conforman las funciones administrativas propuestas por Henry Fayol a principios de este siglo y podríamos resumir en el esquema No. 2.

Planeación:

- Hacer que ocurran cosas que de otra forma no tendrían lugar.
- La Planeación prepara para el trabajo, pero no lo ejecuta.

Cuanto mejor sea la planeación mejor es la acción.

Etapas de la Planeación:

- Previsión
- Decisión

Ambas etapas corresponden a actos subjetivos e intensivos.

Formas de la Planeación:

- **Objetivos:** Fines que se persiguen.
- **Políticas:** Normas o reglas generales que sirvan a los subordinados.
- **Procedimientos:** Planes que determinan con decisión los factores tiempo y costo.

Organización:

- Organizar es coordinar para crear un orden.
- Aunque de naturaleza jurídica, es un instrumento administrativo para lograr los objetivos de la Planificación.

Funciones de la Organización:

- División del trabajo
- Responsabilidad
- Delegación de autoridad
- Coordinación

Integración:

La integración es el proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo.

Tipos de Integración:

- a.- **MATERIAL:** Adquisición y conservación de los recursos financieros y materiales, necesarios para la operación de la empresa.
- b.- **HUMANA:** Implica la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo o de decisiones.

Dirección:

La dirección es la función administrativa que se refiere a la ejecución diaria de actividades detalladas.

Dirección es Motivar

Debe motivarse, guiar y supervisar al funcionario hacia el:

- Interés en el trabajo que realiza
- Espíritu de cooperación
- Espíritu de adhesión a la empresa

Control

Permite la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevarán a cabo en la forma prevista.

Etapas de Control

- Determinar los resultados obtenidos
- Valorar los resultados obtenidos
- Corregir las desviaciones de los planes

Un Buen Control Permite:

- Evitar accionar no autorizadas
- Predecir tendencias y posibles resultados
- Valorar la eficiencia del personal y de la empresa en conjunto.

Aunque pueden existir variantes en cuanto al tiempo que asignan un administrador a las distintas funciones, resumimos a continuación las conclusiones de T. A. Mahoney et all [The Job(s) Management Industrial Relations Vol. 4, No. 2 (1965)].

FIGURA NO. 3

Distribución del Tiempo por Función de Acuerdo con el Nivel Organizativo

Administradores de primer nivel	Administradores de nivel medio	Alta Gerencia
Planeación 15%	Planeación 18%	Planeación 28%
Organización 24%	Organización 33%	Organización 36%
Liderazgo 51%	Liderazgo 36%	Liderazgo 22%
Control 10%	Control 13%	Control 14%

TEMA NO. 2

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 La Administración y la Toma de Decisiones

Una de las principales funciones de la Administración es la TOMA DE DECISIONES, entendiendo como tal al proceso racional que permite la escogencia entre dos o más alternativas.

La toma de decisiones invade cada uno de las cuatro principales funciones de la administración tal y como se ejemplifica en la Tabla No.1.

Tabla No. 1

Las decisiones en las Funciones de la Administración

Planeación

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo y corto plazo?
- ¿Qué estrategias usar para el logro de estos objetivos?

Organización

- ¿Cuál es el tipo de organización más adecuado?
- ¿Cómo instrumentar el tipo de organización existente?

Dirección

- ¿Qué tipo de liderazgo debe ejercerse en la organización?
- ¿Qué nivel de información debe manejarse?

Control

- ¿Qué actividades de la organización deben ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse?
- ¿Quién debe tomar las decisiones?

Existen dos enfoques para la toma de decisiones sobre las cuales se pueden argumentar ventajas y desventajas: El **Enfoque Individual** y el **Enfoque de Grupo**.

El proceso de toma de decisiones en forma individual, se tornó menos deseable en la medida que la complejidad de la Institución aumenta, pero se hace más obligante en la medida en que las decisiones deben tomarse bajo situaciones de crisis. Sin embargo, la tendencia moderna busca un grado de participación grupal en la toma de decisiones, y considera que esta forma es superior a los métodos individuales.

La Tabla No. 2a y 2b resume los principales beneficios y desventajas potenciales en la tarea de decisiones de grupo.

Tabla 2a. Beneficios potenciales de la toma de decisiones de grupo

- Mayor precisión en las decisiones.
- Mayor aceptación de las decisiones
- Producción mejorada
- Más satisfacción en el puesto
- Mejor cooperación en la ejecución
- Mayor comunicación y mejor entendimiento
- Menos ausentismo
- Un mayor compromiso con "nuestras" metas
- Motivación mejorada
- Mejor moral
- Rotación reducida
- En general más alternativas generadas

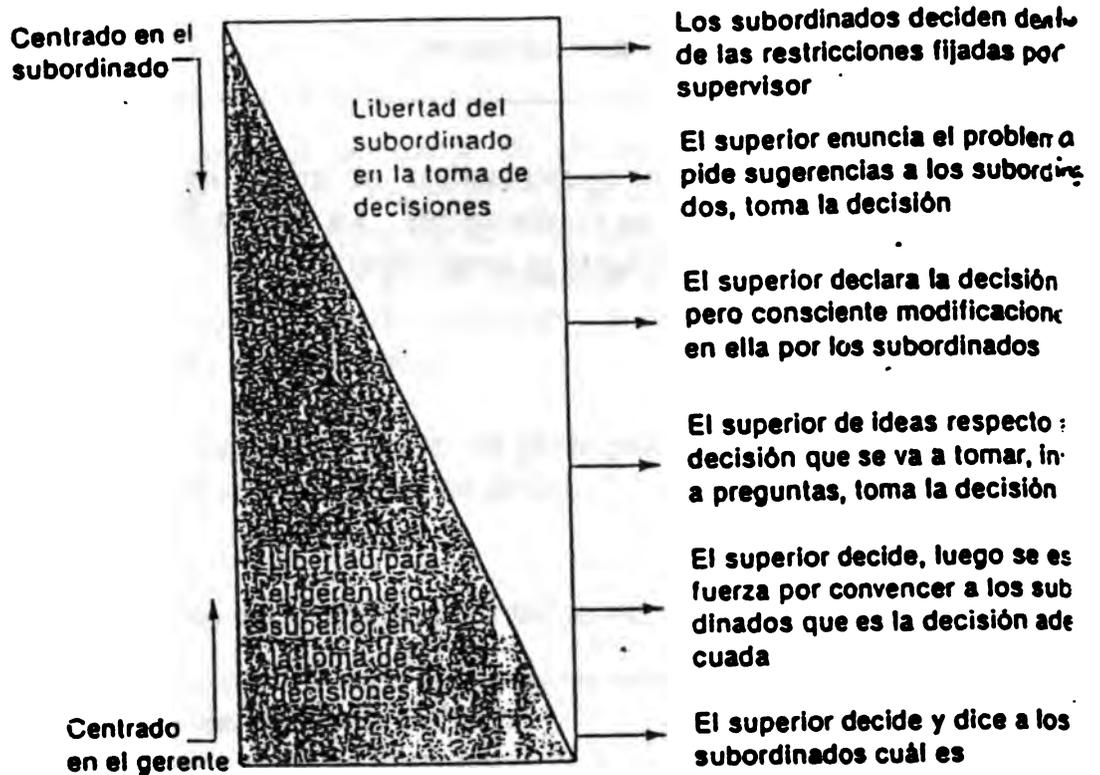
Tabla 2b. Desventajas potenciales de la toma de decisiones participativas

- **Toman más tiempo - el tiempo es dinero**
- **Dominio individual**
- **Presión social para conformarse - pensamiento de grupo**
- **Tendencia a aceptar lo que dice el grupo**
- **Tendencia a que no emerja ningún líder - indecisión**
- **Los argumentos ahogan la creatividad "teoría de juegos" entre miembros**
- **Pérdida de la autoridad administrativa**

También es importante conceptualizar el grado de libertad que la organización permite en la toma de decisiones. La Figura No. 4 muestra una graduación del nivel gerencial hasta el nivel subordinado.

FIGURA NO. 4

Grados Relativos de la Toma de Decisiones



Sin importar que el enfoque sea grupal o individual, es conveniente tener presente que todas las decisiones deben buscar el logro de los objetivos que la organización ha establecido y que para esto las decisiones deben inducir un cambio en la organización por medio de una cadena de acciones, que muchas veces irán más allá de los límites considerados inicialmente. Para lograr una adecuada sistematización en la toma de decisiones es conveniente seguir la siguiente secuencia. (Tabla No. 3).

Tabla No. 3 Pasos a seguir para un adecuado proceso en la toma de decisiones

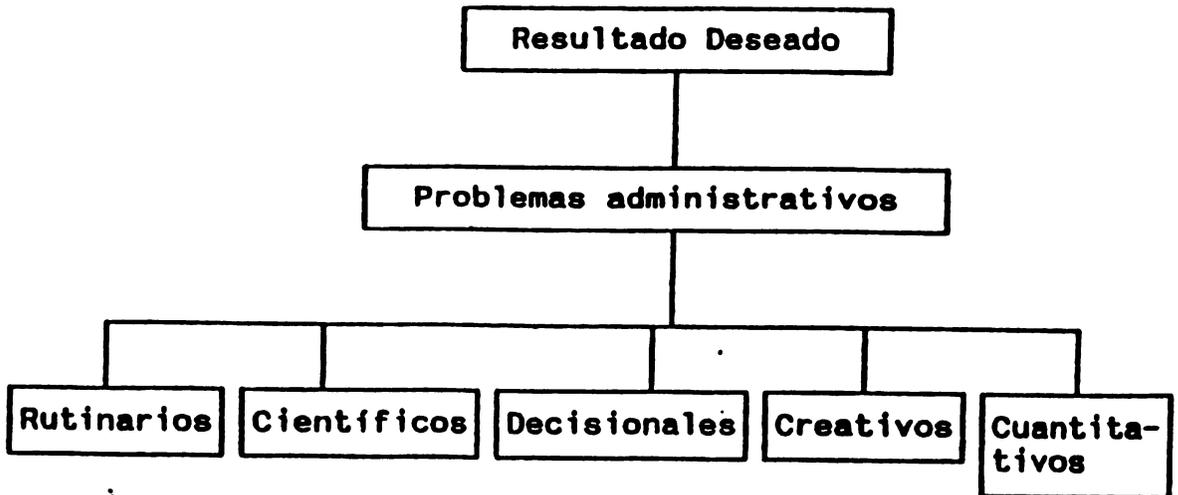
1. Mantener una posición de alerta permanente capaz de detectar las necesidades de tomar decisiones.
2. Considerar un período de reflexión que permita conceptualizar con claridad el problema sobre el cual se va a decidir.
3. Aplicar algún esquema de análisis que permita priorizar sobre las posibles decisiones y sus implicaciones.
4. Evaluar con claridad las implicaciones de la decisión a tomar, tanto en los aspectos administrativos como morales.
5. Establecer alguna decisión sustituta.

Enfoque en la Solución de Problemas Administrativos

En consonancia con la característica de que el proceso administrativo no puede ser realmente considerado como conciencia en virtud de su propio campo de acción, existen diversos procedimientos y enfoques para enfrentar los problemas de decisiones Franklin y Terry han ordenado al menos cinco enfoques diferentes para dar solución a problemas administrativos, según se esquematizan en la Figura No. 5.

FIGURA NO. 5

Enfoques para la Solución de Problemas Administrativos



RUTINARIOS

1. Tradicionales
2. Procedimiento de operación estándar
3. Obedecer órdenes del superior

CIENTIFICOS

1. Identificar la proposición
2. Adquirir observación preliminar respecto a la proposición
3. Enunciar la solución provisional a la proposición
4. Investigar con cuidado la proposición utilizando tanto los conocimientos
5. Clasificar los datos obtenidos
6. Enunciar la respuesta tentativa a la proposición
7. Ajustar y enunciar la respuesta a la proposición

DECISIONALES

1. **Enunciar el resultado deseado**
2. **Enunciar el problema**
3. **Anotar alternativas**
4. **Evaluar el resultado probable de cada alternativa en término del factor crítico**
5. **Seleccionar la mejor alternativa**
6. **Ejecutar la decisión seleccionada**

CREATIVOS

1. **Identificar y enunciar el problema**
2. **Preparar la creatividad adquiriendo la materia prima necesaria**
3. **Estimular la fluencia de ideas**
4. **Permitir la iluminación de la nueva idea**
5. **Verificar y evaluar la respuesta propuesta**
6. **Aplicar la respuesta recomendada**

CUANTITATIVOS

1. **Formular el problema**
2. **Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio**
3. **Derivar la respuesta del modelo**
4. **Ensayar el modelo y la respuesta para asegurar su practicabilidad**
5. **Poner las restricciones necesarias sobre el uso del modelo y la respuesta**
6. **Ejecutar la solución**

El enfoque rutinario implica la solución de los problemas por medios tradicionales, es decir actuar según lo establece la costumbre; por procedimientos de operaciones estándar o actuando según órdenes superiores.

El enfoque científico, se aproxima, en su análisis de decisiones, al método científico.

El enfoque decisional, se fundamenta en la determinación, clasificación y evaluación de todas las posibles alternativas de decisión.

El enfoque creativo, se fundamenta en la capacidad gerencial de deducir nuevas ideas llevadas a la práctica en la medida que se avanza y se involucra en la organización.

El enfoque cuantitativo, se fundamenta en la posibilidad de analizar los problemas de decisión por medio de modelos matemáticos.

2.2 Enfoque científico para el análisis de problemas de decisión

El enfoque científico fue establecido en los años sesenta por los Drs. Charles Kepner y Benjamín Tregoe, se base en el siguiente concepto: "Lo que necesita un gerente para el análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para el procesamiento de la información, en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo". Asimismo, se fundamenta en la idea de que la forma efectiva de aumentar las posibilidades de éxito para las decisiones administrativas es "prever y prevenir" las consecuencias adversas que pueden producir las decisiones.

El enfoque científico de Kepner-Tregoe propone siete pasos que siguen a un formato de solución de problemas.

- 1- El analista de un problema tiene un estándar esperado de desempeño con el cual comparar el desempeño real.
- 2- Un problema es una desviación de un estándar de desempeño (bueno o mala).
- 3- Una desviación del estándar debe identificarse con precisión, localizarse y diversificarse.
- 4- En todo tiempo existe algo que distingue lo que ha sido afectado de lo que no la ha sido.
- 5- La causa de un problema siempre es un cambio que ha ocurrido a través de una característica distintiva, mecanismo o condición para producir un nuevo efecto no deseado.
- 6- Las causas posibles de una desviación se deducen de los cambios pertinentes encontrados al analizar el problema.
- 7- La causa más probable de desviación es la que explica con exactitud todos los hechos en la especificación del problema.

La revisión propuesta por Earnest Archer sostiene que los gerentes de sus éxitos toman las decisiones de acuerdo con una secuencia de nueve pasos. Estos se resumen en la Figura No. 5.

2.3 El Enfoque Decisional en la Toma de Decisiones:

Este es uno de los enfoques más comunes y populares. Se fundamenta en el principio básico de que existen varias alternativas posibles de solución para un problema particular, por consiguiente la mecánica de orden en este proceso estriba en:

- a) **Determinar el conjunto de posibles alternativas de acción (actos posibles decisiones). Estas alternativas deben ser excluyentes entre sí y estar definidas exhaustivamente.**
- b) **Determinar el conjunto de posibles estadíos que condicionan los resultados de las decisiones (eventos o estadíos). Al igual que las posibles acciones también deben ser definidos exhaustivamente y ser netamente excluyente.**
- c) **Determinar el conjunto de resultados producto de establecer una acción particular (dj) y que ocurra el evento (si) (consecuencia).**
- d) **Determinar un criterio de ponderación que permita la mejor acción posible.**

La Figura No. 6 ejemplifica una matriz de decisión para sondear la información básica un problema particular.

FIGURA NO. 6
Matriz de Decisiones

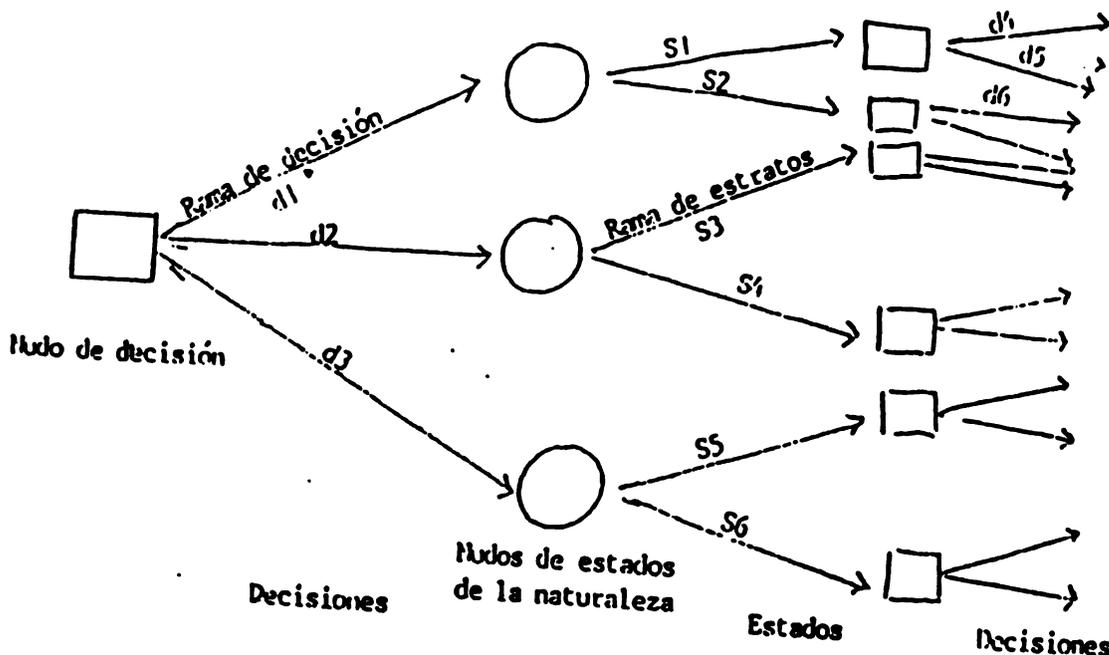
PROBABILIDADES	(P_i)	$P(1)$	$P(2)$	$P(n)$
Estados	(S_j)	S_1	S_2	S_n
d e c i s i o n e s	d_1	C_{11}	C_{12}	C_{1n}
	d_2	.	.	.

	.	$(C_{ij}) = \text{CONSECUENCIA DE TOMAR } D_j \text{ Y QUE OCURRA } S_i$		
	d_m	C_m	.	C_{mn}

Dentro de este esquema de decisiones cuando se requiere de acciones independientes, es necesario buscar un ordenamiento diferente al que permiten las matrices de decisión, una herramienta de gran utilidad se conoce como el árbol de decisiones.

Es una estructura gráfica que permite representar secuencia de decisiones y estados de la naturaleza que interdependientes.

La estructura del árbol:



El Arbol de Decisiones:

Es una estructura gráfica que permite representar una secuencia de decisiones y estados de la naturaleza que son interdependientes.

La estructura del árbol:

Ventajas del Arbol

1. Sistematiza en una forma ordenada el proceso de toma de decisiones.
2. Obliga al que toma las decisiones a examinar todos los resultados posibles.
3. Permite comunicar a otros el proceso de toma de decisiones de una manera muy breve.
4. Ayuda a discutir en grupo las alternativas al enfoque individual.

5. Con el uso del cómputo electrónico se pueden simular de una manera rápida diferentes conjuntos de suposiciones para su análisis.

2.4 El Enfoque Creativo

Los métodos anteriores buscan un esquema sistemático y lógico para establecer el proceso de toma de decisiones, sin embargo algunos autores consideran que el tomar decisiones adecuadas y eficientes para la organización es un arte y un proceso de creatividad del individuo, por lo que, cuanto menos amarras y metodologías limitantes se le den al gerente, más fácil es que fluya en él el proceso creativo que lo lleve a eficientes decisiones. Este enfoque de decidir sobre la marcha de la organización, se sustenta en la forma como actúa el cerebro humano, que activado convenientemente puede producir grandes ideas.

Una secuencia de actividad cerebral consiste en:

- Identificar y enunciar el problema
- Preparar la creatividad adquiriendo elementos necesarios
- Estimular la afluencia de ideas
- Propiciar la iluminación de sueños, ideas
- Evaluar las ideas propuestas como solución

Una gestión de toma de decisiones como la que propone este enfoque realmente requiere individuos con capacidades especiales, donde juega un papel fundamental la creatividad. No quiere decir que gerentes que actúan bajo este criterio sean necesariamente seres de inteligencia superior, es más un proceso de educación y entrenamiento.

Si consideramos que el cerebro consiste en dos hemisferios, derecho e izquierdo, y que en el hemisferio izquierdo se establecen los procesos lógicos, analíticos y sistemáticos, mientras que en el derecho se asientan los procesos creativos, subjetivos y espontáneos sin agregar a esto que es el hemisferio izquierdo el más desarrollado, por el proceso educativo tradicional, la posibilidad de contar con gerentes creativos y espontáneos está en el entrenamiento sistemático del hemisferio derecho para que este ayude a contribuciones sustanciales en la actividad administrativa.

TEMA NO. 3

CONCEPTUALIZACION DE LA PLANEACION DE ORGANIZACIONES

3.1 El Proceso de la Planeación:

Sin temor a equivocarnos podemos decir que la planeación es una función primaria del proceso administrativo. La sobrevivencia de cualquier organización exige de algún grado de planeación. Esto se contrapone a lo que el Dr. Odinne llamó la trampa de la actividad: La acción es la clave del éxito, no planear, sin pensar respecto de las acciones futuras! Este enfoque postula la acción como una meta en sí mismo y no promueve la necesidad de que la acción para que sea realmente eficaz para la organización debe orientarse hacia UNA MISION previamente conceptualizada que se logra mediante la consecución de un CONJUNTO DE OBJETIVOS sistemáticamente establecidos. Así podemos definir a la planeación como EL PROCESO QUE LLEVA A ESTABLECER UN CONJUNTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS QUE PERMITAN ALCANZAR UNA MISION PROPUESTA.

La planeación por tanto exige:

- Evaluar el futuro
- Determinar objetivos en el contexto de ese futuro
- Desarrollar acciones específicas para lograr los objetivos

La planeación de una organización se puede establecer en tres niveles: Estratégica, programática y operativa. Aunque todo este proceso sea al mismo tiempo secuencial y simultáneo.

Si bien es cierto que el Plan estratégico es requerido para el establecimiento de programas y estos a su vez para articular el proceso operativo, también es necesario un plan estratégico debe comprender.

Aunque la planificación y el control estén estrictamente vinculada en los tres niveles, se puede decir que son la planificación programática y operativa las que más se orientan hacia el control. Los alcances de las decisiones que se ejercen a cada nivel se incluyen en la Figura No. 7.

FIGURA NO. 7

FUNCIONES DE PLANIFICACION Y NIVELES DE TOMA DE DECISIONES

Tipo de planificación	Planificación estratégica	Planificación programática	Planificación operativa
<p>Nivel de decisiones de dirección</p>	<p>Consejo de Administración</p>	<p>Organo ejecutivo Gerente General y jefes de departamento</p>	<p>Jefes de departamento y de sección</p>
<p>Caracter de las decisiones de planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos - Desarrollo de estrategias - Selección de posibilidades - Establecimiento de metas - Definir las políticas en relación con <ul style="list-style-type: none"> - los miembros - la organización - el personal - los métodos comerciales - Preparación de presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de planes de acción - Preparación de presupuestos operativos - Planificación de personal - Planificación de normas de rendimiento - Planificación de sistemas de información con fines de control y de retroinformación 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de funciones - Calendario de actividades - Plan de control de existencias - Planificación de control de cuentas por cobrar/cuentas por pagar - Otras actividades

3.2 Mitos Acerca de la Planeación:

Una serie de mitos se han acuñado acerca del proceso de planeación que puede en alguna forma generar una idea contraria a las bondades de este proceso.

1) La planeación que resulta inexacta es una pérdida de tiempo administrativa.

El proceso de planeación aunque fuese inexacta producto de una mala conceptualización del entorno o una mala determinación de objetivos, no resulta en una pérdida de tiempo, por dos razones fundamentales:

- a) Dado que la dinámica de planeación exige la confluencia de las principales figuras de la organización, se da un profundo intercambio de ideas que siempre aportan beneficios para los participantes.
- b) Por el procedimiento mismo como se genera la planeación, aunque exista inexactitud en el plan este siempre aportará elemento que define una dirección y unos propósitos para la gerencia.

2) La planeación establece decisiones futuras.

La planeación no conceptualiza decisiones futuras sino que establece el impacto que tendrán en el futuro decisiones tomadas hoy.

3) La planeación no permite el cambio.

Los cambios se darán independientemente de la planeación, lo que la planeación hace es realizar planes que prevean esos cambios.

4) La planeación encasilla la organización.

La planeación es un marco de referencia de las acciones a seguir por cada elemento en la organización y su exigencia de amoldarse al

entorno, hace que esta no sea estática sino que, por el contrario la organización debe estar en un proceso de revisión constante.

3.3 Clasificación de los Planes

La planeación se puede clasificar de acuerdo con la magnitud del enfoque en:

- **Planes estratégicos**
- **Planes programáticos**
- **Planes operativos**

De acuerdo con su duración en el tiempo en:

- **Planes de corto plazo**
- **Planes de largo plazo**

De acuerdo con el grado de especificidad en:

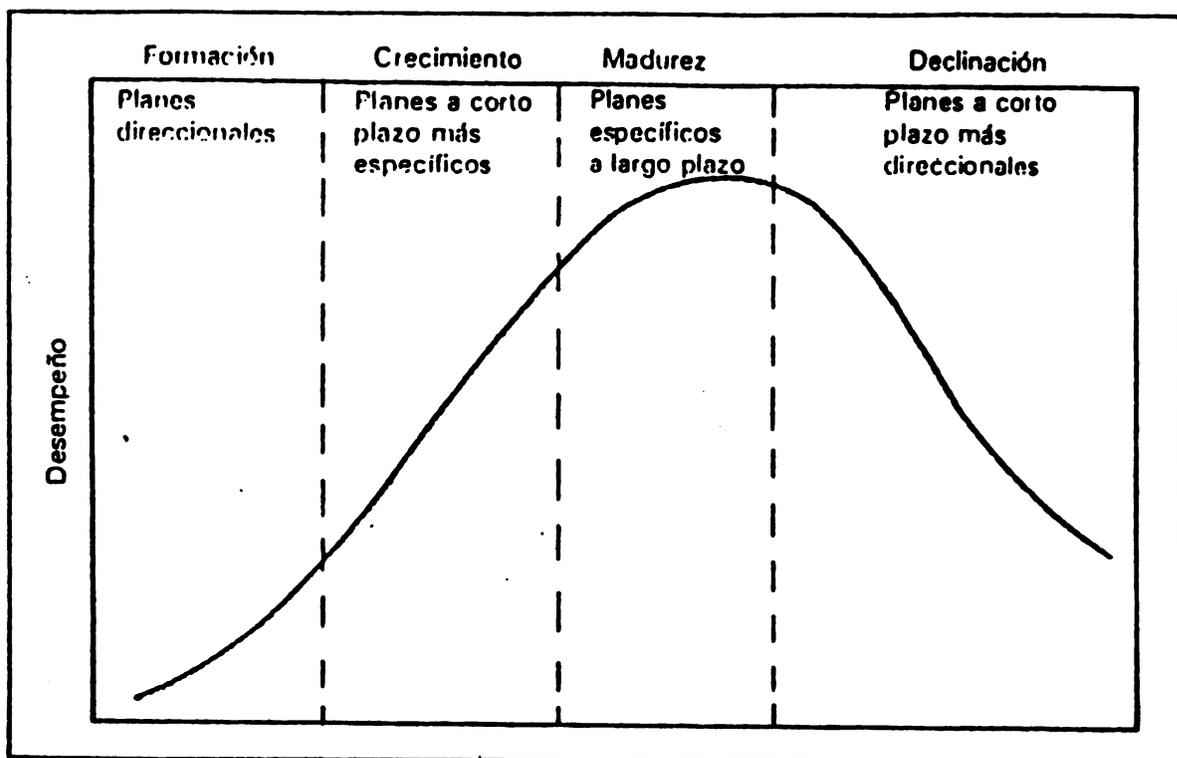
- **Planes específicos**
- **Planes direccionales**

Existe una fuerte interrelación entre la clasificación de los planes de acuerdo con su amplitud y el tiempo de ejecución por regla general los planes estratégicos son de largo plazo, mientras que los planes operativos tienden a cubrir períodos más cortos de tiempo.

También es importante adaptar el tipo de planeación al nivel de vida de la organización. Así la Figura No. 8, secuencia el tipo de planeación con el ciclo de vida natural de una organización.

FIGURA NO. 8

Planes y Ciclo de Vida de la Organización



Otro elemento que debe ser considerado a la hora de decidir sobre el tipo de planeación a ejecutar, es la conformación jerárquica de la organización. Dependiendo del nivel jerárquico que participe en un proceso de planeación, así será el Plan que se Ejecute como fue ilustrado en la Figura No.7.

La última variable que permite tener decisión sobre el tipo de planeación a ejecutar es el grado de certidumbre del ambiente.

En este sentido la decisión es clara: a mayor incertidumbre los planes deben ser más direccionales y a corto plazo.

La Figura No. 9 resume una guía de planeación considerando estos tres elementos: Nivel jerárquico, etapa de vida y grado de certidumbre ambiental.

TABLA 9
Guía de Planeación

Contingencias										
Nivel del administrador en la organización		Etapas de vida de la organización				Incertidumbre ambiental		Compromisos futuros		
		Formativa	Crecedimiento	Madurez	Declinación	Alta	Baja	A largo plazo	A corto plazo	
X										A largo plazo, específico
	X									A corto plazo, operacional
		X								Direccional
			X							A corto plazo, específico
				X						A largo plazo, específico
					X					A corto plazo, direccional
						X				A largo plazo, direccional
							X			A largo plazo, específico
								X		A largo plazo
									X	A corto plazo

3.4 Revisión Permanente de la Planeación:

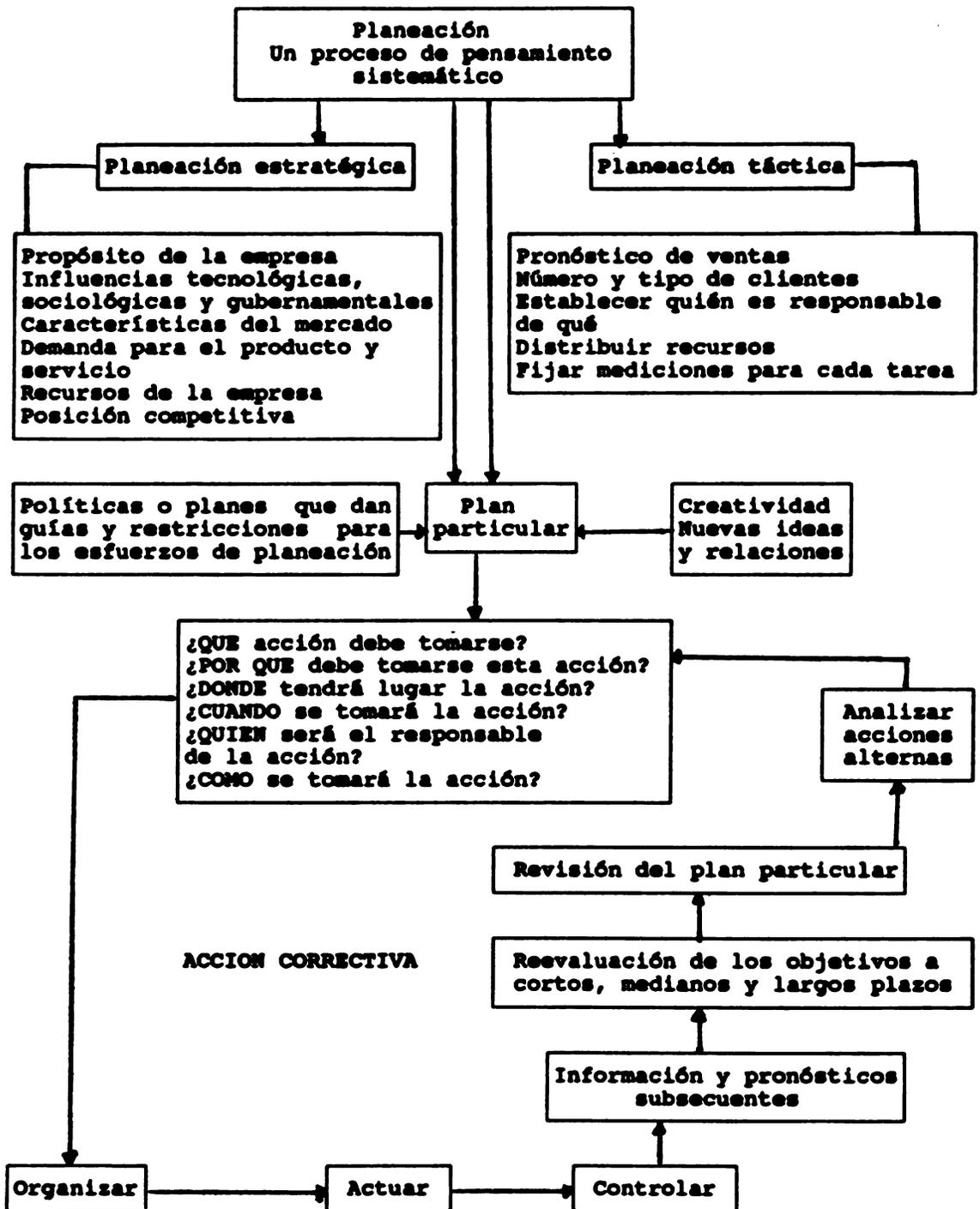
La planeación no debe considerarse como una actividad estática, sino que por el contrario debe ser permanentemente revisada y cuestionados los planes existentes, a fin de que se puedan tomar las acciones correctivas cuando sea pertinente, el esquema de la Figura No. 10 ejemplifica este proceso. Todo plan particular debe ser sometido al siguiente interrogatorio.

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?

Una vez establecidas las respuestas, el proceso debe organizar el cambio, ejecutarlo, controlarlo y modificar objetivos.

FIGURA NO. 10

Aspecto General de la Planeación y sus Relaciones con el Proceso Administrativo



TEMA NO. 4

PLANIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

4.1 El Proceso

Una proceso de planificación de una organización debe incorporar al menos una POLITICA ESTRATEGICA, una POLITICA TACTICA, y una POLITICA de EVALUACION y CONTROL, según se ejemplifica en la Figura No. 5.

La política estratégica orienta el plan hacia una definición de ¿qué quiere ser la empresa?, mientras que la política táctica o programática sistematiza el ¿cómo realizarlo?

4.2 Administración Estratégica

La administración estratégica es el proceso de Administración que busca alcanzar una meta compatibilizando la estructura de organización de la firma y el entorno externo.

En este proceso como se aprecia en la Figura No. 12 se involucran las siguientes acciones:

- **Determinación de una meta (misión), una política estratégica y un objetivo estratégico.**
- **Formulación de una estrategia maestra para lograr estos objetivos.**
- **Formulación de políticas para ayudar en la implementación y control de la estrategia maestra.**
- **Administrar el proceso de planes intermedios, organización, implementación y planeamiento operacional, para establecer de los planes estratégicos acciones y resultados.**

- **Establecer acciones de evaluación y control.**

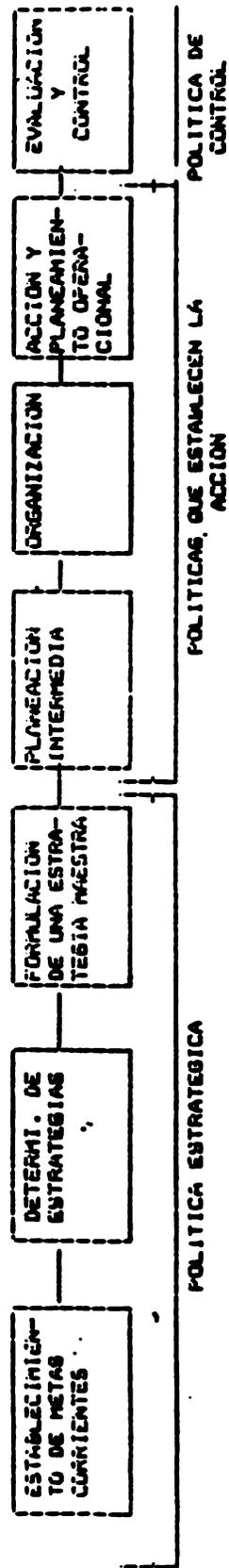
La administración estratégica analiza relaciones de organización de la firma con el medio ambiente, como un medio para lograr la meta propuesta.

Cada vez se hace más evidente que el proceso de Planeación Estratégica es más complejo y donde el medio ambiente juega un papel preponderante en las posibilidades de lograr las metas.

Se podría resumir diciendo que: "Estrategia es el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa. Tales decisiones se refieren a la gama de productos o servicios, mercados, capacidades claves, crecimiento, rendimiento y asignación de recursos.

FIGURA NO. 12

Organización de un Proceso de Administración Estratégica



4.3 Políticas de Organización

Podemos decir que una política es una línea de acción creada para lograr la consecución sistemática de objetivos, la formulación, implementación y control de estrategias.

Si analizamos la Figura No. 12 podemos observar que se identifican tres tipos de políticas:

- Una política para la estrategia
- Una política para la implementación
- Una política de control

La política provee a los miembros de la organización, principalmente a los administradores un esquema que les permite tomar decisiones concordantes con la misión establecida.

Basado en la meta de la empresa y en la disponibilidad de información interna y externa la política estratégica puede ser redefinida, mediante la reconsideración de los objetivos estratégicos y reformulación de la estrategia maestra.

Por ejemplo, si la información del entorno externo puede revelar nuevas oportunidades para la industria, esto obliga a una reconsideración de toda la política estratégica.

Con esto se quiere decir que la política estratégica debe permanecer flexible para que el esquema de organización estratégica sea útil.

Es importante mencionar también que la política se da también a cualquier nivel de organización. En los niveles más altos de la dirección, la política guía la formulación de los objetivos estratégicos y la definición de una estrategia maestra. En los niveles inferiores, las políticas deben subordinarse a la anterior y constituyen fundamentalmente Políticas de Acción.

4.4 Formulación de la Misión

La determinación de objetivos y la formulación de una estrategia maestra, se puede resumir según el esquema presentado en la Figura No.13.

Cualquier estructura de organización de una firma existe para cumplir una misión. Es decir, la razón de la existencia de una estructura de organización particular es el cumplimiento de una meta establecida y para la cual fue creada.

La meta es la primera consideración sobre la que deben basarse los objetivos de organización, las políticas y las estrategias. De aquí que sea fundamental mantener una relación adecuada entre la **misión** y la forma de **organización** de la empresa.

Una tipificación del tipo de organización es útil para entender y establecer metas lógicas.

Los factores de tipificación que pueden tener impacto en las estrategias a considerar son:

- Tamaño de la organización (pequeño, mediano, grande).
- Alcance geográfico (local, nacional o multinacional).
- Número y diversidad de negocios (empresas de un solo producto, empresas multiproductos).

También es posible y deseable tipificar la empresa de acuerdo con los alcances de la meta en si mismo.

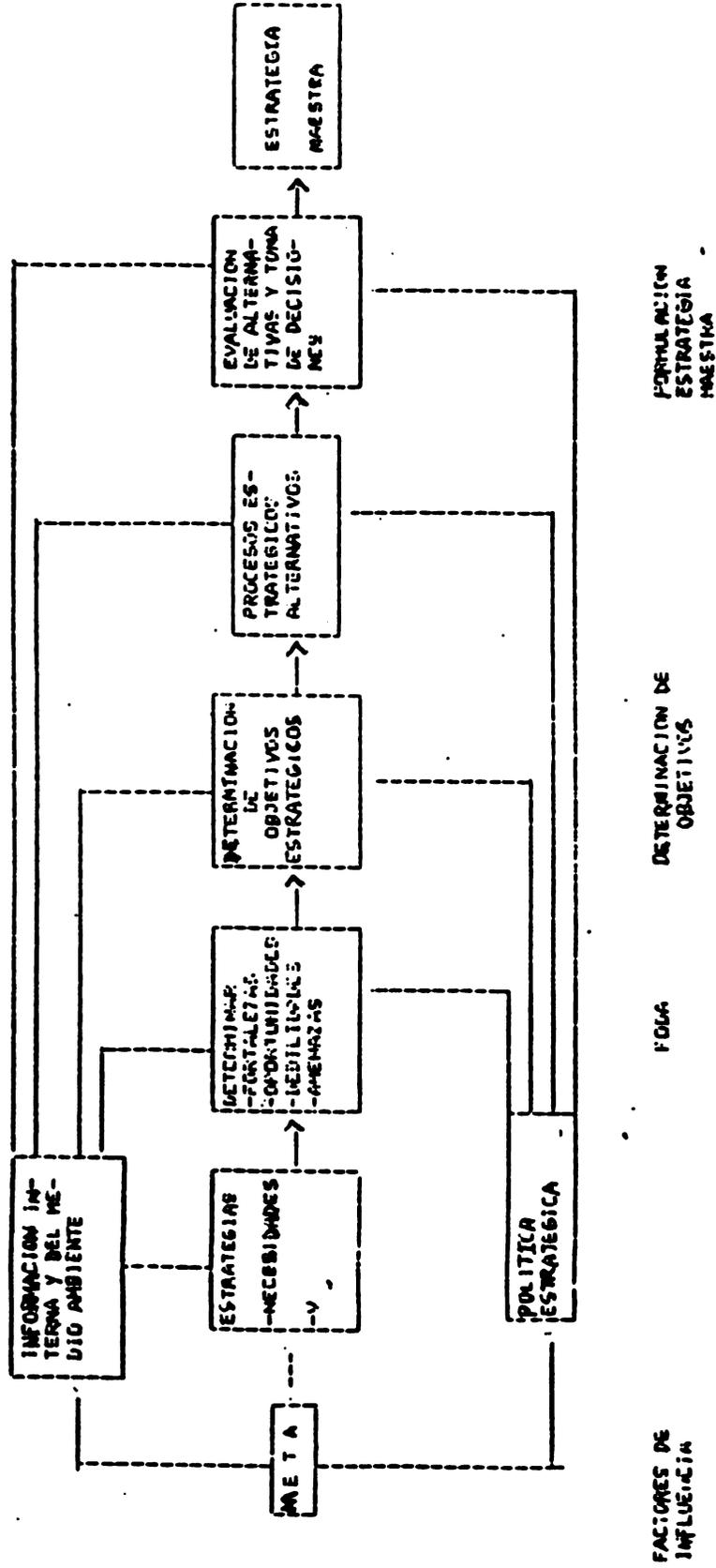
De esta forma se tiene:

- Negocios donde los beneficios son del propietario.

- **Asociaciones mutuales de beneficios. Los beneficios son del conjunto de los miembros. Ejemplo: Clubs.**
- **Organizaciones de servicios, donde los beneficios son para los clientes. Ejemplo: Departamento de Recursos Humanos.**
- **Organizaciones de beneficio nacional. Ej.: Departamento de Defensa.**

FIGURA NO. 13

Determinación de Objetivos y Formulación de la Estrategia Maestra



4.5 La Información Estratégica y la Diagnósis

La definición clara y concisa de una meta, establece un norte concreto para la empresa y como se dijo anteriormente existe un vínculo muy estrecho entre esta y el tipo de organización que se establezca. Ahora bien, en la búsqueda de una estrategia maestra, la empresa debe conocer y analizar cuidadosamente sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La base fundamental para este análisis requiere de una adecuada estructura de información interna y del entorno de la empresa.

La función principal de la información estratégica es proveer los datos requeridos por el proceso de decisión estratégicos. Cualquier decisión y especialmente las decisiones estratégicas solamente pueden ser satisfactorias si la información sobre la que se basa es satisfactoria.

Un sistema de información útil provee información adecuada, oportuna y relevante para los procesos de decisión.

La necesidad de información es tan importante que en las grandes compañías existe una organización completa adecuada para proveer información estratégica. En el caso de pequeñas empresas, no es posible contar con este tipo de estructura no obstante el propio administrador deberá ordenar un adecuado grupo de información.

La Figura No. 14 muestra un esquema de flujo de información tanto interna como del medio ambiente a partir de un banco de datos formal o informal.

El cual da como resultado un conjunto de reportes rutinarios y no rutinarios.

La información del medio ambiente puede ser obtenida a través de ciertas publicaciones periódicas, que se ofrecen en forma de folletos o de revistas.

En cuanto a la información interna, ésta se obtiene de la estructura contable que se establezca en la empresa.

Una vez que los datos estratégicos han sido acumulados, deben ser transformados en información que ayude a la toma de decisiones.

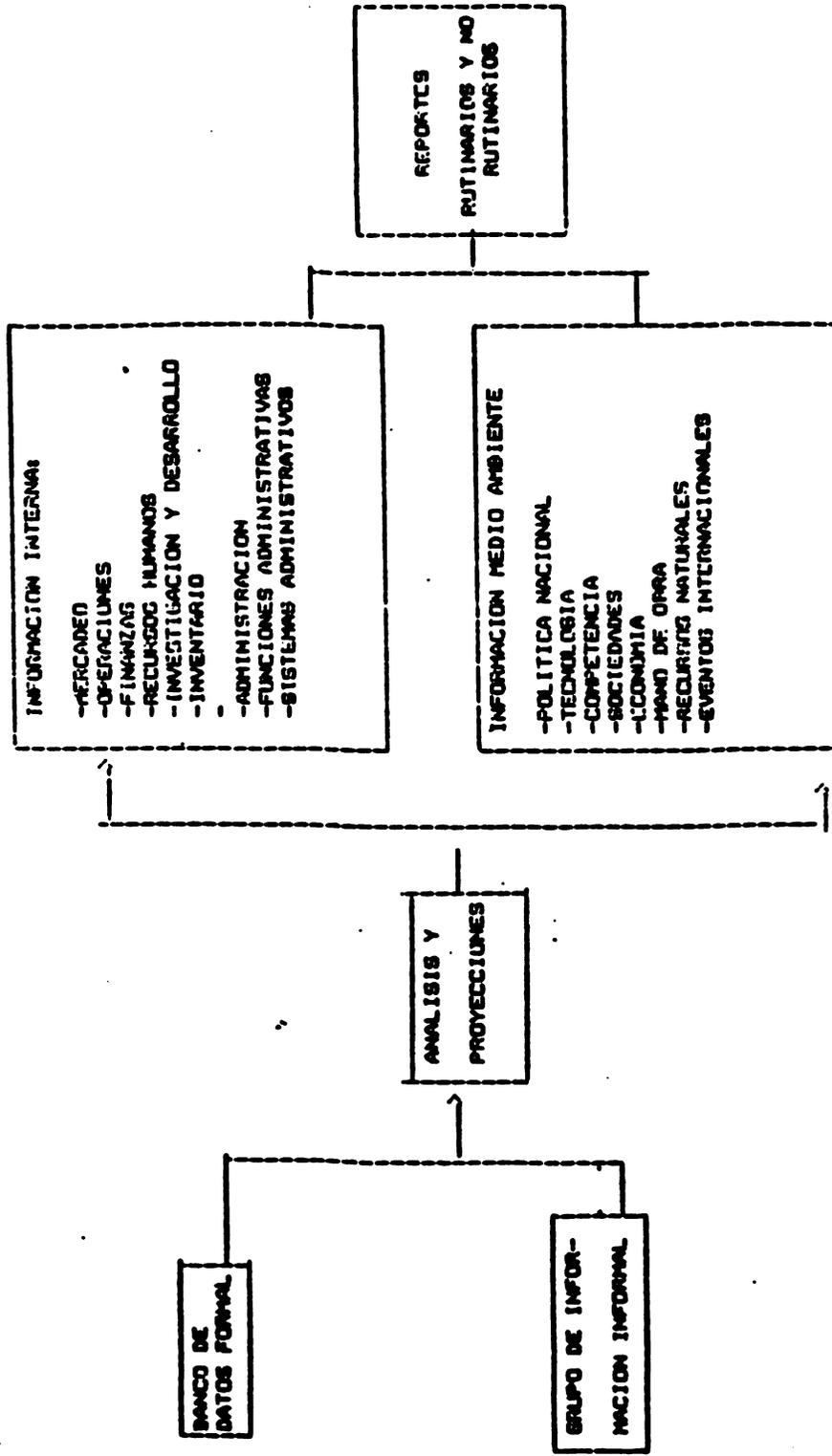
Estas decisiones deben tomarse en el presente en relación con eventos futuros, mediante el uso de técnicas designadas especialmente para proveer inferencia hacia el futuro de tal manera que reduzcan la incertidumbre en los procesos de decisión.

Estos técnicos usualmente buscan establecer una decisión con un factor de riesgo estimado.

El modelo más reciente que permite procesos de predicción es conocido como la "Técnica de Simulación".

FIGURA NO. 14

Sistema de Información Estratégica



La información así obtenida y analizada, junto con la misión establecida y el ordenamiento de política estratégica imperante, constituyen el grupo de elementos que les permitirá a los ESTRATEGAS analizar la empresa con miras a ordenar un conjunto de objetivos estratégicos y definir una Estrategia Maestra.

Quienes son los estrategas de una empresa, varía con el tamaño y complejidad de la misma pudiendo pasar desde un departamento de planificación, un grupo de decisión de alto nivel, hacia un jefe ejecutivo o el propio dueño de la empresa.

Cualquiera de estas entidades, que tengan en sus manos el ordenamiento de la Estrategia, deben basar su gestión en un diagnóstico de la empresa buscando determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Esta técnica de diagnosis se ha dado en llamar "FODA" y resulta muy útil para una adecuada comprensión de los puntos débiles y fuertes de la empresa.

La palabra FODA está compuesta por las primeras letras de cada uno de los elementos que pretende diagnosticar. Entonces:

FORTALEZAS:

Son aquellas habilidades y situaciones internas de la empresa que ayudan positivamente a la consecución de los objetivos propuestos.

A nivel del negocio, las fortalezas se definen en términos de los elementos que hacen el producto competitivo. Existen cinco áreas primarias que establecen una estrategia de mercadeo:

- El Producto
- Promoción
- Precio
- Distribución

OPORTUNIDADES:

Son factores externos y situaciones que pueden ayudar a la organización en logros o sobrepasar sus objetivos.

A nivel de negocio, estas oportunidades están también dadas en términos de las potencialidades del mercado.

DEBILIDADES:

Son la cara opuesta de las fortalezas. Es decir, la falta de habilidades internas y situaciones los cuales pueden dar como resultado que la firma no logre sus objetivos.

En la mayoría de los casos las debilidades comienzan fundamentalmente en variables de mercado tales como: precios, demanda, etc.

AMENAZAS:

Sus factores externos que pueden resultar en que la firma no logre sus objetivos.

Históricamente, las amenazas se han definido en términos de los competidores, aunque más recientemente se han incluido: el gobierno, las uniones, sociedades.

Un ejemplo de una amenaza lo constituye una innovación tecnológica introducida por un competidor.

A continuación se presenta una lista de elementos que puede ordenar la realización de un FODA.

PRACTICA NO. 2

Realice un FODA de su organización de acuerdo con el siguiente Sistema de Evaluación y Diagnóstico.

1. MISION

1.1 ¿La organización ha identificado su misión? Si es así, ¿cuán adecuada es la misión?

2. OBJETIVOS

2.1 ¿Tiene la organización objetivos estratégicos?

2.3 ¿Cuáles son esos objetivos?

3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACION

3.1 ¿Cómo son los esfuerzos para coordinar las operaciones de la organización?

3.2 ¿Es efectiva la organización en la entrega del producto o servicio?

3.3 ¿Utiliza técnicas gerenciales avanzadas?

3.4 ¿Cómo se enfoca la expansión de operaciones en cuanto a investigación y desarrollo de nuevas actividades?

3.5 ¿Mantiene mecanismos eficientes de registro y control?

3.6 ¿Evalúa la organización sus sistemas periódicamente?

4. PROMOCION

4.1 ¿Utiliza técnicas avanzadas de promoción?

4.2 ¿Qué tipo de promoción es: Empuje o atracción? ¿Cuál sería mejor?

4.3 ¿Cuál es la imagen de la organización, puede ésta mejorarse?

4.4 ¿Es efectivo el sistema actual de proyección? ¿Cómo puede mejorarse?

5. INVESTIGADORES

5.1 ¿Existe departamento de personal y por qué?

5.2 ¿Si no, quien asume dichas funciones?

5.3 ¿Existe un planeamiento de trabajo?

5.4 ¿Existe una clasificación de puestos?

5.5 ¿Qué tan adecuadas están?

5.6 ¿Cuál es el proceso de reclutamiento?

5.7 ¿Es científico y efectivo este proceso?

5.8 ¿Qué incentivos tienen los empleados?

5.9 ¿Ha tenido éste un efecto positivo?

5.10 ¿Cómo se comparan salarios y beneficios con la industria y con el área geográfica donde está la organización?

5.11 ¿Qué conclusiones se derivan de esto?

5.12 ¿Tiene la organización programas de capacitación a técnicos?

5.13 ¿Cuáles son los incentivos para los técnicos?

5.14 ¿Cómo son las relaciones laborales de la empresa en general?

6. ORGANIZACION

6.1 ¿Cuál es el organigrama de la organización?

6.2 ¿Es este funcional?

6.3 ¿Cómo está distribuida la autoridad?

6.4 ¿Cómo afecta esta distribución las decisiones de la organización?

6.5 ¿Quién tiene el liderazgo en la organización?

6.6 ¿Qué impacto tiene este liderazgo sobre los resultados de la investigación?

6.7 ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en la organización?

6.8 ¿Son las actividades de la empresa integradas y coordinadas?

TEMA NO. 5

LA FORMULACION DE POLITICAS ESTRATEGICAS

Los primeros elementos que se deben analizar y evaluar tal y como se desprende de la práctica del FODA que anteriormente se realizó, corresponden a los siguientes factores:

- a- ¿Existe o no una misión para la organización y en qué términos está planteada?
- b- ¿Cuenta la organización con algún tipo de política estratégica que sirva de marco de referencia para la toma de decisiones?

Podemos recordar que la razón de ser de cualquier organización es la de cumplir una misión y es por esta razón que la misión es la primera consideración sobre la que se deben basar los objetivos, las políticas y las estrategias.

Es fundamental que exista una relación adecuada entre la misión y el tipo de organización de la empresa.

Es importante tener claro y concordante con la misión:

- Tamaño de la Organización
- Alcance Geográfico
- El Número y Diversidad de Negocios

La posibilidad de contar con una misión clara y que sea del conocimiento de todos los miembros de la organización facilita todo el proceso del planeamiento estratégico y servirá como elemento de garantía para que se tomen políticas de mediano, corto y largo plazo, lógicamente unidas y tendientes todas hacia la consecución y logro de la misión.

Si existe una misión es posible que la organización cuente con alguna política estratégica. Es decir, algún esquema para la toma de decisiones concordante con esta misión.

Es el contar con una política estratégica la que permite una toma de decisiones eficiente y una política de acción adecuada.

El análisis del FODA y la evaluación financiera de la Cooperativa permite una reconsideración o una formulación de la política estratégica, mediante el establecimiento de objetivos estratégicos y la definición de una estrategia maestra.

Entendemos por estrategia aquel marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la Cooperativa. Por lo tanto tres preguntas básicas deben ser resueltas en este proceso:

- ¿Cómo está la organización?
- ¿Cómo debería estar?
- ¿Cómo se puede lograr esto?

La primera pregunta es el resultado de la diagnosis del FODA y al análisis financiero, mientras que la segunda implica analizar la organización en términos de la misión que se haya establecido. De este análisis resultan la definición de un conjunto de objetivos estratégicos y una estrategia para lograrlos que permitirá la respuesta a la tercera pregunta ¿cómo se puede lograr esto?

5.1 Determinación de Objetivos Estratégicos

Es fundamental tener presente que sin objetivos claros y concisos la empresa estará predispuesta al fracaso.

Los objetivos, pueden considerarse como los peldaños hacia la consecución de una misión. Por consiguiente es lógico que estos

estarán condicionados por la misión, por la política y por el enfoque que hagan los estrategias de la empresa.

Todo objetivo debe poseer cuatro componentes:

1. Un atributo o cualidad: lo que se quiere lograr.
2. Un índice de medida de progreso del atributo.
3. El obstáculo a superar.
4. El margen de tiempo para lograr el objetivo.

Existen dos tipos de objetivos fundamentales en la empresa:

- Estratégicos
- De Operación

Los objetivos estratégicos, se basan sobre la pregunta ¿Qué quiere ser la empresa? mientras que los objetivos de operación, se establece en sobre la pregunta ¿Cómo va a conseguirlo?

5.7 Determinación de la Estrategia Maestra

La determinación de la estrategia maestra se debe realizar mediante la cuantificación de los puntos críticos.

Entenderemos por punto crítico aquellos cambios, modificaciones y adiciones de importancia que afectan a la estructura y sistemas de la organización, a sus capacidades y recursos, a sus necesidades de información y de administración y que resultan de la formulación de la estrategia.

Los puntos críticos surgen entre otros por las siguientes causas:

- **Alineación de los departamentos de la organización:** surge cuando la estrategia que se propone obliga a la reconsideración de los departamentos.
- **Comunicación:** debe existir un conocimiento por parte de la estructura de organización de la organización sobre ¿qué quiere ser y cómo lograrlo?
- **Capacidad de los recursos:** los recursos deben estar acordes con las políticas de acción que se planean.
- **El ambiente externo:** surge cuando la estrategia que se prepara obliga a considerar el medio ambiente externo en sus niveles de competencia con la organización.

5.3 La Búsqueda de los Puntos Críticos

Son muchas las fuerzas de puntos críticos. Su identificación en relación con la estrategia específica requiere un mecanismo de sondeo.

Las preguntas siguientes han dado muy buenos resultados:

- **¿Cuáles son los cambios que se sugieren en la estructura de la organización?**
- **¿Qué cambios exige el proceso de planeación a corto y largo plazo?**
- **¿Qué importancia tiene la futura estrategia en relación con las capacidades actuales de la dirección?**
- **¿Cuáles son las capacidades y recursos que habrán de necesitarse?**
- **¿En qué forma deberá comunicarse la estrategia?**

- **¿Qué aspectos de nuestras capacidades, productos y mercados requieren un cambio en cuanto a sus prioridad o importancia?**

Las siguientes preguntas nos han servido en nuestro trabajo para aclarar los puntos críticos.

- **¿A qué se refiere este punto crítico específico? ¿Cómo vamos a saber cuando ya se solucionó?**
- **¿A quién corresponde resolverlo y dirigir las acciones? ¿Quién o quiénes intervienen en el asunto? ¿De quién depende aprobar las acciones recomendadas?**
- **¿Cuáles son los pasos principales de la resolución?**
- **¿Cuándo se evaluarán los avances?**
- **¿Cuándo se resolverá el punto crítico?**

Una vez detallados los puntos críticos, debe idearse un mecanismo organizacional para agruparlos y manejarlos; casi todas las empresas necesitan un comité. Todas cuentan con un foro de discusión y revisión a nivel de alta dirección y creemos que ese es el mejor lugar para tratarlos.

Por último se necesita un método con el que la alta dirección revise sistemáticamente los puntos críticos. Una opción práctica es la agenda de puntos críticos. Se trata de un elenco de prioridades que comprende al personal responsable, el plan y los períodos sugeridos.

Citamos los comentarios de un presidente al referirse a la agenda de puntos críticos:

- **Durante nuestra sesión sobre estratégica, identificamos y detallamos unos veinticinco puntos críticos. Después los mantuvimos (añadiendo los que se derivaron subsecuentemente) frente a nuestra alta dirección y les**

enviamos la agenda de puntos críticos como propuestas de discusión en las reuniones del comité ejecutivo.

- **Al hacerlos circular se genera presión para que se resuelvan. La resolución de algunos de ellos me toca a mí. Cuando no entrego resultados, se me cuestiona como a cualquier otro. No hay manera de evadir la responsabilidad. Esta agenda sirve de canal por donde fluye la información acerca de un punto. Aparte de la alta dirección, los que reciben copias de la agenda pueden hacer los comentarios que deseen.**
- **Todo mundo aporta algo, una vez que se les han proporcionado los medios. Esto no sólo mejora la calidad de la solución de los puntos, sino que asegura además el compromiso de los interesados con la estrategia.**

5.4 Cómo Organizarse para Formular la Estrategia

La formulación de la estrategia sigue siendo muy importante, pero no por ello menos difícil. Esta dificultad no se debe a la intensidad del trabajo ni al tiempo necesario para establecer una estrategia, sino a la naturaleza misma de la estrategia: implica fines, no medios; está ligada al concepto de lo que la empresa quiere llegar a ser. Formularla es enjuiciar a la razón de ser de la empresa; es difícil formular tales juicios y más aún probarlos. ¿Cómo demostrarnos que ésta es la mejor estrategia?

Otro problema reside en la incertidumbre del futuro en el que la estrategia estará vigente. Visto desde el presente, el futuro no existe; su designación es sólo un nombre de los posibles futuros que pueden presentarse. El futuro, en otras palabras, es indeterminado y abierto. Si esto es verdad. ¿Cómo identificar la información y experiencia relacionadas con él? ¿Cómo organizar esta información para formular estrategias futuras, probarlas y reducirlas a una selección final?

Cabe mencionar otra dificultad: muchos directores no saben cómo formular una estrategia, y no porque carezcan de capacidad o

competencia, sino porque la mayoría de las empresas no cuenta con una tradición de pensamiento estratégico. No existe un almacén de experiencias formales al que pueda recurrirse para obtener las habilidades estratégicas necesarias. Si preguntan sobre la estratégica, le serán dadas las herramientas de la planeación a largo plazo o la recomendarán con el presidente de "agudo sentido empresarial". El tiene instintos estratégicos extraordinarios, pero nos sabe de dónde provienen sus destellos visionarios y mucho menos puede decirles a los demás como lograrlos.

Si bien es absurdo minimizar estas dificultades, aún lo es más dejarse amilanar por ellas. Los directores son quienes deben fijar la estrategia, por lo cual es indispensable que superen los obstáculos que encuentre. Las dificultades son salvables. Afirmamos que un enfoque cuidadosamente organizado es la clave para liberar los obstáculos. He aquí unos elementos fundamentales del éxito, los cuales hemos encontrado en nuestro trabajo.

- 1- Contar con la participación de las personas adecuadas. Formular una estrategia es tarea de un grupo relativamente pequeño, sin tomar en cuenta el tamaño de la empresa. Por lo general, participan a lo sumo ocho o doce directores clave. A nivel de corporación, el grupo que fija la estrategia es el comité ejecutivo o directivo. Además de la alta dirección, puede haber circunstancias que exija un número adicional de participantes; por ejemplo, un miembro del consejo de administración cuya experiencia se necesite; una fuente de información muy particular un implementador cuyo compromiso con la estrategia sea vital o uno o más miembros del "segundo equipo" a quienes pueda beneficiar la experiencia. A medida que aumenta el número de participantes es más difícil formular una estrategia y quizá no se obtenga una mejor calidad en los resultados.

En un nivel más general, la "gente adecuada" es aquella cuyo pensamiento, juicio y consejo merecen el respeto del presidente o gerente general de la unidad que está fijando la estrategia. Las relaciones interpersonales también son

importantes. El máximo directivo debe tener confianza en la dirección que le ayuden a fijar. El director de la empresa debe sentirse a gusto con las personas que van a formular la estrategia y confiar en ellas a tal punto que pueda expresar con libertad sus inquietudes.

- 2. Contar con un proceso. La palabra "proceso" tiene varios significados. Se habla de procesos de ingeniería, de manufactura, de crecimiento y maduración; sin duda todas estas acepciones son válidas. Cuando nosotros la empleamos nos referimos a algo muy específico: una secuencia necesaria de pasos por medio de los cuales se organiza la información y los elementos de juicio para llegar a una conclusión. Más específicamente, formular una estrategia con un proceso es fijar la dirección de una empresa mediante un enfoque racional, selectivo y universal. Veamos cada uno de estos elementos por separado.**

Un proceso es racional porque sigue un enfoque lógico, paso a paso. La información se organiza y analiza en un orden determinado o secuencia, que nos lleve paulatinamente a una conclusión general. Esto significa que la formulación de una estrategia se efectúa por una serie de pasos: determinar la fuerza impulsadora, descubrir fuerzas impulsadoras para el futuro, seleccionar una de ellas y estructurar el cuadro de referencia estratégico; por último, identificar los puntos críticos necesarios para ponerla en práctica.

La segunda característica del proceso es su selectividad. El proceso debe incluir preguntas que pongan de manifiesto la información relevante para efectuar cada paso del proceso y desechar los que no intervengan en él.

La tercera característica es su universalidad. Un proceso es independiente del contenido al que se le aplique. Es el

criterio organizador de datos e ideas, que permanece constante.

El proceso de formulación de la estrategia debe dar dos resultados importantes. Primero, debe hacer aflorar el "sentido" intuitivo e inarticulado de dirección que poseen los altos directivos. El proceso estratégico deberá aprovechar tales sentidos y hacerlos explícitos, a fin de que puedan examinarse críticamente; es decir, debe comenzar donde están los directores en ese momento.

Segundo, el proceso estratégico ha de responder a la pregunta: hacia dónde debe dirigirse la empresa? La estrategia se formula en el presente, pero está diseñada para el futuro. En consecuencia, se basa no sólo en la información -hechos- sobre el presente, sino también en los juicios sobre el porvenir. En rigor no hay hechos futuros, sólo estimaciones (juicios) sobre como serán los hechos y cuáles serán sus efectos en la estrategia de la empresa; por lo tanto, el proceso deberá centrarse en la obtención, definición y prueba de los juicios acerca de la empresa, de manera que emerja un marco coherente que pueda comunicarse y orientar la planeación operativa y la toma de decisiones. El concepto de fuerza impulsora es para utilizar bien la información y los elementos de juicio, a fin de modelar el marco de referencia de la empresa.

En resumen, no podrá llegarse a una conclusión sólida a menos que la estrategia se formule a partir de un mecanismo o "proceso" consciente. El proceso no garantiza el éxito, pero permite reconstruir la lógica que sustenta las conclusiones. Si los esfuerzos tienen éxito, este se repetirá. Si la estrategia falla, podrá detectarse la causa. Cuando la nueva información nos obliga a reevaluar la estrategia, sabremos como utilizar esta información para hacer los ajustes necesarios sin que se suscite el típico pánico de volver a empezar.

3. **Conocer los resultados finales.** Una actividad tan compleja como formular la estrategia, requiere definir con claridad los resultados que se desean. Los frutos del proceso de formulación son:
 - La formulación de la estrategia de modo que pueda recordarse.
 - Una comprensión y un compromiso compartido en una alta dirección con respecto a la dirección de la unidad.
 - Un vehículo para comunicar la estrategia en toda la organización.
 - Un método para aplicar y administrar la estrategia.
 - La comprensión del proceso de estrategia, de modo que pueda volver a aplicarse.

4. **Lograr que las cosas se hagan.** El interés y la participación de la alta dirección en la formulación de una estrategia siempre deben dirigirse a los resultados finales: Una formulación clara y útil que oriente las decisiones determinantes de la naturaleza y la dirección de la empresa; una manera de administrar esa estrategia y la documentación de apoyo que llevó a esa conclusión. En el trabajo con la alta dirección, nos ha preocupado ofrecer un proceso que oriente sus deliberaciones estratégicas y una estructura para aplicar ese proceso con eficacia, que abarcan:

TRABAJO PRELIMINAR

Cada participante efectúa una evaluación de los principales factores internos y externos que se utilizarán para formular la estrategia futura; por ejemplo, amenazas, oportunidades, puntos fuertes especiales, creencias o supuestos básicos, competencia.

SESION DE TRABAJO

La alta dirección se reúne para articular la estrategia actual con ayuda de la información obtenida durante el trabajo preliminar y para diseñar las fuerzas impulsoras futuras, reduciendo todo esto a una fuerza impulsora provisional y a un marco de referencia estratégica.

SEGUIMIENTO

Es la reflexión, revisión y afinación individual y en pequeños grupos, de la fuerza impulsora provisional y del marco de referencia estratégica, dentro de un formato prescrito.

SESION DE TRABAJO DE EVALUACION

La alta dirección vuelve a reunirse para completar el marco de referencia estratégico futuro a fin de ponerse a prueba, para identificar los puntos críticos y elaborar un plan que le permite administrar la estrategia y los puntos críticos.

REVISION

Se recomienda una revisión semestral de los problemas y avances y una detallada revisión anual para actualizar y corregir la estrategia y formular una "estrategia más allá de la estrategia".

RECOMENDACIONES RESPECTO AL TIEMPO REQUERIDO

Para formular la estrategia se requieren cuatro o cinco días laborales en un bimestre; para la revisión semestral y la anual, dos o tres días.

COMENTARIOS FINALES

El presidente de la organización, el gerente divisional o quien sea responsable de la estrategia corporativa o divisional, desempeña una función esencial. Sólo si tiene un compromiso total y una participación activa en todos los aspectos de la dirección estratégica, podrá fijarse y utilizarse la estrategia que oriente las decisiones de mayor importancia para la empresa.



FECHA DE DEVOLUCION

10 ABR. 1996

19 JUL 1996

IICA

D19
497

Autor

La administración y el proce-
so de planeación de organizaciones

Título

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

10 ABR. 1996

29 JUL. 1996

M. V.

PIAC



