

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

Cómo desarrollar un plan que realmente funcione.

**Mc
Graw
Hill**

**Leonard D. Goodstein
Timothy M. Nolan
J. William Pfeiffer**

ejecutiva y quizá la más importante. Resulta imprescindible que la gerencia senior se asegure de que el segundo tipo (las decisiones dirigidas en forma estratégica) se tome e implemente de manera apropiada. Ésta es la administración estratégica: la ejecución del plan estratégico. La planeación estratégica aplicada trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización al involucrar a la gerencia senior de manera directa en el proceso de planeación. No obstante, el involucramiento no es suficiente. La alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla este proceso. Esta unidad de compromiso es sencillamente el factor más importante en la implementación de la estrategia.

DEFINICIONES

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... **se anticipa a la toma de decisiones.** Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

En contraste, definimos planeación estratégica como “**el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo**”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. El modelo de planeación estratégica que se presenta en este libro ayuda a una organización a comprender que el proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a la empresa a *crearlo*. En el capítulo 2 se presenta un análisis profundo del proceso de prever el futuro.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un

patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera *prueba de fuego* del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. El proceso de planeación estratégica esbozado en este libro aborda cada uno de los seis factores, aunque no en el mismo orden de presentación.

Para nuestros propósitos, la *planeación táctica* y la *planeación operativa* son sinónimas. Ambas se refieren a *cómo* hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto y más específico. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada implica la planeación táctica y operativa, este tipo de planeación se presenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general. En el capítulo 12 (*Integración de los planes de acción en forma horizontal y vertical*) se retoma la planeación táctica y operativa, y se considera la forma como se pueden integrar diversos planes que han sido desarrollados.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979). La primera, “¿Hacia dónde va usted?”, aparece en la cita de Lewis Carroll en la primera página del presente capítulo. Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca

del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización —como Alicia— se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?” Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización, constituye la esencia del presente libro.

MIOPÍA DEL MARKETING

La necesidad de previsión, central para la definición de planeación estratégica, se resalta en el artículo clásico “Miopía del marketing” (Levitt, 1960). Por *miopía del marketing*, Levitt quiere dar a entender una corta visión del marketing en términos de los bienes o servicios proporcionados, en vez de una visión amplia en términos de las necesidades que se deben atender. En su importante artículo señala que en el caso de los ferrocarriles, el hecho de no considerar que se hallaban en el negocio del transporte fue la razón fundamental para su decadencia. Los ferrocarriles no decayeron porque hubiera desaparecido la necesidad de desplazar personas y carga; por el contrario, en la actualidad estas necesidades se satisfacen en otras formas: aeronaves, automóviles, camiones de carga y buses de pasajeros. Si los ferrocarriles hubiesen definido su misión como medio de transporte en vez de hacerlo como vía férrea, hoy tendrían divisiones de camiones de carga, aerolíneas y buses de pasajeros, y aún constituirían una gran institución norteamericana a nivel económico, político y social. El único ferrocarril de Norteamérica que parece haber comprendido y solucionado este problema en forma apropiada es el Canadian Pacific Railroad, que ha evolucionado hasta convertirse en una organización grande y exitosa.

PERO ACME WHIPS SIEMPRE HA FABRICADO (CARRITOS
TODOTERRENO). ESTA CHARLA SOBRE "DISPOSITIVOS DE CONTROL
PARA LOS VEHÍCULOS" SÓLO CON-
FUNDIRÁ A LA JUNTA DIRECTIVA.



Algunas organizaciones padecen este tipo de miopía

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Nuestra definición de planeación estratégica se concentra en el *proceso* de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales, etc., la planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión.

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la *administración estratégica* —que definimos como la implementación diaria del plan estratégico— constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre ésta al frente; por tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear.

¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “¿Por qué hacer planeación estratégica?” es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes —actuales y potenciales— y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar qué *no* es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.



Capítulo cinco

Planeación para planear

Nunca sabemos lo grandes que somos
hasta que se nos pide crecer,
entonces, si sabemos planear
nuestra estatura alcanza el cielo.

Emily Dickinson
hacia 1890

The Collected Poems of Emily Dickinson

Aunque casi todos comprenden la necesidad de hacer una planeación antes de comenzar un proyecto complejo a gran escala, se entiende muy poco la necesidad de idear la forma de planear. La planeación para planear es la consideración profunda de cómo se realizará la planeación misma —quién estará involucrado, cuál será el calendario, cuáles son las consecuencias anticipadas de dicha planeación (y cuáles podrían ser algunas de las consecuencias no anticipadas), qué recursos se necesitan, etc. Aunque, por lo general, la planeación para planear es importante en la administración de proyectos, es absolutamente decisiva para el éxito de la planeación estratégica aplicada.

En dicho proceso, la *planeación para planear* es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. Los individuos responsables de tomar las decisiones clave determinarán si la organización está lista o no para comprometerse en la planeación estratégica formal. Si la decisión es positiva, esta fase

incluirá la selección cuidadosa del equipo de planeación y el establecimiento de métodos para retroalimentar con información a los gerentes no involucrados, a los miembros de la organización y a otros grupos de interés clave.

Nuestro punto de vista de la fase de planeación para planear incluye los siguientes seis elementos:

1. Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica.
2. Fomentar el compromiso, en especial por parte del CEO o director ejecutivo de la compañía.
3. Identificar a los miembros del equipo de planeación.
4. Educar a toda la organización, en particular el equipo de planeación, acerca del proceso de planeación estratégica.
5. Determinar qué otros grupos de interés de la organización se deben valorar y los métodos para mantenerlos informados, al igual que a otros individuos que no participan en el proceso de planeación.
6. Realizar la contratación para lograr una planeación estratégica exitosa.

La ejecución efectiva de estos seis pasos constituye una determinante importante del éxito general de la planeación estratégica. En su conjunto, la intención de la fase de planeación para planear consiste en clarificar las expectativas de muchos grupos de interés de la organización acerca de la planeación estratégica y lograr su compromiso con el proceso. Dada la importancia de dichos pasos, en este capítulo se revisan en detalle.

APRESTAMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, si es efectiva, implica una inversión considerable de tiempo y energía por parte de la organización. El equipo de planeación dedicará gran parte de su tiempo al proceso real; otros individuos que no están involucrados en forma directa necesitarán informarse de manera regular sobre lo que esté sucediendo; será necesario compilar y procesar datos, etc. Existen ocasiones en las que una empresa no se encuentra lista para este nivel de actividad.

Pfeiffer & Jones (1978) mencionan un curioso paralelo entre los conceptos de aprestamiento para el desarrollo de la organización (DO) y el

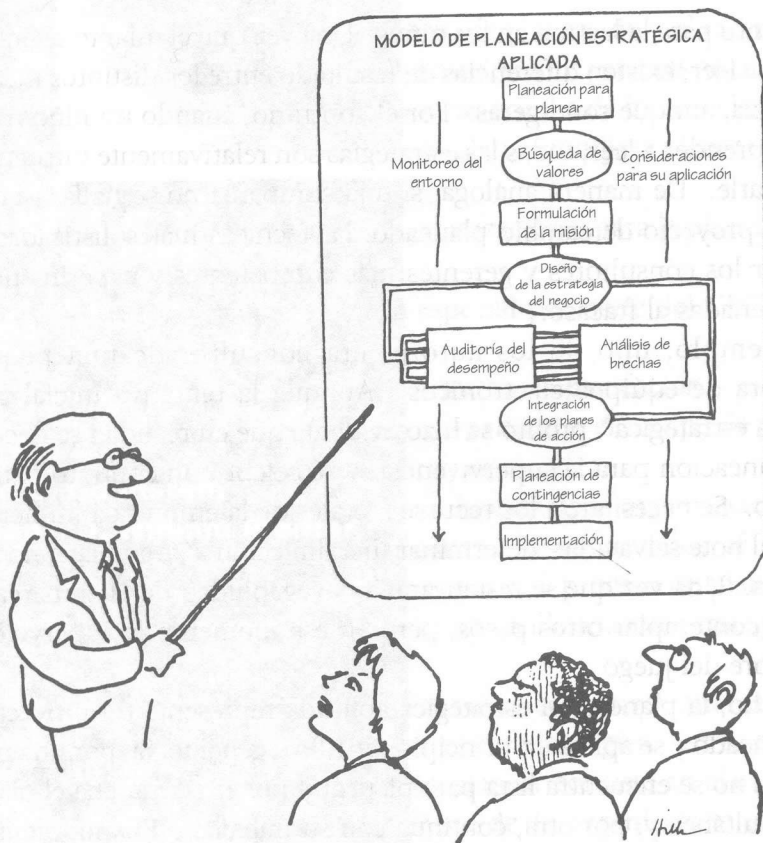
aprestamiento para la lectura en los niños. Una vez que el infante se encuentra listo para leer, existen diferencias de resultado entre los distintos métodos de enseñanza, aunque son ligeras. Por el contrario, cuando un niño no está listo para aprender a leer, todas las estrategias son relativamente infructuosas para enseñarle. De manera análoga, si una compañía no se halla lista para realizar un proyecto de cambio planeado, las técnicas más sofisticadas empleadas por los consultores y gerentes más competentes y experimentados están condenadas al fracaso.

Por ejemplo, uno de los autores era consultor de una pequeña distribuidora de equipos electrónicos. Aunque la tentativa inicial era la "planeación estratégica", pronto se hizo evidente que en realidad se necesitaba una "planeación para la supervivencia" y se celebró un contrato para llevarla a cabo. Se necesitaron los recursos totales de la empresa a fin de sacar de apuros el bote salvavidas; determinar una dirección a largo plazo no tenía importancia. Una vez que se restaurara la navegabilidad de la embarcación se podrían contemplar otros pasos, pero en ese momento la supervivencia era el nombre del juego.

De hecho, la planeación estratégica aplicada representa un proyecto de cambio planeado y se aplica un principio sencillo y general. Si, por una parte, la compañía no se encuentra lista para planear y poner en marcha el plan de manera simultánea y, por otra, continúa con su trabajo cotidiano, esta toma una pequeña diferencia práctica, que los procesos de planeación sean empleados o, de hecho, que el nivel de habilidades de consultoría esté disponible. Es bastante improbable que esto genere un resultado significativo.

No obstante, en contraste con el aprestamiento para la lectura, si una organización se encuentra lista para realizar planeación estratégica, la metodología que seleccione establece una diferencia significativa en las consecuencias de su plan. A diferencia de otras metodologías de planeación, la planeación estratégica aplicada proporciona criterios para que los gerentes tomen importantes decisiones diarias que conduzcan a la compañía en la dirección deseada y predeterminada y, de esta manera, aumente la probabilidad de que logre su misión.

Evaluar el aprestamiento de la organización para la planeación estratégica es, por tanto, un primer paso muy importante en la planeación para planear, en el que se debe considerar una variedad de factores. Éstos incluyen la viabilidad fiscal de la empresa, la vitalidad de sus productos y servicios, su



El aprestamiento para la planeación estratégica es como estar listo para aprender a leer

cultura, hasta qué punto es escasa la distribución de sus recursos, etc. Otro factor es la seguridad y el ejercicio laboral esperado del CEO. Cuando existe incertidumbre en una compañía acerca de su liderazgo futuro, toda su energía psicológica se concentra en esa decisión y la planeación estratégica es contraproducente. El consultor necesita de todas sus habilidades en evaluación y diagnóstico organizacional con el fin de tomar esta importante decisión inicial: ¿hasta qué punto se encuentra lista la compañía para el proceso de planeación estratégica aplicada? El factor más importante para determinar este aprestamiento es el interés y compromiso del CEO con la planeación estratégica.

EL ROL DEL CEO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Durante las últimas décadas, la vida y las estructuras organizacionales se han hecho más complejas, en especial, en la parte ejecutiva de grandes organizaciones. Como resultado, algunas veces no es claro quién es el CEO. Steiner (1979) lo define como la persona o personas con autoridad para manejar la empresa. Señala que éste puede ser el presidente, el presidente y el vicepresidente ejecutivo o alguna otra combinación de individuos. Cuando el nombre “director ejecutivo” no necesariamente se refiere a un individuo, a menudo se utiliza el término “función director ejecutivo”; por sencillez, en este libro, se utilizará el término CEO para referirse a dicha función, bien sea de un individuo o un grupo, independientemente del título real de la persona; sin importar el título, la función es muy importante en la planeación estratégica, así como lo es en todos los aspectos importantes que enfrenta la organización.

Importancia del CEO en la planeación estratégica

Existen varias razones para la importancia del interés y compromiso del CEO con la planeación estratégica. De manera evidente, el CEO simplemente puede abortar el proceso en cualquier punto, algo que rara vez ocurre. La teoría y práctica administrativas modernas apoyan de manera contundente la planeación estratégica como necesidad organizacional. Para la mayoría de los CEO, eliminar en forma prematura un proceso de planeación sería una acción peligrosa, cuando no aventurada. En cambio, están los CEO que respaldan el proceso de manera verbal, pero están “demasiado ocupados” para involucrarse personalmente y no apoyarán en forma activa la implementación del plan que surja del proceso. Esta renuencia a apoyar el plan puede reflejar innumerables razones; por ejemplo, falta de voluntad para sujetarse a la disciplina impuesta por el hecho de tener un plan estratégico, renuencia a compartir información o poder con los demás, resultado de tener visiones contradictorias (tener una alta tasa de crecimiento y un estilo de vida relajado), falta de convicción con respecto a los usos de la planeación, o una experiencia previa infortunada con la planeación estratégica. No obstante, las razones para la renuencia del CEO no importan tanto como el

hecho de que esta existe. El presente capítulo retomará estos problemas y sugerirá algunas alternativas para manejarlos.

Evaluación del compromiso del CEO

La importancia del CEO hace imperativo que se entreviste personalmente con el consultor o consultores a fin de evaluar su nivel de compromiso con la planeación. Una forma práctica de comenzar el proceso de planeación estratégica consiste en entrevistar al CEO acerca de su visión personal de la organización, al igual que su buena voluntad para asumir el riesgo de traer esa visión a la realidad. Si se le puede ayudar a comprender que la planeación estratégica constituye una forma de sacar a la luz, evaluar, mejorar, ganar apoyo e implementar dicha visión, el proceso estratégico comienza bien. No obstante, si el CEO no posee tal visión o, incluso peor, no está dispuesto a aceptar la noción de que la visión tiene un lugar en la creación del futuro de la empresa, entonces las perspectivas para un exitoso proceso de planeación son tenues.

Si están presentes la visión y cierta disponibilidad para trabajar en ella, entonces, los informes directos del CEO pueden ser consultados acerca de la forma como se ha compartido la visión, las reacciones ante ésta y los problemas que ha generado. En tal caso, existe el peligro de que el proceso de planeación se pueda considerar sólo como una forma superficial de respaldo a la visión del CEO, pero también existe el peligro de ignorar tal visión o pretender que no existe y no tendrá impacto en el proceso de planeación. Con frecuencia, es útil hacer que cada uno de los entrevistados lea una copia de la explicación de seis páginas, *A Brief Introduction to Applied Strategic Planning* (Goodstein, Nolan and Pfeiffer, 1992a) como una forma de comprender el proceso que se contempla y, así, estar mejor preparado para la entrevista.

Una pregunta importante que se debe responder durante este proceso inicial de entrevista es si existe un equipo administrativo de buen funcionamiento que se haya involucrado en el manejo de la organización. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada corregirá algunos problemas que surjan durante el curso de la planeación, el modelo se fundamenta en que la organización posee un equipo administrativo íntegro y absolutamente bien manejado. La entrevista inicial puede generar recomendaciones para llevar a

cabo un proceso profundo de conformación de equipos antes de iniciar cualquier planeación.

Este proceso de entrevistas también da la oportunidad de evaluar el grado de dificultad en la compañía. Como se observó previamente, esta es la inconformidad organizacional que a menudo genera la motivación inicial para que la organización invierta en la planeación estratégica, en especial, cuando se hace necesario el cambio transformacional. Aunque la experiencia del grado de dificultad ciertamente no constituye un factor universal —algunas veces las empresas buscan la oportunidad— es una situación frecuente y necesita ser evaluada. El consultor debe conocer la evaluación que realiza el CEO sobre la situación de la compañía. En cualquier caso, se debe comprobar el compromiso de este último con la planeación estratégica pues, de otra manera, el proceso puede ser sabotado; las entrevistas representan una forma útil de comenzar dicha comprobación.

El CEO y el liderazgo estratégico

Existen más elementos con respecto a la importancia de la función del CEO en la planeación estratégica que tener una visión que trascienda el presente hacia un futuro deseado. El CEO debe ayudar a establecer las metas para articular ese futuro y los procesos para medir el progreso hacia esa meta. Así mismo, debe tener la integridad para proceder en forma apropiada y conocer lo correcto, tanto en el proceso de planeación como en su implementación. Debe tener el coraje de iniciar el cambio y comenzar a eliminar obstáculos y, al mismo tiempo, la habilidad política para vivir y tener éxito en el mundo real donde existen objetivos distintos y exigencias que entran en conflicto, las cuales deben ser resueltas. A fin de ser un líder estratégico, un CEO debe tener todas estas características.

Los funcionarios CEO también deben conocerse a sí mismos, tener la capacidad de emplear al *staff* en forma efectiva, mostrar coraje, estar abiertos a la retroalimentación y poder utilizarla de manera eficaz. Es imperativo que los miembros de su *staff* no sean hombres ni mujeres que siempre responden sí, sino que posean el conocimiento y la confianza para desafiar al jefe cuando sea necesario. Resulta evidente que la evaluación del CEO, esté en contra de estos criterios bastante profundos, ya que es parte del rol del con-

sultor como formador o gerente del proceso de planeación estratégica. Sin comprender al CEO y su estilo, el consultor encontrará sorpresas que pueden impedir el proceso de planeación.

Evaluación del CEO

Finalmente, la pregunta que se debe plantear al CEO es doble:

1. Como funcionario CEO, ¿considera que comprende lo suficiente el tiempo y energía requeridos para llevar a cabo el proceso propuesto de planeación estratégica aplicada?
2. ¿Está preparado para comprometerse a confirmar que se cumplió el ciclo en una forma totalmente razonable?

Ante la ausencia de respuestas afirmativas a estas dos preguntas, se debe detener el proceso de planeación hasta que con una educación adecuada se pueda resolver la primera y reforzar la segunda. Por lo general, el proceso educativo implica abordar directamente los problemas de resistencia del CEO analizados antes. Por ejemplo, con respecto al problema de la disciplina impuesta por un plan estratégico, a menudo es difícil el compromiso con su implementación, en especial en empresas de un solo dueño. La disciplina y el rigor que exige el proceso de planeación sencillamente no se ajustan a la energía, la vitalidad y el estilo de solución de problemas de tales individuos. Como argumentó recientemente un empresario: “Yo hago mis mejores negocios en el avión, justo cuando me siento al lado de un desconocido. ¿Cómo va a efectuar usted la planeación para eso?”. La única respuesta es que no se puede realizar una planeación para esas oportunidades no previstas. La pregunta real debe ser: “¿Cómo podré afrontar las contingencias en esta nueva estructura?”.

Empresas familiares y de un solo dueño

Las empresas de un solo dueño y las familiares ofrecen una oportunidad y reto únicos para efectuar planeación estratégica. En compañías que pertenecen a un solo individuo o un pequeño grupo familiar, recomendamos realizar una sesión de uno o dos días dedicada a la preplaneación para planear

con el(los) individuo(s) incluyendo, si es apropiado, a su(s) esposa(s). Consideramos que se deben explorar en privado las necesidades personales de tal manera que se puedan articular en forma clara como límites no negociables en la parte restante del proceso, particularmente en la búsqueda de valores. En esa reunión puede ser importante contar con la ayuda experta de consultores tributarios y especialistas en planeación estatal. La reunión se concentraría principalmente en las necesidades y deseos personales del dueño o dueños reales de la organización.

Entre los cuestionamientos por explorar se encuentran los siguientes:

1. ¿Existe una voluntad real?
2. ¿Hay verdadera confianza entre los miembros?
3. ¿Se cuenta con un plan adecuado para integrar en forma óptima las obligaciones tributarias individuales y de la empresa?

Con toda certeza, este tipo de aspectos estimulará el análisis de los valores durante la búsqueda de los mismos. Es posible crear vínculos dobles en caso de que sea inapropiado analizar estos asuntos con el equipo de planeación y así mismo que se le dificulte comprender el proceso mediante el cual se toman algunas decisiones previas. La parte negativa obvia del presente escenario es que los propietarios impondrán valores ficticios para que sean la base del negocio, cuando en realidad son sólo condiciones implícitas del derecho de propiedad. El consultor debe esmerarse por identificar con antelación esos aspectos y dirigir a los dueños a fin de que los hagan explícitos, cuando sean supuestos en el proceso.

El ejemplo más frecuente de este tipo de situación ocurre cuando la edad avanzada y los crecientes intereses externos (nietos, golf, viajes prolongados, etc.) se combinan con niveles razonablemente altos de riqueza acumulada para generar una empresa donde no hay impulso para el crecimiento, en una época en que las condiciones tecnológicas o de mercado le dicen a los gerentes, que no son dueños, que se desea una orientación de mayor crecimiento. Otra variación ocurre cuando los intereses en el exterior, ya mencionados, generan una tolerancia inapropiada de prácticas, procesos o individuos ineficientes.

Sin embargo, con la mayoría de los ejecutivos es posible utilizar una estrategia de desarrollo y ayudarles a comprender las ventajas de crear un plan estratégico aplicado. Con la excepción del empresario estereotipado,

casi siempre existe cierto interés en la función de planeación, y el consultor competente debe concentrarse en ese interés y nutrirlo. Sin el proceso de desarrollo del compromiso por parte del CEO, cuando todavía no se halla presente, existe poca posibilidad de llevar a cabo un proceso exitoso de planeación estratégica.

Responsabilidades del CEO en la planeación estratégica

Además del compromiso personal clave señalado, el CEO debe estar dispuesto a transferir niveles apropiados de responsabilidad y autoridad al equipo de planeación para ejecutar dicha función. Esto puede exigir compartir información con personas que nunca antes han tenido acceso a ésta. El CEO también debe promover la aceptación de la participación por parte de gerentes y otros funcionarios quienes, aunque no sean parte del equipo de planeación formal, serán responsables de poner en marcha las decisiones de planeación. Sin el compromiso de los gerentes apropiados (y otros *staff* clave) el proceso de planeación no será implementado.

El CEO *debe* proporcionar la dirección general y asumir la responsabilidad final para la creación y ejecución del plan estratégico. Debe transmitir decididamente el entusiasmo en los miembros clave del *staff* mientras los forma (y, si es necesario, los persuade) a través de la utilización apropiada de retribuciones y sanciones. El consultor debe trabajar con el CEO y demás miembros del equipo de planeación con el objetivo de determinar qué tipo de decisiones se tomarán durante el proceso de planeación. Las decisiones *impuestas* son las que toma una persona (el CEO) y aceptan los demás miembros del equipo de planeación; las decisiones *consultadas* las toma una persona después de consultar con los demás miembros; las decisiones *participativas* exigen la participación del grupo y las toman todos sus miembros.

No obstante, independientemente de la forma como se tomen las decisiones, la alta gerencia debe estar unida y agruparse tras la estrategia que se desarrolle finalmente. Sin esa unidad, se presentará un conflicto interno destructivo que derrotará inclusive a las mejores estrategias. La unidad y el compromiso de la alta gerencia son decisivos para lograr una exitosa implementación; asegurar una y otro es una de las responsabilidades importantes del CEO en el proceso de planeación. Otra responsabilidad consiste

en cerciorarse de que la estrategia sea clara y fácilmente comprensible; sin tal claridad se dificulta la implementación.

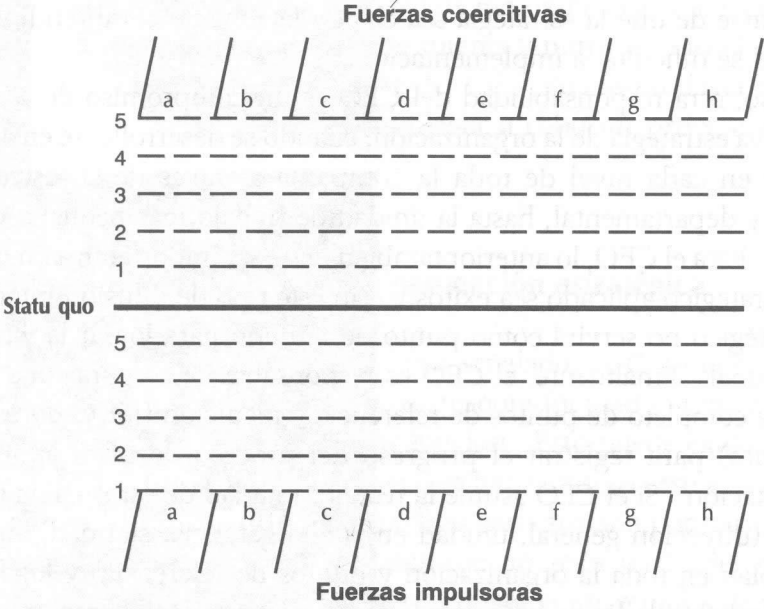
Incluso, otra responsabilidad del CEO es un compromiso de asegurar que la nueva estrategia de la organización, cuando se desarrolle, se encuentre articulada en cada nivel de toda la compañía a través de su estructura divisional y departamental, hasta la unidad de trabajo más pequeña y cada empleado. Para el CEO, lo anterior también debe ser importante a fin de que el plan estratégico aplicado sea exitoso. Sin este tipo de difusión intensa, el plan estratégico no servirá como punto de reunión para lograr la vitalidad organizacional. Finalmente, el CEO es responsable de asegurar que exista un sistema completo de puntos de referencia y medición (*indicadores críticos de éxito*) para registrar el progreso del proceso de planeación y su implementación. Si el CEO asume la responsabilidad de estos cinco requerimientos (dirección general, unidad en la alta gerencia, claridad, articulación del plan en toda la organización y puntos de referencia) y los lleva a cabo, las probabilidades de éxito para la planeación estratégica se incrementan en gran medida.

Una forma de evaluar las fuerzas que apoyan y las que se oponen al proceso de planeación estratégica aplicada y su ejecución es el análisis de fuerza —campo de Lewin (1975) (véase figura 5-1). Puede ser valioso realizarlo con el equipo de planeación a fin de identificar estas fuerzas y de decidir de qué manera se pueden reducir las opuestas mientras se incrementan las de apoyo.

IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN

Una vez que se asegura el compromiso total del CEO, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación más efectivo. La selección para el proceso de planeación se debe vender como una oportunidad prestigiosa de participar en el proceso de prever el futuro de la organización y no, como a menudo se presenta, una cadena aparentemente interminable de reuniones que le restan importancia a otras tareas, sin producir ningún impacto positivo en la forma como se toman las decisiones diarias.

El equipo de planeación debe tener entre cinco y doce miembros. Un número significativo de investigaciones indica que, por lo general, los grupos



Elabore una lista de las fuerzas en los espacios a al h. Dibuje flechas hacia la línea del *statu quo* para indicar la intensidad de 1 a 5.

Figura 5-1. Diagrama para elaborar lista de fuerzas en el análisis de campo de fuerzas

de cinco son los más efectivos en la solución de problemas, y nuestra experiencia nos dice que los grupos superiores a doce son difíciles de “leer” en términos de proceso de grupo; además, un grupo superior a doce miembros limita el “tiempo de respiración” de cada persona hasta el grado en que es difícil que cada miembro haga las contribuciones apropiadas. Con mucha frecuencia, el progreso del grupo es lento y los miembros adicionales dificultan más de lo usual el calendario de reuniones. Así mismo, los grupos de más de 12 miembros tienden a romperse en dos o más subgrupos. Con los demás factores constantes (que rara vez lo son), como autores preferimos trabajar con un grupo de siete a nueve, el equilibrio óptimo entre la necesidad de representar a los diferentes grupos de interés y permitir el diálogo productivo.

Una de las responsabilidades del consultor es trabajar con el CEO y otros gerentes clave para identificar los miembros potenciales, dentro de la gerencia y fuera de ésta, que participarán en el equipo de planeación. Es imperativo que a este proceso se le dé la atención y el respeto necesarios con el fin de

identificar un buen equipo de trabajo. En muchas empresas habrá individuos que sientan que “debieron” incluirlas en tal proceso, independientemente de sus habilidades o contribuciones potenciales al mismo. Cuando son personas que pueden ejercer impacto en la implementación del plan, la decisión debe manejarse con tacto. Si no se les incluye, una medida que recomendamos bastante, es la de tranquilizarlas y neutralizar sus potenciales consecuencias negativas en el proceso de planeación. Esto se puede lograr mediante de una variedad de esfuerzos creativos para hacer que se involucren, aunque en realidad no se sienten en la mesa del equipo de planeación.

Rol de los miembros del *staff* de planeación

En muchos ambientes se ha puesto de moda que la gerencia senior se comprometa, extienda y trabaje en forma exagerada. Este enfoque apasionado de la administración a menudo se percibe en boga entre los propietarios/gerentes cuya orientación se caracteriza por un espíritu empresarial y, en estos casos, se puede intentar transferir la responsabilidad de la función de planeación a un miembro del *staff* de planeación o a un grupo de planeación. De manera categórica, ¡este enfoque no funciona! Aunque existe un fuerte precedente para los *staff* de planeación en algunas compañías grandes, el más conocido es el de General Electric, en realidad hay poca evidencia (si la hay) para sugerir que los gerentes de línea implementarán la planeación desarrollada por el *staff*.

Sin embargo, existen muchas funciones administrativas importantes que pueden desempeñar los miembros del *staff* de planeación o el *staff* asignado a los roles de apoyo a la planeación. Ellos pueden asumir las funciones de facilitación, investigación y apoyo, en especial, al llevar a cabo en su totalidad las asignaciones establecidas durante el curso de la planeación. A menudo se desea, particularmente en las compañías de mediana magnitud, asignar un gerente júnior para que se convierta en el enlace entre la planeación y el proyecto. (En empresas pequeñas esta tarea la puede desempeñar la secretaria ejecutiva). De manera ideal, este rol se debe ofrecer como retribución, es decir, como una oportunidad única de aprender de primera mano las habilidades esenciales de planeación estratégica, necesarias para convertirse en un exitoso gerente senior en el creciente y complejo entorno actual de los negocios.

Este rol de coordinación de la planeación puede suministrar apoyo importante como punto focal para la compilación y el análisis de datos, el registro de las decisiones y su difusión, y el manejo de factores de personal y logísticos a fin de asegurar que las sesiones de planeación formal tengan el máximo de efectividad. Cada sesión de planeación debe cerrarse con una agenda definida para la siguiente reunión. Es útil que el coordinador de planeación haga circular esta agenda poco antes de la siguiente sesión y que verifique la realización completa de las tareas acordadas durante la reunión anterior.

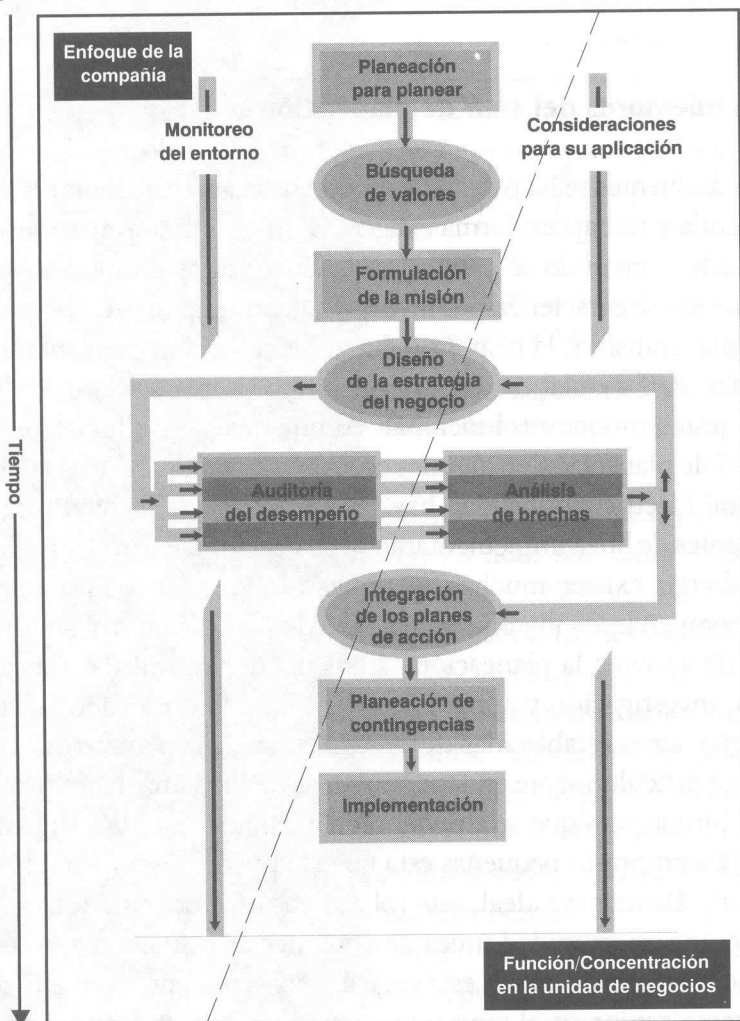


Figura 5-2. Índice de constituyentes durante la planeación estratégica aplicada

Cambio de concentración en la planeación estratégica

En la figura 5-2 se ilustra el grado hasta el cual los miembros del equipo de planeación desplazan de manera apropiada su concentración del plano de la compañía hacia el de sus propias funciones, a medida que avanza la planeación estratégica. Cuando se unen por primera vez para formar el equipo de planeación, su compromiso se concentra básicamente en la organización. A medida que el proceso de planeación continúa y los integrantes comienzan a ver lo que significa la planeación estratégica para sus propias áreas funcionales, la concentración comienza a cambiar. Cada miembro se interesa más y más en las implicaciones para su propio departamento o división.

Otro aspecto del desplazamiento de la concentración es que las primeras sesiones de la planeación estratégica aplicada, en especial la primera o las dos primeras, se dedican a una amplia conformación del equipo. Ésta, con su concentración en el equipo mismo, se desplaza hacia una concentración en la compañía durante la fase del proceso de formulación de la misión, luego, a nivel externo, hacia una concentración en el entorno competitivo durante la fase de auditoría del desempeño. Si los miembros del equipo comprenden estos cambios de concentración al comienzo del proceso —a medida que el consultor los guía a través de las primeras fases— probablemente no se sentirán perdidos cuando ocurran los cambios.

EDUCACIÓN DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

Desde el comienzo mismo del proceso de planeación estratégica aplicada, se hacen esfuerzos para lograr el involucramiento significativo de un número representativo de personas en la compañía. Aunque estos esfuerzos se dirigen a mejorar la calidad del producto, su impacto más importante consiste en conformar un amplio grupo de personas de apoyo que puedan sentir que hay una inversión y que el plan estratégico resultante les pertenece.

Involucramiento y compromiso

El valor de desarrollar un amplio y profundo interés y compromiso con el plan estratégico es inmensurable cuando se va a implementar el plan. La

fuerza que genera el logro de este compromiso es tan alta que en cada paso del proceso se examina la pregunta de quién *podría* involucrarse, bien sea con una sugerencia o con reflexiones sobre la implementación, relacionadas con esa fase particular del proceso. En esta parte, el énfasis está en identificar las oportunidades potenciales para el involucramiento, no en restringirlas. De igual manera, ese involucramiento no se debe tratar como una obligación —algo que las personas deben hacer— sino como una oportunidad. Las tareas que un individuo “debe” hacer rara vez se llevan a cabo con vigor y entusiasmo, y para el éxito de la planeación estratégica tiene demasiada importancia que se realicen con nada menos que un entusiasmo total.

Entrenamiento del equipo de planeación

Gran parte de la resistencia a cualquier esfuerzo de cambio se origina en la comprensión deficiente o, por lo menos, en la falta de ésta. En consecuencia, es importante dedicar suficiente energía al final de la fase de planeación para planear, a fin de informar a los miembros del equipo cómo se seleccionaron y qué se espera de ellos. Con ese fin lanzamos la publicación *Applied Strategic Planning: An Abridged Guide* (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1992b), que busca reforzar una presentación general de dos a cuatro horas. La publicación también intenta servir como mapa vial, una vez haya comenzado el proceso de planeación formal y ayuda a los miembros del equipo de planeación a identificar a) dónde se encuentran en el proceso, b) dónde han estado y c) hacia dónde se dirigen. Debe ser parte de los recursos utilizados por los miembros del equipo de planeación estratégica.

Recomendamos que la obra en mención también se distribuya entre los miembros clave de la organización que no fueron seleccionados para integrar el equipo de planeación. Recomendamos que a estos individuos se les dé una orientación por separado, con el propósito de educarlos en el proceso de planeación estratégica aplicada.

Entrenamiento de la organización

Otro paso significativo consiste en informar a todos los miembros de la compañía acerca de lo que está sucediendo. Como se manifestó, lograr el com-

promiso es un subproducto significativo del involucramiento. Una forma de alcanzar un nivel modesto de involucramiento en toda la organización es mediante la comunicación de lo que está sucediendo. A cada persona se le puede entregar un ejemplar de *A Brief Introduction to Applied Strategic Planning* (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1992a), acompañado bien sea de a) una breve orientación por parte del CEO o b) una carta de éste. Cualquiera de los dos métodos debe enfatizar el compromiso del CEO con el proceso y debe identificar el equipo de planeación, sus metas y el tiempo proyectado. "No permita que ellos adivinen lo que usted es hasta cuando esté dispuesto a contarles" es un buen axioma para cualquier CEO.

Planeación del ciclo de retroalimentación

Mantener bien informados a todos los miembros de la compañía acerca del progreso y la dirección del equipo de planeación también es esencial. Se deben establecer y comunicar el mecanismo (reunión o memorando) y la

LOS HE REUNIDO PARA CONTARLES LO QUE
VAMOS A HACER, DE MANERA QUE USTEDES NO
VAN A ADIVINAR.



La organización debe estar informada

frecuencia (trimestral o después de cada sesión de planeación) como parte de las reuniones o memorandos de orientación. Éste es un elemento esencial de las consideraciones para su aplicación (un proceso permanente) al igual que de la fase de implementación (el último paso en el proceso de planeación estratégica aplicada).

INVOLUCRAMIENTO DE LOS DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS

Por lo general, existen diversos grupos que no son miembros formales de la organización pero que consideran que poseen una inversión en ella. Éstos se denominan *grupos de interés* y el único requisito para ser uno de ellos es el sentido de involucramiento —un criterio muy variable. Además de los gerentes y otros empleados, entre los grupos de interés comunes a las empresas se incluyen la junta directiva, los sindicatos, las entidades gubernamentales locales y estatales, la comunidad cercana y, en efecto, cualquier elemento que considere que recibirá el impacto de un cambio significativo en la organización. En la figura 5-3 se presenta un modelo sencillo de los grupos de interés comunes en una compañía.

Estos grupos pueden estar influenciados en términos de condición, recursos, relaciones, discreción o actividades, y el impacto que perciben ante un cambio en la organización rara vez es el mismo. Se debe determinar si cualquiera de estos grupos de interés clave puede sabotear el desarrollo y la implementación del plan, inclusive si existe suficiente compromiso por parte del CEO. Se debe identificar, evaluar y, dónde sea apropiado, abordar de una manera decisiva la resistencia al desarrollo y la implementación de un proceso de planeación formal. No hacerlo coloca todo el proceso en un riesgo fatal. Así mismo, puede haber grupos de interés clave que apoyen el proceso de planeación estratégica y sus resultados, en especial, si aprenden que su mejor interés es hacerlo. La cuidadosa atención a estos grupos puede constituir un beneficio real para el proceso de planeación.

Las reacciones de los grupos de interés ante el impacto recibido pueden ser repentinas y disociadoras, si no se analizan con cuidado previamente. Por ejemplo, un equipo de planeación estratégica decidió modificar las horas de cambio de turno en sus plantas de fabricación. En una comunidad hubo una abrumadora reacción negativa. El cambio de turno en las mañanas coin-

cidía con el comienzo de la jornada escolar, creando serios problemas de tráfico para la gente. La fuerza de la reacción negativa ante este cambio en apariencia trivial, casi desvía todo el esfuerzo de implementación.

La moraleja aquí es relativamente directa. Es importante identificar los grupos de interés de la organización e incluirlos, o por lo menos informarles con regularidad sobre las actividades de planeación estratégica de la empresa y permitirles suministrar retroalimentación siempre que sea posible. Si no se puede involucrar de manera directa a un grupo de interés en el proceso, por lo menos hay que anticiparse a sus respuestas de modo que se puedan realizar los planes en forma apropiada.

Junta directiva

No obstante, la junta directiva de la organización es un tipo especial de grupo de interés y exige un tratamiento diferente. La junta directiva es uno de aquellos grupos de interés clave que en realidad puede forzar a la compañía a abandonar el proceso de planeación estratégica y, en consecuencia, se debe involucrar de una manera muy diferente comparada con la de cualquier otro grupo.



Figura 5-3. Modelo de las relaciones entre los grupos de interés típicos de una organización

Una opción es hacer que un miembro de la junta se involucre en todo el proceso, bien sea como participante o como observador. Otra consiste en hacer que todos los miembros participen en un proceso paralelo, es decir, desarrollen un plan estratégico para sí mismos y para su rol en la organización. Este enfoque puede funcionar bien para organizaciones públicas en donde el concejo municipal o una junta de educación, por ejemplo, puedan operar en un nivel diferente del establecido en los sistemas departamentales o educativos que ellos supervisan.

Sin embargo, cualquiera que sea el proceso seleccionado por la organización para involucrar a su junta, no puede ser descuidado o simplemente determinado por lo que sucede, después del hecho.

El producto final

Un aspecto relacionado es la naturaleza del plan estratégico final. La pregunta central que se debe responder como parte de la planeación para planear es sobre el auditorio objetivo del documento final de planeación: para quién se escribe. Nuestro argumento general consiste en que el proceso de planeación estratégica aplicada es mucho más importante que su producto final, el plan. Sin embargo, al final del proceso debe surgir un plan y resulta decisivo el comprender el auditorio objetivo para cristalizarlo.

En general, existen dos auditorios posibles para un plan estratégico: el interno y el externo. Un plan escrito para uso interno dentro de la compañía es mucho más limitado, técnico y detallado. Un plan escrito para uso externo —para accionistas, entidades gubernamentales o la comunidad— es más amplio y general, menos técnico y detallado. Aunque ambos pueden representar un producto útil, un mismo documento rara vez sirve para ambos auditorios. Consideramos que debe haber un documento para uso interno puesto que el propósito básico de la planeación es su claridad organizacional interna y asegurar la creación del futuro ideal. Puede ser apropiado diseñar dos planes, uno para cada auditorio, pero, deben ser bien diferentes. Lo que se debe comprender es por qué y para quién se ha escrito el plan y cómo se utilizará. Estas decisiones se deben tomar como parte de la fase inicial de la planeación para planear.

CONTRATACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la planeación estratégica, como en la mayoría de los procesos de consultoría, es importante tener claridad acerca de la naturaleza del proceso de consultoría. Esto es especialmente cierto en el proceso de planeación, puesto que el tema principal es el futuro de la compañía y los participantes provienen de su núcleo. Al contrario de algunos consultores, en la planeación estratégica aplicadas nuestras expectativas como consultores son razonablemente claras, expectativas que consideramos deben ser resueltas si el proceso es exitoso. Entre éstas se encuentran las siguientes:

1. La alta jerarquía de la organización modelará en forma visible y decisiva el compromiso con el proceso.
2. La organización tendrá gerentes de línea responsables de la implementación del plan.
3. La compañía identificará y retribuirá a aquellos gerentes que posibiliten la puesta en marcha del plan y penalizará en forma efectiva a quienes no lo hagan.

Estos son requisitos esenciales para lograr una implementación exitosa y deben formar parte de cualquier compromiso psicológico para llevar a cabo la planeación estratégica aplicada.

Contratación para la fase inicial

Los autores prefieren hacer un contrato por separado para la fase de planeación para planear. Dada la descripción expuesta en el presente capítulo acerca de la incuestionable necesidad de aprestamiento organizacional y compromiso del CEO, es posible culminar la fase de planeación para planear sólo para descubrir que, por lo menos en la actualidad, no es apropiado desplazarse a las siguientes fases. En este punto, la estrategia de consultoría debe consistir en detallar de manera específica qué necesita para realizarse y quien será el responsable antes de que continúe el proceso. Entonces, el consultor de planeación sale del sistema mientras se encuentra la solución; por supuesto, se puede involucrar en la fase de preparación/establecimiento del compromiso. Los pros y los contras de esa alternativa se abordan poste-

riormente en este capítulo en la sección “Identificación de otras necesidades de entrenamiento y compilación de datos”.

Otra manera como se puede enfocar este asunto es haciendo un contrato inicial de cuatro a seis días, esencialmente para la parte de conformación de equipos. Como será necesario afrontar las dificultades que surjan durante el proceso de planeación estratégica y teniendo en cuenta que las puede afrontar mejor un equipo en completo funcionamiento, la conformación de equipos representa un tiempo bien invertido por la organización. Por lo general, estos días se emplean para realizar las entrevistas con los gerentes clave (dos días), dar instrucciones ejecutivas sobre el modelo (un día) y hacer una reunión de dos o tres días fuera de las instalaciones de la compañía donde se traten la planeación para planear, la búsqueda de valores y un primer intento para la formulación de la misión.

Establecer expectativas de tiempo realistas

Otro aspecto clave que exige una negociación es cuánto tiempo empleará el proceso de planeación. La respuesta, casi inevitable, es “más de lo planeado”. Aunque la magnitud de la organización y la complejidad de los productos y/o servicios ofrecidos tienen un determinado impacto en el tiempo necesario para culminar el ciclo de planeación, los tres factores más significativos que influyen en aquel, son los siguientes:

1. Concientización.
2. Habilidades interpersonales para el manejo de conflictos.
3. El grado hasta el cual los grupos de interés clave tienen un punto de vista armonioso acerca del futuro de la organización.

El horizonte de tiempo para el proceso de planeación también ejercerá impacto en el tiempo requerido. Aunque no existen reglas definidas para determinar el horizonte de la planeación, éste debe ser suficientemente breve a fin de que el equipo vea los resultados de su esfuerzo, y suficientemente amplio para que el plan sea estratégico en realidad, es decir, que cambie el alcance y la naturaleza del trabajo desempeñado por la organización, si es apropiado, o se reconcentre en la misión y las metas existentes si ese no es el caso.



El compromiso con el tiempo es vital

Otro factor para determinar el tiempo es la disponibilidad de los datos requeridos por la auditoría del desempeño. Las organizaciones que carecen de habilidad en el manejo de información interpersonal requieren más tiempo y energía de los consultores para recoger y considerar los datos, en comparación con los grupos de gerentes que cuentan con habilidades de manejo interpersonal.

En forma realista, una compañía debe esperar invertir entre 10 y 12 días completos para sus reuniones a fin de culminar el ciclo de planeación estratégica aplicada. Suponiendo que no hay un cambio significativo en el equipo de planeación (ni en los grupos de interés clave) y el desempeño se logra dentro de los rangos objetivo, las repeticiones sucesivas pueden reducir el tiempo para la planeación.

En un modelo ideal, el primer proceso completo se puede llevar a cabo en seis meses; en tales circunstancias, el equipo de planeación se encontraría en forma regular, quizá cada seis semanas, durante dos o tres días cada vez. De manera ideal, trabajaría en forma efectiva hacia el consenso de valores, desarrollaría una formulación de la misión que la organización respalde con prontitud y optimismo, y luego crearía con rapidez un modelo de la estrategia

del negocio. A continuación, se desarrollarían, evaluarían, integrarían e implementarían los planes de acción resultantes eficazmente. No obstante, en varios puntos de la secuencia hay más posibilidad de que se presenten obstáculos significativos, los cuales se deben abordar y resolver antes de que el equipo pueda continuar.

Por ejemplo, durante las seis semanas de reuniones del equipo de planeación, varios miembros de la compañía pueden investigar, compilar y clasificar los datos necesarios a fin de que el equipo los considere en la siguiente etapa del proceso. Si esa información está disponible fácilmente, el equipo de planeación puede reunirse antes de lo programado. No obstante, si la compilación y procesamiento de los datos requeridos afecta en forma severa los recursos de la organización, el equipo de planeación puede optar por aplazar su próxima reunión durante una semana o dos.

La planeación estratégica tiene un impacto directo en las consideraciones presupuestales de la empresa. En efecto, el plan estratégico debe estar en el núcleo del proceso presupuestal de la organización para el año siguiente, y es esencial que el plan se lleve a cabo antes de comenzar el nuevo ciclo de presupuesto.

A medida que el proceso de planeación estratégica aplicada se repita con cierta regularidad, la compilación y el procesamiento de información se harán más fáciles y la relación entre el proceso de planeación y las consideraciones presupuestales se hará más obvia, automática y armoniosa. La pertenencia al equipo de planeación estratégica aplicada no es permanente, y se hace necesario reconstituir dicho equipo cada año. En particular, las personas que se apartan del proceso se deben reemplazar por individuos que tengan el potencial para contribuir en éste. Se pueden requerir distintos participantes para reflejar las nuevas direcciones que adopte la organización. Con el paso del tiempo, es útil contar con distintos puntos de vista en la mesa de planeación. Es decisivo que el equipo no se convierta en una sociedad cerrada. No obstante, el CEO y los gerentes senior clave deben involucrarse cada año.

Localización

Otro problema significativo es dónde se deben realizar las sesiones de planeación estratégica aplicada. Para que sea efectivo, el sitio utilizado debe

estar alejado de las interrupciones de la rutina laboral diaria. Hemos utilizado con éxito salones de reuniones en hoteles, instalaciones para conferencias en sitios retirados, condominios y clubes privados, centros vacacionales y residencias particulares. La clave consiste en ayudar a los miembros del equipo de planeación a aislarse de la rutina laboral diaria que pueda inhibir el tipo de previsión del futuro y confrontación esenciales para el proceso de planeación estratégica.

También hemos tenido éxito al utilizar la sala de conferencias ubicada en las instalaciones de la misma organización, durante las sesiones de fin de semana. Dependiendo de la cultura organizacional, parte de la planeación puede ser realizada durante los fines de semana. No obstante, demasiado trabajo formal durante el fin de semana disminuirá el funcionamiento diario de la operación. Esto también puede generar un resentimiento entre los miembros del equipo y enviar el mensaje incorrecto de que la planeación estratégica no es un “trabajo real”.

Costo de realizar la planeación formal

Los dos grandes costos de inversión asociados con la planeación estratégica aplicada son 1) el tiempo transcurrido para la organización en las reuniones del equipo de planeación y 2) el tiempo adicional transcurrido para el equipo de planeación y los demás en actividades distintas de las reuniones, a fin de generar los datos que se han de utilizar en las sesiones de planeación. El consultor debe estimar estos costos para la organización después de que se seleccione al equipo de planeación.

Si una empresa utiliza ampliamente a un consultor externo, lo cual recomendamos puesto que agrega objetividad e incrementa la productividad del equipo de planeación, el consultor debe establecer algunas expectativas realistas con el cliente en relación con los costos totales, incluyendo los costos de sus servicios, los del alquiler de sitios para reuniones, etc. Se debe proporcionar al CEO un estimado final de los costos directos y de los costos de inversión antes de iniciar el proceso de planeación con el fin de proporcionar una base clara para la contratación.

Se debe hacer un esfuerzo para sopesar este costo frente al gasto de no hacer la planeación o frente a las utilidades potenciales que se deben derivar

del proceso. Adoptar esa actitud mental de inversión es mucho más benéfico que sólo examinar los costos. Si la compañía no puede percibir beneficios definidos a partir de la planeación, entonces se debe abandonar el proceso respectivo.

Identificación de otras necesidades de entrenamiento y compilación de datos

El proceso de planeación estratégica aplicada identificará las necesidades del tipo de actividades utilizadas en el desarrollo de la organización como por ejemplo, investigación/retroalimentación del ambiente, conformación de equipos por departamentos, solución de conflictos a nivel interpersonal y departamental, programas de servicio al cliente, investigación del mercado, capacitación en ventas y estudios de mercados. Existe una probabilidad de que los consultores de planeación realicen este trabajo a medida que avanzan. Consideramos que es una trampa y se debe evitar. A pesar de la aparente necesidad de ese trabajo adicional, existe un alto riesgo de desviar la atención del consultor y del CEO de los aspectos importantes, es decir, llevar a cabo el ciclo de planeación estratégica del modo que más se aproxime al tiempo acordado y la asignación de gastos.

En lo posible, estas necesidades emergentes se deben incorporar al plan de DRH y tratarse como otro elemento que compite por los limitados recursos de dinero, tiempo y energía en la fase de integración de los planes de acción. Si la necesidad no se puede dilatar hasta el final del ciclo de planeación estratégica, entonces, el consultor de planeación estratégica aplicada debe apoyar el sistema para hallar otro consultor que realice el trabajo de DO. En cierta medida, este punto de vista purista posibilitará que el consultor de planeación estratégica mantenga una concentración en el macroobjetivo.

CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Cada fase del proceso de planeación estratégica aplicada tiene algunas consideraciones inmediatas para su aplicación, es decir, se deben realizar algunos procedimientos para poner en marcha lo que se ha logrado durante ese as-

pecto de la planeación. Vender a nivel interno el proceso de planeación estratégica constituye el paso de implementación más importante de la fase de planeación para planear.

A fin de maximizar la posibilidad de éxito de la planeación estratégica, es decisivo que las personas que serán importantes para la implementación del plan tengan un sentido de involucramiento en su creación, el cual genera un sentimiento incrementado de propiedad del plan que, a su vez, produce esfuerzos más animosos para implementarlo con éxito, un ingrediente clave para su triunfo definitivo. Las personas trabajarán de manera más ardua a fin de poner en marcha algo que ven como “nuestro” plan comparado con lo que harían para el plan “de la gerencia”.

En todo el proceso existen oportunidades para involucrar a otras personas de la organización, pero este involucramiento debe comenzar tan pronto como se inicia el proceso mismo, con la fase de planeación para planear. Sin embargo, por sí solo no permitirá alcanzar el nivel de propiedad psicológica que se busca; se deben hacer esfuerzos especiales en la venta del proceso y sus beneficios.

Cuando se inicia la planeación estratégica aplicada, es útil hacer un esfuerzo para enfatizar los resultados del proceso entre quienes son importantes en su implementación. Esto se puede hacer a través de una combinación de reuniones, sesiones de entrenamiento e información escrita para empleados, miembros de la junta directiva y grupos de interés importantes para el éxito del plan. Es imprescindible que el CEO se perciba como la persona que inicia y apoya de manera clara este proceso de comunicación.

En cada paso del proceso de planeación estratégica aplicada, las personas necesitan estar informadas e involucradas. También es importante para ellos que comprendan que la comunicación, en la que se desarrolla un instrumento de valores, se responde a la formulación de la misión, etc., es parte del proceso de planeación estratégica. No sería pertinente suponer que las personas harán esa conexión porque, con mucha frecuencia, no es así.

Cada vez que se devuelva un producto a la organización (por ejemplo, valores o formulación de la misión), se debe identificar como el producto del proceso de planeación y resultado de los esfuerzos unidos del equipo de planeación y los demás miembros de la organización, cada uno de los cuales se debe identificar en forma específica. Se hace necesario crear un breve plan interno de marketing con el propósito de identificar el proceso de planeación,

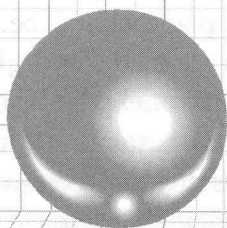
el involucramiento de varias personas y grupos en el proceso y los beneficios potenciales de éste. Como con cualquier plan de marketing, se dirigiría a diferentes grupos (sindicatos, juntas directivas, empleados, etc.) según sus intereses y necesidades particulares.

Durante la fase de planeación para planear, los miembros del equipo de planeación necesitan comprender que la evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, utilizan el plan estratégico en sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa si la respuesta inicial de un gerente cuando se ve frente a un problema es considerar si en ese plan hay una solución. Aunque en el proceso de planeación no se darán parámetros para todas las decisiones, la consideración del plan como primer paso constituye la mejor evidencia de su implementación. Este concepto necesita difundirse completamente en la parte administrativa de la organización como parte de la venta del proceso de planeación estratégica.

En conclusión, en la planeación para planear resulta de enorme importancia establecer el clima apropiado para realizar una planeación estratégica exitosa mediante la institución de normas y contratos apropiados, y evitando las desfases de tiempo que, con mucha frecuencia, tipifican los esfuerzos de planeación que no tienen éxito. El tiempo involucrado en la planeación para planear está bien invertido y, si se hace de manera apropiada, habrá un largo camino para asegurar el éxito del proceso de planeación. En la figura 5-4 aparece una lista de verificación adecuada para que el consultor y el equipo de planeación la utilicen a fin de garantizar que se hayan dado los pasos necesarios para lograr una exitosa fase de planeación para planear.

- Identificación de los miembros del equipo de planeación y sus roles.
- Clarificación del contrato, el compromiso individual, el programa de planeación y los lugares.
- Consideraciones del grupo de interés identificadas claramente e involucramiento definido.
- Concientización del entorno competitivo y el horizonte de planeación preferido.
- Concientización del modelo y proceso de planeación estratégica aplicada.
- Consideración de los factores que apoyan la planeación estratégica exitosa.
- Determinación de las intervenciones organizacionales para incrementar el esfuerzo de planeación.

Figura 5-4. Lista de verificación de resultados necesarios en la planeación para planear.



Capítulo seis

Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

Información, información por doquier,
y nadie se detiene a pensar.

H. Krantzberg
1990

"Peer Review, Refereeing,
Fraud, and Other Essays."

American Scientist, 78, 265-266.

El modelo de planeación estratégica aplicada consiste en nueve pasos (o fases) consecutivos más dos pasos continuos: el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos dos pasos son necesarios puesto que cada uno de los nueve consecutivos requieren llevar a cabo un monitoreo del entorno y determinada aplicación inmediata o pasos representados mediante acciones.

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo. Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y

en el entorno externo. Cada una de las fases consecutivas exige que la organización adopte ciertos pasos de acción; el equipo de planeación debe, por lo menos, proporcionar retroalimentación a la empresa acerca de las decisiones que se han estado tomando. Aunque la implementación del plan final exige una conclusión ajustada al proceso de planeación, hay bastante de por medio para hacer. En el presente capítulo se tratan estas dos fases continuas de la planeación estratégica con gran parte de la atención dirigida hacia el monitoreo del entorno, ya que éste es un proceso relativamente genérico. Por otro lado, las consideraciones para su aplicación exigen procesos específicos, dependiendo de la fase consecutiva de la planeación total.

MONITOREO DEL ENTORNO

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre, o lo que está por suceder, en sus entornos. Aunque el cambio ha sido la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables. Sólo mediante el monitoreo del entorno de una organización, ésta puede registrar y comprender estos cambios. Como concluyó Murphy (1989) a partir de su revisión de la bibliografía sobre el monitoreo, la mayoría de las compañías lo realiza en forma deficiente e inconsistente; inclusive, cuando se hace bien, la información recogida no se utiliza para el desarrollo de futuros alternativos.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida. Puesto que el modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones, no existe un sólo punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno. En consecuencia, el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

Proceso y alcance del monitoreo del entorno

En el proceso de planeación se deben confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar esta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras). El segundo aspecto se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización. En la mayoría de los casos, sus datos se fragmentan y quedan incompletos, y su sistema de monitoreo —en particular el análisis de su competidor— lamentablemente es inadecuado. Uno de los beneficios colaterales del modelo de planeación estratégica aplicada es que ayuda a que la organización confronte y evalúe su sistema de monitoreo del entorno y, donde sea necesario, desarrolle un sistema más efectivo.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada organización dependerán, por supuesto, de ésta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo. Luego, debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Además, el proceso de monitoreo del entorno debe sacar a la luz una variedad de factores importantes, tanto internos como externos para la organización, que hasta la fecha se han estado pasando por alto pero que deben ser considerados como parte del proceso de planeación estratégica. Entre ellos se podrían incluir las tendencias económicas cíclicas, el desarrollo de tecnologías novedosas que aún no se han probado, el surgimiento de competidores nuevos no examinados y la desaparición gradual de un conjunto de habilidades laborales decisivas en la fuerza laboral. De igual manera, el sector público se ve afectado por las mencionadas tendencias (por ejemplo, administración de la calidad total, servicio al cliente y análisis costo beneficio).

Uno de nuestros clientes es un ejemplo exacto acerca de la utilidad de este enfoque. Como parte de su monitoreo del entorno, se reunieron varios hechos, rumores y conjeturas sencillas, y se permitió que el equipo de planeación concluyera que un nuevo grupo taiwanés compraba y remodelaba una fábrica obsoleta y que podría competir directamente con nuestro cliente en un término de casi 18 meses. Aunque esta información estaba disponible en la organización antes de llevar a cabo la planeación estratégica, no se

había cotejado, procesado e integrado en una conclusión significativa. Una vez realizado lo anterior, se podían redactar los planes apropiados para enfrentar de una manera puntual y más efectiva, la hasta ahora no vista competencia. No se pudo formular o ejecutar ningún plan de acción hasta que la información y sus implicaciones se integraron en la conciencia del equipo de planeación.



Se debe monitorear el entorno

En general, se deben examinar con regularidad los cuatro entornos siguientes (véase también figura 6-1):

1. El macroentorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo
4. El entorno interno organizacional

Durante el proceso de planeación debe estar disponible la información acerca de cada uno de ellos a fin de dirigir la búsqueda de valores, elaborar el anteproyecto de la formulación de la misión y formular el modelo de la estrategia del negocios, identificar la competencia, etc.

El macroentorno

Durante la década pasada, pocas organizaciones, si las hubo, no se vieron afectadas por la introducción del microcomputador, los crecientes precios del petróleo, las modificaciones en las tasas cambiarias y de interés, el incremento de la protección e información a los consumidores, el cambio de las actitudes de los empleados con respecto al trabajo, la rebelión de los contribuyentes y un sinnúmero de grandes tendencias de carácter social. Estos cambios en el macroentorno —en la economía, en los avances tecnológicos, en el cuerpo político y en la sociedad— afectan de manera evidente a la mayoría de las organizaciones pero en distintas formas y en diferentes grados.

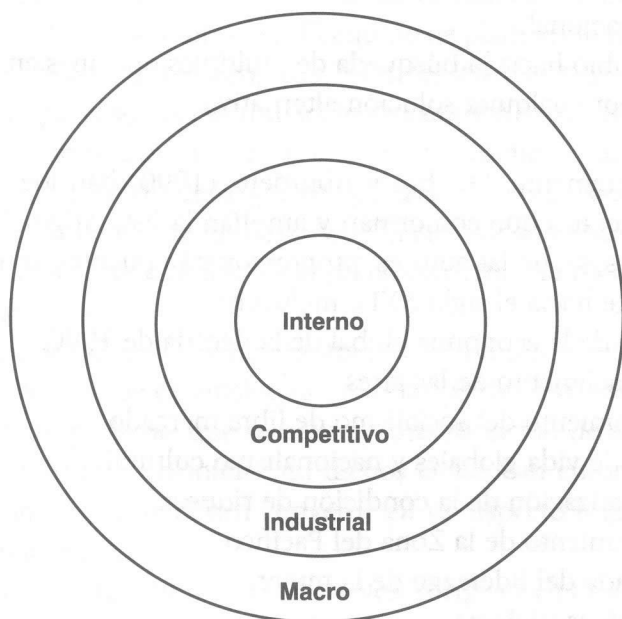


Figura 6-1. Entornos que se deben monitorear

Varios observadores sociales han explicado en forma clara algunos de estos cambios. Uno de ellos, Naisbitt (1982), identificó las siguientes tendencias emergentes que transformarán nuestras vidas —en especial nuestras vidas organizacionales:

1. El cambio de una sociedad industrial a una sociedad caracterizada por la informática.

2. El desarrollo de un requerimiento de alta tecnología y alto contacto.
3. Un cambio de economía nacional a mundial.
4. Un desplazamiento del pensamiento, la administración y la planeación del corto plazo a largo plazo.
5. Un desplazamiento de la centralización a la descentralización.
6. El resurgimiento de la autoayuda a fin de remplazar la ayuda institucional.
7. Un cambio de la democracia representativa a la democracia participativa.
8. Un desplazamiento de las formas jerárquicas de la administración hacia la de interconexión en red.
9. En EE.UU., el desarrollo del sur como centro de energía y vida organizacional.
10. Un cambio hacia la búsqueda de múltiples opciones en vez de inclinarse por cualquier solución alternativa.

Más recientemente, Naisbitt y Aburdene (1990) han identificado diez tendencias generales que conforman y amplían la lista original de Naisbitt. Estas tendencias, según las autores, proporcionarán puentes importantes que van del presente hacia el siglo XXI e incluyen:

1. El auge de la economía global de la década de 1990.
2. Un renacimiento de las artes.
3. El surgimiento del socialismo de libre mercado.
4. Estilos de vida globales y nacionalismo cultural.
5. La privatización de la condición de riqueza.
6. El surgimiento de la Zona del Pacífico.
7. La década del liderazgo de la mujer.
8. La era de la biología.
9. El renacimiento religioso del nuevo milenio.
10. El triunfo del individuo.

En forma similar, Cetron y Davies (1991) han identificado 50 tendencias que están “reformando nuestro mundo”. Aunque su lista es demasiado extensa para reproducirla en este material, se divide en doce categorías principales: 1) población; 2) alimentos; 3) energía; 4) entorno; 5) ciencia y tecnología; 6) comunicaciones; 7) mano de obra; 8) industria; 9) educación y

entrenamiento; 10) economía mundial; 11) bienestar y 12) alineamientos internacionales.

Aunque ciertamente se puede discutir la exactitud de cualquiera de estos conjuntos de pronósticos, ellos ayudan a concentrar la atención en estas áreas importantes y proporcionan un marco de referencia para considerar la forma como dichas tendencias y progresos pueden afectar el futuro de la organización. Estas consideraciones proporcionarían una estructura valiosa a los esfuerzos de planeación estratégica de la empresa para determinar con claridad la forma como el futuro podría ejercer impacto en la organización.

Las organizaciones que monitorean los grandes cambios sociales e integran su impacto en el proceso de planeación, obviamente poseen una ventaja competitiva sobre otras empresas. El equipo de planeación debe considerar los aspectos económicos, tecnológicos, políticos y sociales del macroentorno como parte del proceso. A continuación se examina cada uno de ellos.

Aspectos económicos. Entre los factores económicos por considerar están la fase actual del ciclo de negocios, los cambios en las tasas de interés y las condiciones generales de los negocios. El ciclo de negocios y la respuesta de la organización ante éste son de especial importancia para el proceso de planeación estratégica.

En las figuras 6-2 y 6-3 se demuestra la relación típica entre los ciclos de negocios y las formas de expansión de una compañía. Cuando una empresa es nueva, es muy probable que se halle en una situación de supervivencia y relativamente tendrá poco interés en dichos ciclos; sin embargo, a medida que madura, los ciclos se deben convertir en un aspecto importante de sus procesos de planeación.

A medida que la empresa madura vea surgir el ciclo de negocios, es probable que comience a pensar en la expansión; no obstante, con mucha frecuencia, las organizaciones esperan que dicho ciclo alcance el máximo nivel antes de comenzar el proceso expansivo. Mientras ese ciclo continúe siendo alto, cuando comprar sea costoso y escasee la buena mano de obra, la organización típica llegará a la situación de expansión. A medida que observe los beneficios del proceso, fácilmente puede quedar atrapada en el cuestionamiento de que si una pequeña expansión representa algo positivo, entonces, una gran expansión será mejor. De esta manera, continúa en su proceso expansivo aunque el ciclo de negocios haya comenzado a decaer.

Por lo general, una organización no comenzará a contraerse hasta que el ciclo de negocios se encuentre en el fondo o cerca de él. Entonces es cuando descubre que tiene dinero en maquinaria, equipo u otros activos que no está utilizando, y que en nómina cuenta con demasiados empleados. Puesto que la compañía se expandió en la época equivocada y/o permaneció demasiado tiempo en este proceso, alcanzó una expansión excesiva y pronto se halló de nuevo en la situación de supervivencia.

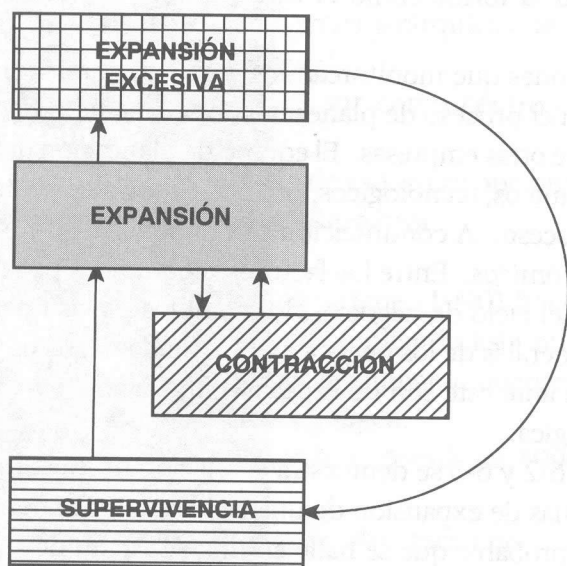


Figura 6-2. Formas de expansión

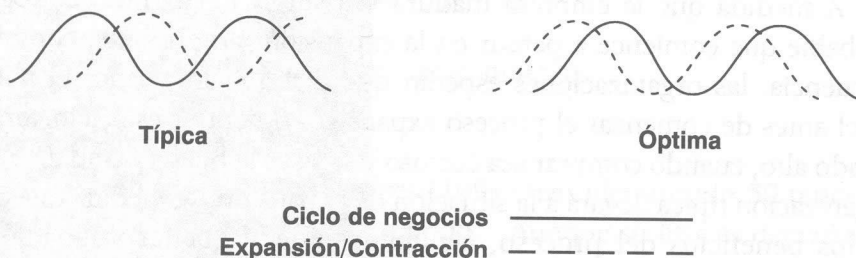


Figura 6-3. Ciclos de negocios

Una meta importante en la planeación estratégica consiste en mantenerse dentro de la situación de expansión/contracción y evitar las situaciones de expansión excesiva y supervivencia. Considérese la forma como una compañía puede hacerlo. Si comienza a ampliarse sólo a medida que el ciclo de negocios empieza a aumentar, puede comprar a precios bajos en comparación con lo que puede comprar posteriormente en el ciclo y contará con una buena selección de recursos humanos. Luego, justo cuando el ciclo comience a caer, la compañía debe empezar en forma simultánea el proceso de contracción; debe permanecer en esa situación hasta que el ciclo de negocios comience a incrementarse de nuevo. De esta manera, se desplazaría continuamente de la expansión a la contracción y luego a la expansión, evitando las situaciones de expansión excesiva y supervivencia. Sin comprender el impacto de este manejo apropiado del tiempo en la planeación estratégica, una organización podría continuar en el proceso de expansión-contracción-expansión-contracción fuera de fase con respecto al ciclo de negocios.

En un artículo presentado en el *New York Times* (Downtime, 1985) se dio un ejemplo de la forma como una compañía puede estar en la cima un día y en el fondo al día siguiente. Hablaba de la manera como un fabricante de chips para computador celebró las fiestas navideñas “con la ostentación típica de Silicon Valley —una fiesta de navidad para los empleados que costo US\$700,000”, y se caracterizó por tener un grupo de rock y una orquesta de quince músicos. Seis meses más tarde, la compañía “hacía que sus empleados trabajaran horas adicionales sin ningún pago extra” y planeaba cerrar sus fábricas durante dos semanas para enfrentar las “arriesgadas especulaciones sobre ganancias y posibles pérdidas”. Introdujo un programa de austeridad denominado STAUNCH: “Stress Those Actions Urgently Needed To Check Hemorrhaging” (implementar urgentemente las acciones necesarias para controlar la hemorragia).

Aspectos tecnológicos. La influencia de los cambios en los aspectos tecnológicos del macroentorno es igualmente profunda e importante. Entre las claras tendencias tecnológicas que se podrían considerar están el creciente uso del microcomputador, el desarrollo de la robótica, la utilización de compuestos como sustitutos de los metales básicos y la transmisión electrónica de información (por ejemplo servicio bancario electrónico). Aunque habrá una variación en el grado hasta el cual una organización específica se verá impactada por dicha tecnología, rara vez dejará de verse afectada.

Un ejemplo de este impacto lo constituye una organización de servicios financieros de la cual fuimos consultores. El cuerpo de secretarías se centralizó en una misma área y a cada gerente se le dio una terminal de computador para que remplazara a su secretaria. Se exigió a los gerentes elaborar el borrador de su correspondencia en sus terminales y recibir la versión final que se les enviaba desde el área de las secretarías. Aunque fueron considerables los ahorros en costos —puesto que se redujo el número de secretarías— la pérdida de relaciones personales entre las secretarías restantes y sus antiguos supervisores fue desconcertante para ambos grupos. Varios años después de este cambio, aún existía una profunda inconformidad por parte de las secretarías y sus antiguos jefes en relación con esta situación, con el natural impacto negativo en la moral y la productividad.

Aspectos políticos. Varias tendencias políticas también han afectado diversos segmentos de la sociedad. En EE.UU. los más importantes aspectos políticos son los cambios en la regulación gubernamental, simultáneamente con un aumento de la preocupación del gobierno por el entorno físico; el cambio constante de las políticas tributarias que afecta políticas organizacionales como la inversión o la investigación y el desarrollo; la mayor exigencia de igualdad de oportunidades para incluir más categorías (por ejemplo, los discapacitados, la tercera edad, los y las homosexuales); el desarrollo de políticas para grupos de interés especial y el, a menudo, cambiante rol del gobierno. En EE.UU. existe una disminución del involucramiento y poder del gobierno federal en muchas áreas políticas, en particular algunas de protección ambiental, y un incremento del involucramiento y poder del gobierno estatal y local.

Aspectos de la promoción comercial, por una parte, y el proteccionismo, por otra, que se hacen evidentes en cuotas y aranceles de productos internacionales, tienen un impacto significativo en el futuro de la globalización de los mercados. Una respuesta interesante a este problema ha sido la virtual globalización de algunos productos que se diseñan en un país, sus partes se fabrican en varios países, e incluso se ensamblan en el exterior y se comercializan y venden en todo el mundo. Otro progreso decisivo fue la eliminación de las barreras arancelarias en Europa, en 1992, con la completa conformación del Mercado Común Europeo. Aunque el impacto de estos aspectos políticos ha afectado y continuará afectando de modo diferente a las organizaciones, parte de él se ha experimentado de manera amplia y, con el

paso del tiempo, será más considerable. Dichos cambios políticos necesitan ser monitoreados en forma cuidadosa por las organizaciones.

El monitoreo del entorno tiene especial importancia en la globalización. Las preferencias del consumidor con respecto a las características de los productos y los servicios varían de una cultura a otra, y se hace necesario realizar un monitoreo cuidadoso de esas diferencias a medida que las organizaciones comienzan a cruzar los límites nacionales. Aunque a menudo se considera que esta función corresponde a un grupo de investigación de mercado, en realidad debe penetrar la conciencia de toda la organización. No obstante, se necesita más que conciencia pues la compañía debe reaccionar con prontitud ante los datos compilados. Dicha acción rápida puede generar dividendos considerables e inesperados.

Stanley Works, el fabricante de herramientas manuales con sede en EE.UU., envió a un pequeño grupo de altos gerentes a una correría por el Lejano Oriente con el propósito de observar a los competidores en su propio entorno, evaluar el mercado y, en general, familiarizarse con este mundo nuevo y distinto. En dicho proceso, el grupo descubrió una sierra de mano con dientes en ambos bordes que se había utilizado bastante en Asia durante una generación —un serrucho que cortaba en forma ascendente y descendente— pero que se desconocía en el mundo occidental. Stanley produjo y comercializó en forma exitosa este producto en EE.UU. y también lo exportó. El detalle de esta historia es que el monitoreo del entorno no debe ser un proceso muy complejo, pero es necesario llevarlo a cabo con prontitud a fin de que tenga un impacto en el futuro de la organización.

Aspectos sociales. Los aspectos sociales son aquellos grandes cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma como funcionan las organizaciones o como deben operar. Estas transformaciones incluyen cambios demográficos, en particular la edad y la creciente diversidad de la fuerza laboral, la protección e información a los consumidores, el mayor interés en la protección ambiental y en la calidad y los costos de la atención médica, y la educación.

En el *New York Times* (Greying, 1983) se presentó en un cuadro sinóptico un ejemplo de dicha tendencia social, el cual proporciona un análisis con base en las proyecciones del U.S. Census Bureau acerca del incremento de la “expectativa” de vida en EE.UU. durante los próximos 100 años y pronostica que para el año 2080, el 23.5% de la población norteamericana ten-

drá 65 años o más. El impacto de estos cambios en la atención médica, la jubilación, la vivienda, etc., ya es amplio. Este fenómeno del aumento de la población de edad avanzada, por supuesto, es una de muchas tendencias sociales.

Otro ejemplo es la creciente diversidad de la fuerza laboral estadounidense. En muchas áreas de algunas industrias la mayor parte de la fuerza laboral es hispana. Como resultado, la cadena de hoteles Marriott Corporation decidió que todos los supervisores de primer nivel debían ser bilingües y dominar el inglés y el español dentro de un periodo determinado. Con el propósito de ayudar a lograr esta meta, se programaron clases de idiomas por cuenta de la compañía dentro de sus instalaciones. No obstante, esta organización constituye una excepción en su respuesta definida a este reto social. Los cambios sociales pueden ejercer un fuerte impacto en todas las empresas y se deben incluir en los procesos de monitoreo del entorno.

Necesidad de datos actualizados. Para que sea útil, la información sobre estas tendencias en el macroentorno debe ser actual. Existen numerosas fuentes de información actualizada sobre dichos cambios. Por ejemplo, el Naisbitt Group publica una proyección anual (*The Year Ahead: 10 New Trends that Will Shape the Way You Live, Work, and Make Money*) y un boletín informativo mensual; la World Futures Society realiza una conferencia anual y suministra diversas publicaciones sobre tendencias futuras; el Club of 1000 publica pronósticos sobre diversas tendencias de interés para las organizaciones comerciales; muchos bancos publican boletines mensuales o trimestrales que se concentran en tendencias financieras locales o regionales; las facultades de negocios de muchas universidades publican resúmenes de sus investigaciones sobre tendencias comerciales locales; y, por supuesto, las revistas de negocios más conocidas, como *Fortune*, *Forbes* y *Business Week* suministran información acerca del macroentorno, en particular sobre cómo puede ejercer impacto en los negocios de manera general.

Otra fuente importante de información actualizada la constituyen las distintas bases de datos en línea. Por ejemplo, ABI/Inform -un servicio de UMI/Data Courier, cuya sede principal esta en Louisville, KY (800-626-2823)- cuenta con más de 500,000 resúmenes y textos completos acerca de más de 1,200 empresas y diarios de administración de todo el mundo, clasificados en distintas formas para facilitar la búsqueda de temas específicos de



Se necesitan datos reales y actualizados

interés. Semanalmente se anexan más de 1,200 nuevos artículos, haciendo que la información disponible esté bien actualizada. Una forma mediante la cual se pueden registrar los datos consiste en realizar una lista de temas de importancia para el futuro de la organización y luego asignar a un gerente clave la responsabilidad de rastrear una base de datos de esa índole.

Varias organizaciones comerciales se especializan en el rastreo de tendencias sociales. Por ejemplo, durante más de 20 años Yankelovich Clancy Shulman de Westport, Connecticut, ha registrado varios aspectos sociales específicos de sus clientes que incluyen el ambientalismo, los niños y los jóvenes, las minorías, en especial las hispanas, y el aspecto demográfico en general. Aunque los servicios de investigación tienden a ser bastante costosos, son muy amplios en su cobertura y menos costosos que desarrollar la información por cuenta propia.

En el proceso de planeación estratégica se debe incluir un análisis cuidadoso de estas tendencias en el macroentorno. A pesar de la dificultad inherente para cuantificar los últimos dos factores: político y social, su

importancia para el éxito organizacional hace imprescindible incluirlos en cualquier exploración que abarque todo el entorno.

El entorno industrial

Entre los factores por considerar como parte del entorno industrial se encuentran los cambios en la estructura de la industria, en la forma como ésta se financia, en su grado de presencia gubernamental, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing.

La adopción de un ciclo más rápido (CMR) (Blackburn, 1990) por parte de una industria constituye un ejemplo de esa tendencia. Esta permanente habilidad para identificar, satisfacer y recibir un pago por cumplir las exigencias del cliente con *más rapidez* que cualquier otro competidor, cambia los parámetros de la competencia en esa industria. Un ciclo más rápido, a su vez, requiere una administración de calidad total, a medida que el CMR implica el supuesto que todos los productos se elaboran para satisfacer los requerimientos del cliente. A medida que tendencias como ésta comienzan a ejercer impacto en una industria, cambia la forma como se hacen los negocios. La organización que detecte estos cambios y responda en forma positiva ante ellos posee una ventaja competitiva.

El entorno industrial se monitorea mejor mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva. Una de las sorpresas habituales que tenemos a medida que comenzamos a trabajar en una industria nueva para nosotros es la abundancia de periódicos, revistas y boletines informativos que forman parte de su red de difusión de información. Un aspecto inherente al desarrollo de un proceso total de monitoreo implica revisar la información disponible, asegurarse de que se cubra y que la información compilada a partir de esta cobertura llegue sistemáticamente a la organización, con el fin de llevar a cabo su revisión y análisis.

El entorno competitivo

El monitoreo del entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles del competidor, en los patrones de segmentación del mercado,

en el compromiso para investigación y desarrollo, etc. Las preguntas iniciales se refieren a quién es la competencia y cómo compite. La forma tradicional de responder a estas preguntas es observando otras organizaciones que suministren los mismos productos o servicios, aunque este enfoque es incompleto. Otra manera consiste en tener encuenta aquellos productos que los clientes podrían considerar como alternativas razonables para satisfacer sus necesidades o deseos. Por ejemplo, un productor de papas fritas no sólo tiene como competencia a los demás fabricantes del mismo producto (la respuesta inicial a nuestra pregunta hipotética), sino también a los productores de otras comidas ligeras o bocadillos —bizcochos, pizzas, nueces— que un consumidor potencial podría considerar al hacer una elección. Este segundo enfoque exige que la organización conjeture al responder la pregunta crucial de quién es la competencia. El análisis del competidor es tan importante que en el capítulo 10 se aborda de nuevo, conjuntamente con la auditoría del desempeño.

El entorno interno

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad, y en sus fortalezas y debilidades distintivas. Además, el entorno interno incluye las diversas estructuras y sistemas que, por lo general, se utilizan en la planeación y control diario dentro de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de calidad.

Las áreas de interés son la forma como funcionan estos sistemas y si están mejorando o se están deteriorando. Como los miembros del equipo de planeación estratégica forman parte de este entorno interno, pueden quedarse cortos en su observación. En consecuencia, un consultor externo puede ser bastante útil en este punto del proceso de planeación estratégica, pues tiene la obligación de asegurar que la evaluación del entorno interno, que se desarrolla en el proceso de planeación, sea justa y que preste igual atención a las fortalezas y debilidades del entorno.

Aunque es crucial monitorear la satisfacción del empleado en forma regular como una medida del entorno interno, de igual manera es importante desarrollar mecanismos claros para registrar la manera como los clientes —la vida de cualquier organización, inclusive las del sector público— perciben

ese entorno interno. La forma como opera el entorno interno ejerce impacto directamente en la satisfacción del cliente, y es imperativo que estos datos se registren con frecuencia. Por ejemplo, las comunicaciones internas deficientes entre los segmentos organizacionales —como embarque y cobro o marketing y control de calidad— causarán problemas a los clientes, lo cual puede afectar de manera adversa el futuro de la empresa. Estos problemas se pueden registrar a través de métodos sencillos, como la inclusión de un formato sobre la satisfacción del cliente con cada pedido y el registro en forma sistemática de las respuestas que se reciben, nombrando un representante de satisfacción del cliente para que reciba las quejas y luego registre exactamente qué problemas surgen, o para que llame regularmente a los clientes y les pregunte los aspectos positivos o negativos de sus últimas negociaciones con la organización.

Aproximación al monitoreo

Puesto que no hay un final para los cambios que ocurren con regularidad en estos cuatro entornos, siempre existe la pregunta de cómo se debe dirigir este proceso de monitoreo. El monitoreo efectivo del entorno exige que se preste cuidadosa atención a aquellos problemas que tienen un impacto potencial alto en el éxito futuro de la organización. Una forma sencilla de aproximarse a la tarea de establecer un proceso útil de monitoreo del entorno consiste en que el equipo de planeación revise en forma sistemática cada una de las cuatro áreas y elabore un listado amplio de posibles cambios que puedan ejercer impacto en la organización. Cada uno de estos cambios potenciales debe clasificarse según la importancia y luego según la probabilidad. Los cambios que tendrían alto impacto y que son razonablemente probables necesitan un cuidadoso monitoreo. Aunque no se deben descuidar las demás áreas, pueden recibir un poco menos de atención.

En resumen, cada uno de estos cuatro aspectos del entorno necesita una especial atención durante el proceso de planeación estratégica. Aunque habrá una variación en el grado en que una organización necesite considerar cada factor, toda empresa debe identificar la manera como cada uno de estos cuatro aspectos podría ejercer impacto en sus planes futuros y hasta qué punto. Clasificar la manera como los cambios en cualquiera de estos entornos

puede ejercer impacto en la organización con el paso del tiempo y registrar cuidadosamente lo más importante de ellos constituyen la esencia de un sólido monitoreo del entorno. Aunque éste identificará una variedad de factores internos y externos, las cuatro grandes áreas conforman un punto de partida útil para comprender y manejar el proceso de observación del entorno. No obstante, las demás áreas identificadas deben programarse dentro de este proceso de monitoreo y considerarse durante la planeación estratégica.

La decisión más importante relacionada con el monitoreo del entorno es cuál de sus aspectos importantes se debe monitorear en forma regular. Una de las consecuencias positivas de la planeación estratégica es determinar la manera como la organización realiza el monitoreo de sus entornos y cómo dicho proceso puede y debe ser mejorado.

Monitoreo del entorno y fuerzas conductoras

Aunque en el capítulo 8 se analizan las fuerzas conductoras junto con la formulación de la misión, éstas tienen un impacto en el monitoreo del entorno. Las organizaciones se diferencian bastante en la forma como concentran su monitoreo, evidentemente como una función de las fuerzas conductoras predominantes que diferencian las diversas organizaciones. Por ejemplo, Procter & Gamble —con marketing como su primera fuerza conductora— dedica la mayor parte de su energía de monitoreo al campo competitivo, mientras WalMart —con distribución como su primera fuerza conductora— dedica la mayor parte de su energía de monitoreo a su entorno interno (inventarios, transporte y similares). El tablero del salón de control de la dirección general de WalMart en Bensonville, Arkansas, probablemente se asemeje más al centro de control de lanzamientos de la NASA que a una red típica de cadenas minoristas; está dedicado a registrar la condición del sistema de distribución de WalMart.

A partir de la observación de las fuerzas conductoras se pueden aprender dos lecciones. La primera es que este conjunto individual de criterios puede evitar que una organización realice el monitoreo adecuado de aquellas áreas que se encuentran fuera de su foco de concentración usual. Según la validez de esta lección, se puede necesitar cierta reorientación de la energía para culminar el proceso de planeación estratégica en forma exitosa. La

segunda lección —un reflejo de la primera— es que el monitoreo del entorno de la compañía revela su fuerza conductora predominante, lo cual también representa una información útil para el proceso de planeación.

Organización de la información acerca del entorno

La mayor parte de las organizaciones están expuestas a grandes cantidades de información sobre el entorno. Cuentan con múltiples suscripciones a periódicos comerciales, boletines de asociaciones y publicaciones comerciales y financieras; con frecuencia, envían representantes a exhibiciones y convenciones comerciales. A pesar de contar con toda esta información, a menudo los datos se clasifican, organizan, analizan y almacenan en forma incompleta y, como resultado, no están disponibles para tomar decisiones administrativas o realizar la planeación estratégica. En otras palabras, en la mayor parte de los casos la observación del entorno es indirecta, casual y no funcional.

Con el objetivo de crear cierto orden a esta condición caótica, Aaker (1983) recomendó que las compañías utilicen un Sistema de Búsqueda de Información Estratégica (SBIE). Éste es un sistema simple, formal, de cinco pasos, dirigido a identificar las necesidades de información organizacional, asignar a los miembros de la organización tareas específicas de monitoreo y llevar la información a los procesos administrativos y de planeación estratégica. Los cinco pasos son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de información de la empresa, en especial para la siguiente fase de la planeación estratégica.
2. Generar una lista de fuentes de información que proporcionen datos esenciales (por ejemplo, exhibiciones comerciales, publicaciones, encuentros técnicos y clientes).
3. Identificar a quienes participarán en el proceso de monitoreo del entorno (no tienen que ser miembros del equipo de planeación).
4. Asignar tareas de monitoreo a varios miembros de la organización.
5. Almacenar y difundir la información.

El SBIE debe ser tan simple y manejable como sea posible. Se deben cubrir todas las áreas importantes (como la de identificar cambios actuales o potenciales en la estrategia de los competidores), pero las tareas de vigilancia

deben mantenerse en forma sencilla y directa. Las necesidades de información se pueden clasificar según su importancia e impacto en la organización. Por ejemplo, si hay posibilidad de que se presente una seria amenaza en forma inmediata, entonces la información en esta área es mucho más importante que los datos acerca de amenazas improbables en el futuro lejano. Se hace necesario realizar una lista extensa de fuentes de información (por ejemplo, mediante lluvia de ideas), y luego determinar las fuentes que son accesibles en forma rutinaria y regular. De igual manera, se deben identificar aquellas que se han estado ignorando o pasando por alto. Este procedimiento ayudará a que una compañía desarrolle en forma racional un conjunto importante de fuentes de información. Se deben designar personas de varias partes de la organización como fuente de información de los vendedores, clientes, publicistas, etc. Muchos individuos externos al equipo de planeación tienen un fácil acceso a información valiosa y estarán complacidos de reportar sus hallazgos.



CLARK SE DESEMPEÑA MUY BIEN EN LA
REALIZACIÓN DEL MONITOREO PERO ES
DESPACIOSO PARA COMPARAR E
INTERPRETAR



Se debe organizar la información

En la figura 6-4 se ilustra la forma como se puede conducir y monitorear el SBIE. A lo largo del eje horizontal se muestran varias fuentes de información y en el eje vertical aparecen varias necesidades de información. Los nombres representan personas específicas a quienes se les asigna monitorear cada una de las fuentes con el fin de satisfacer las necesidades de información. Cuando se asignan varias personas a la misma fuente, cada una realiza el monitoreo según una necesidad particular de información con base en sus conocimientos e intereses. Por ejemplo, un individuo podría monitorear un importante periódico técnico para obtener información de marketing, otro lo haría para conseguir nuevas aplicaciones e incluso un tercero buscaría información sobre el competidor.

La información se puede almacenar en una forma conveniente, desde un grupo sencillo de fólderes de manila hasta un sistema complejo de base de datos. No obstante, el método de almacenamiento debe ser congruente con los estilos de trabajo y medios tradicionales de almacenamiento y recuperación de información en la compañía. Las organizaciones más grandes y complejas pueden desarrollar sistemas de información estratégica, en lugar de limitarse a procesos de monitoreo del entorno. Finkelstein (1989) suministra un enfoque con base en el computador, bastante sofisticado, para desarrollar dichos sistemas y demuestra que para manejarlos se utiliza una nueva subespecialidad profesional: la ingeniería de la informática.

No obstante, independientemente de quién maneje los datos generados por el monitoreo del entorno, se deben dedicar tiempo y atención al desarrollo del sistema de almacenamiento de manera que se puedan atender en forma adecuada las necesidades del proceso de planeación. Una de las responsabilidades claras del equipo de planeación estratégica es asegurarse de que desde el comienzo del proceso de planeación sean viables un amplio proceso de monitoreo del entorno y un sistema de almacenamiento de fácil acceso.

Observación efectiva del entorno

Las organizaciones que monitorean en forma cuidadosa y continua sus entornos fundamentales obtienen una ventaja competitiva a partir de ese proceso. Pitney Bowes, el omnipresente fabricante de máquinas franquadoras, ofrece un des-

tacado ejemplo de la forma como sucede. Con el paso de los años, esa compañía ha desarrollado y mantenido una relación simbiótica con el U.S. Postal Service. Pitney, por una parte, necesita saber cómo va a cambiar el servicio postal; Postal Service, por la otra, necesita proteger sus ingresos, y considera que las máquinas franqueadoras son las que dan la oportunidad de cometer fraudes a usuarios inescrupulosos. En consecuencia, esta empresa debe trabajar de manera constante en el desarrollo de sistemas para evitar esos fraudes, mientras Pitney debe trabajar con tenacidad para actualizar el equipo a fin de satisfacer las necesidades del mercado.

Con el propósito de mantener las líneas de comunicación, Pitney cuenta con un director de relaciones postales de tiempo completo en Washington, D.C., y su oficina se encuentra ubicada al otro lado de la calle donde está la dirección general del U.S. Postal Service. El rol del director consiste en obtener toda la información posible acerca de los planes futuros de Service; Pitney no desea sorpresas por parte de los legisladores que controlan su negocio. Este sistema de comunicación funciona tan bien que los altos funcionarios postales llaman a la oficina de Pitney en Washington para obtener información acerca de lo que sucede en su propia organización.

Estas estrechas relaciones le dan resultado a Pitney en forma regular. Postal Service había estado desarrollando un sistema para “documentar” el porte de correos para volúmenes, un sistema que prepara, registra y documenta el volumen de envíos de aquellos remitentes que manejan gran cantidad de correspondencia. Lo sorprendente de esto es que Pitney Bowes tenía disponible un modelo piloto del sistema *antes* de que Postal Service difundiera sus especificaciones oficiales. Resulta evidente la ventaja competitiva que proporciona este tipo de monitoreo riguroso. Lo que se necesita es un excelente servicio de información acerca de los cambios potenciales y la capacidad y disponibilidad para actuar con base en dicha información. Sin estos elementos los datos son prácticamente inútiles, excepto como ejercicio académico.

En el comercio se encuentran disponibles boletines bastante especializados para ayudar a registrar progresos potencialmente importantes en empresas específicas, y cuyo costo de suscripción anual es bastante atractivo; esos boletines se dedican a una sola organización, como IBM o General Electric, y se constituyen en una forma de monitoreo para proveedores potenciales, competidores y otros sectores cuyo futuro pueda recibir el impacto de esos Goliats.

Proceso continuo

En otros capítulos se analizan varios aspectos del monitoreo del entorno en la medida que sea pertinente. No obstante, durante la fase de planeación para planear, el equipo debe lograr una completa comprensión de lo que acarrea el proceso y la forma como debe operar en la organización. El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que la información apropiada acerca de lo que está ocurriendo o esté por suceder en los diversos entornos siempre se halle disponible. La planeación estratégica aplicada es una oportunidad mayor para una mejor utilización de estos datos. Aprender no sólo a compilar información relevante sino a organizar, interpretar y utilizar esa información es decisivo para lograr el éxito estratégico. Por esta razón, a cada gerente clave —y quizá incluso a los grupos de empleados— se le debe asignar el monitoreo permanente de áreas vitales. También se les debe suministrar un mecanismo claro y sencillo para canalizar información útil hacia los líderes de la organización. Es importante que el monitoreo, la interpretación y la aplicación de los datos se conviertan en una forma de vida constante en la organización. No podemos dejar de lado la importancia de desarrollar con la organización la voluntad y capacidad de actuar rápidamente y con entusiasmo en la interpretación del entorno.

CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Una de las formas más importantes en la cual el modelo de planeación estratégica aplicada difiere de otros modelos es en su gran interés por un profundo involucramiento en el proceso. Para lograr ese involucramiento se deben seguir tres reglas:

1. El involucramiento en gran escala debe comenzar lo más pronto posible.
2. El involucramiento debe ser práctico y llegar hasta el máximo grado posible.
3. Debe haber tanta participación como sea posible en la toma de decisiones acerca del plan.

Obviamente, no todos los miembros de la organización se pueden o deben sentar a la mesa de planeación pero es necesario que cada uno se involucre

de una manera u otra, tan rápido como sea posible. Así mismo, se debe realizar lo más pronto posible la forma como serán aplicados o implementados los logros del equipo de planeación.

Aunque la fase de *implementación* constituye el paso final del modelo de planeación estratégica aplicada, la aplicación o implementación debe tomar lugar de manera continua en todo el proceso de planeación estratégica. Como se observó en el capítulo 5 *Planeación para planear*, cada escenario de la planeación estratégica aplicada contiene aspectos para su aplicación. Por ejemplo, si la búsqueda de valores identifica valores incongruentes en segmentos de la organización, éstos deben ser abordados tan pronto como se identifiquen y no mantenerlos hasta la fase final de la implementación. A medida que se logre nueva claridad en relación con los valores organizacionales, ella se debe compartir de manera amplia en la compañía. La claridad ayudará en los esfuerzos actuales y mantendrá a sus miembros informados y animados con respecto al proceso de planeación.

Se hace importante distribuir el enunciado de la misión a todos los grupos de interés relevantes, a fin de hacer los comentarios y sugerencias antes de que se acepte, y no se debe realizar planeación posterior hasta que no exista consenso en relación con ese enunciado. Cada paso del proceso de planeación estratégica aplicada tiene sus propias consideraciones para la aplicación, y cada una de éstas se debe abordar durante esa fase y no posponerla

LA MEJOR RAZÓN PARA SUSCRIBIRSE A ESTE SERVICIO
ES NUESTRA BASE DE DATOS DIARIA,
ACTUALIZADA EN CADA
BOLETÍN INFORMATIVO,
INFORME TRIMESTRAL,
BOLETIN RELIGIOSO...



Debe haber involucramiento hasta el máximo grado

hasta la implementación del plan. En el presente libro se dedica un capítulo a cada fase de la planeación estratégica aplicada, y en ellos se abordan las consideraciones para su aplicación en la fase correspondiente. Por encima de todo, se busca generar involucramiento en el proceso. Los resultados de cada paso ayudan a establecer y mantener este involucramiento, y constituyen demostraciones tangibles de los logros de esa fase del proceso de planeación y permiten generar información para la siguiente.



Se debe implementar la planeación estratégica

La fase final de implementación implica la iniciación de varios planes de acción diseñados en los niveles unitario y funcional y su integración en el nivel más alto de la organización. Ello puede involucrar, por ejemplo, nueva construcción, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, aumento en investigación y desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la organización deben tener un claro sentido de que la actividad que existe en todos sus niveles llevará a la culminación exitosa de la misión de la organización.

A medida que el plan estratégico “ruede”, se deben revisar las formas mediante las cuales se han involucrado las personas en el proceso de planeación. Dadas la duración del ciclo de planeación y la presión de las operaciones actuales, sería fácil que las personas olvidaran su involucramiento y compromiso. No se debe permitir que esto suceda.

Además de los nueve pasos consecutivos del proceso de planeación estratégica aplicada, se han identificado y descrito los dos pasos continuos: el

monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos son procesos importantes y se deben considerar como partes integrales de la planeación estratégica. La integridad de la planeación estratégica aplicada depende de la efectividad de dichos procesos, sin ellos, se convierte en un hecho concluido que está desconectado de la realidad de la organización y del entorno. Dentro de la organización, el proceso de planeación debe recibir la visibilidad que merece; si esto no ocurre, los miembros organizacionales que no sean parte del equipo de planeación reducirán su vinculación al proceso y su plan resultante, y disminuirá en gran medida la posibilidad de implementar un plan de calidad.

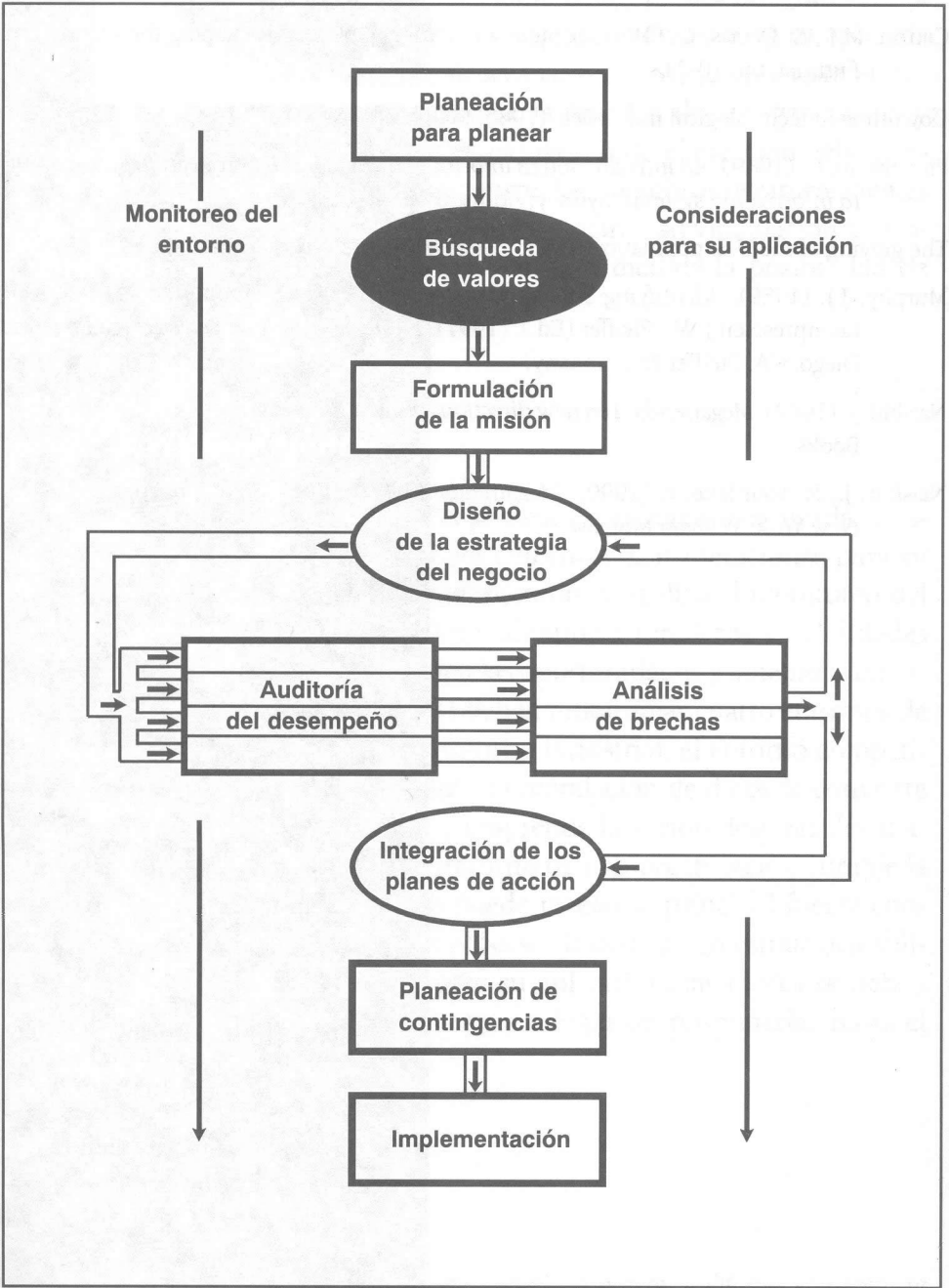
RESUMEN

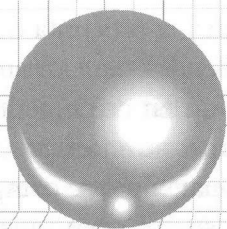
Además de las fases consecutivas de la planeación estratégica aplicada, existen dos pasos continuos: monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación. La información compilada mientras se realiza el monitoreo del entorno debe ayudar a la organización a identificar fortalezas y debilidades dentro de su entorno interno, y también las oportunidades y amenazas emergentes a partir del entorno externo. Se deben monitorear cuatro entornos de manera regular: el macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno. No obstante, la compilación de datos se convierte en un simple ejercicio a menos que se emprenda la acción después del análisis de esos datos. El monitoreo del entorno de una organización cumple la función de las fuerzas conductoras y puede revelar la principal fuerza conductora de la empresa. Cada fase del proceso de planeación estratégica aplicada tiene consideraciones propias para su aplicación, las cuales se deben abordar durante la fase correspondiente, en lugar de posponerlas hasta el final de la fase de implementación.

REFERENCIAS

- Aake, D.A. (1983). Using a strategic information scanning system. *California Management Review*, 25, 80-81.

- Blackburn, J.D. (1990). *Time-based competition: The next battle ground in American manufacturing*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Cetron, M.J., & Davies, O. (1991, September-October). 50 trends shaping the world. *The Futurist*, pp. 10-21.
- Downtime in technological industries. (1985, March 24). *New York Times*, Sec. 12, p. 10.
- Finkelstein, C. (1989). *An introduction to information engineering: From strategic planning to information systems*. Sydney; Addison-Wesley.
- The greying of the U.S. population. (1983, August 12). *New York Times*.
- Murphy, J.J. (1989). *Identifying strategic issues*. *Long-Range Planning*, 22(2), 101-105. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's*. New York: William Morrow.





Capítulo siete

Búsqueda de valores

La vida tiene valor sólo cuando
su objeto es algo valioso.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel
Filosofía de la Historia, 1832

Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores. Schwartz y Davis (1984) lo plantean en una forma ligeramente diferente. Argumentan que las opciones que seleccionan los gerentes senior reflejan su punto de vista de la realidad: los valores, las creencias y las normas que les sirvieron durante su propio ascenso al poder.

Con frecuencia, estas fuertes afirmaciones constituyen motivo de disputa por parte de los gerentes, en particular entre aquellos que provienen de organizaciones comerciales tradicionales. Ellos plantean que, por lo general, las decisiones de negocios se basan en las consideraciones de la “línea de apoyo”, es decir, en qué medida la decisión afectará la rentabilidad. Aunque se podría señalar que la alternativa de la línea de apoyo como criterio para

tomar una decisión de negocios se constituye en sí mismo como un valor, por lo general se opta por otro argumento. Se plantea la pregunta de cómo escoger entre sacar utilidades de la compañía —dividendos para los accionistas o bonificaciones para los gerentes— y la inversión en crecimiento o, al menos, de qué manera estas dos alternativas se sopesan en el proceso de toma de decisiones. Otra opción consiste en cuestionar cómo se compensan las utilidades corto y largo plazo. Puesto que estos son asuntos típicos que debe resolver la alta gerencia en forma casi regular, pronto se observará la comprensión desde la perspectiva del gerente.

Uno de nuestros clientes afronta esa decisión en forma regular. Como parte de una gran compañía, es una planta de fabricación que produce periféricos para computador y de la cual se espera que cumpla con las metas de producción trimestrales que se miden por unidades despachadas. Al mismo tiempo, la organización espera cumplir altos estándares de calidad. Para estos periféricos en particular, la calidad se puede determinar en un periodo de prueba de cien horas, durante el cual se ponen a funcionar las unidades en forma continua para detectar defectos; más del 90% de todos los defectos surgen durante ese periodo. Por diversas razones, la planta invariablemente es incapaz de cumplir con su cuota de despachos, a no ser que incumpla de manera deliberada el tiempo de prueba. La alternativa con que suele enfrentarse la gerencia de planta se encuentra entre cumplir con su cuota de despachos o con sus estándares de calidad; sin embargo, constituye otro ejemplo del rol de los valores en la vida organizacional. La mayoría de las organizaciones no tienen claridad con respecto a sus valores, y ello hace que a menudo surjan problemas, los cuales pueden ser resueltos satisfactoriamente al sacarlos a la luz y resolver los dilemas de valores subyacentes. Sin esta aclaración de los valores al comienzo del proceso de planeación, es difícil o imposible desarrollar un plan estratégico útil.

Un aspecto singular del modelo de planeación estratégica aplicada es su énfasis en la búsqueda de valores. Muchos otros autores que escriben y practican la planeación estratégica sugieren que los valores subyacentes de la organización se deben considerar en el proceso de planeación, y que comprender la cultura organizacional es esencial para tener éxito en la actividad de planeación. No obstante, proporcionan poca asesoría y pocas sugerencias sobre la manera de abordar este aspecto del trabajo decisivamente importante. El propósito del presente capítulo es tratar de remediar este problema.

CONGRUENCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Antes de iniciar el análisis del proceso de búsqueda de valores, se hará énfasis de nuevo en la necesidad de congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico. Los planes estratégicos que no tienen en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar. Por ejemplo, considérese la adquisición de Fireman's Fund Insurance Company por parte de American Express. Aunque fueron importantes una variedad de consideraciones financieras y de mercado, deseamos concentrarnos en las diferencias existentes en los valores de estas dos compañías y la manera como esas diferencias no examinadas generaron problemas al implementar la adquisición. En el momento de ésta, Fireman's Fund era una compañía de la vieja guardia con sede en San Francisco, que se enorgullecía de su vieja tradición de servicios, su compromiso con los tenedores de pólizas y su récord de pago de todas las indemnizaciones debidas al terremoto y los incendios de fin de siglo que ocurrieron en su ciudad. American Express, por otra parte, era una amplia organización de servicios financieros con una insuperable orientación hacia la obtención de utilidades. Fireman's Fund estaba comprometida con fuertes valores humanistas en el trato con sus empleados y disponía de uno de los más amplios programas de DRH, mientras que American Express era mucho más tradicional en las relaciones con los empleados y tenía poco manejo de programas de DRH.

El choque de estas dos culturas era inevitable, y el CEO de American Express halló necesario dedicar mucho tiempo a una administración de participación activa en Fireman's Fund, un movimiento que le exigía invertir la mayor parte de su tiempo en la sede principal de dicha empresa. A partir de la serie de informes publicados en diarios y revistas, al igual que los reportes de informantes personales, es claro que —aunque la adquisición de Fireman's Fund tenía sentido en términos de estrategia de marketing— la falta de verificación en las diferencias de valores entre las dos organizaciones y hacer los planes apropiados para manejarlas constituyó una razón importante para las dificultades encontradas.

Después de varios años de esfuerzo, en el verano de 1985 se anunció que American Express se separaba de Fireman's Fund debido a que era “incompatible con su estrategia de inversión”. El presidente titular de American Express anunció su renuncia “para buscar oportunidades de hacer carrera en otra parte”. La moraleja de esta historia es evidente por sí misma.

PRESUNCIONES

Las presunciones básicas que utilizan las organizaciones en sus procesos de toma de decisiones también deben considerarse antes de la iniciación formal de la búsqueda de valores. En el análisis de la cultura organizacional, presentado en el capítulo 3, se señaló que los valores organizacionales se basan en las presunciones que hace la organización con respecto al mundo y la manera como opera. Toda empresa posee presunciones tácitas acerca de cómo funciona el mundo laboral, las cuales tienen profundas consecuencias en la manera como los miembros de la organización perciben e interactúan con proveedores, clientes, competidores, empleados, sindicatos, gobiernos y otros. Sin la exposición de estas presunciones tácitas, o lo que Ulrich y Wiersma (1989) denominan *estructuras mentales*, no es posible que una organización comprenda en su totalidad el comportamiento de sus miembros y mucho menos que esté en capacidad de modificar ese comportamiento.

Uno de los elementos del proceso de planeación estratégica consiste en ayudar a los gerentes a comprender el rol de estas estructuras mentales, a fin de concientizarlos sobre aquellas que operan en su organización, y cuestionar su utilidad. Una tarea que precede la verdadera búsqueda de valores es ayudar a la compañía a reconocer algunas de sus presunciones acerca de cómo funcionan los procesos y probar qué tan verdaderas son y cuánto consenso existe sobre ellas. Dicho análisis proporciona un punto de partida sólido de la búsqueda de valores y enriquece ese proceso en forma considerable.

A continuación se presentan algunas presunciones comunes pero *falsas* (Zimmerman, 1985, págs. 13-14)¹, halladas en algunas compañías, las cuales se suministran como punto de partida para un análisis de las mismas y su rol en la vida de la organización.

1. Los gerentes de alto nivel comparten una comprensión común de la estrategia de la organización.
2. Si algo es a largo plazo, tiene carácter estratégico; si es a corto plazo, es operativo. (*En efecto, la estrategia se mide en términos del impacto en la dirección*).

Adaptación tomada de "The Frontiers of Strategic Thinking: An Interview with John W. Zimmerman". *Kepner-Tregoe Journal* 14 (4), 13-16. Utilizada con autorización. Kepner Tregoe es una firma internacional de desarrollo organizacional especializada en la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Las oficinas de la dirección general se localizan en Princeton, Nueva Jersey.

3. Si las estrategias de las unidades de negocios son claras, la estrategia de la organización también es clara.
4. Tenemos un plan a largo plazo, por tanto sabemos hacia dónde nos dirigimos. (*Ésta es una trampa operativa*).
5. Nuestro equipo de la alta dirección posee la experiencia y capacidad para pensar en forma estratégica.

Una función del consultor de planeación estratégica consiste en asegurar que estas presunciones y otras de importancia salgan a la luz y las evalúe el equipo gerencial. Por lo general, se requiere cierto coraje por parte del consultor para confrontar estos asuntos un poco delicados, y por parte del equipo de planeación a medida que se desplaza por aguas desconocidas, cuestionando presunciones y creencias básicas. Con frecuencia, esto se convierte en un buen entrenamiento para el equipo de planeación en cuanto a los aspectos sistematizados de la búsqueda de valores.

ELEMENTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALORES

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.



YO HAGO MI CACAREO Y TU HACES
TUS GRAZNIDOS



Se deben desafiar las presunciones básicas

4. La cultura de la organización.
5. Los grupos de interés de la organización.

El examen de cada uno de estos elementos se fundamenta en el análisis del elemento anterior; cada examen puede ser amenazador para los miembros del equipo de planeación y, como consecuencia, consumir bastante tiempo. A menudo, estos elementos son los que requieren el máximo grado de competencia por parte del facilitador.

En este contexto utilizamos la definición de Rokeach (1973) acerca de que “un *valor* es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia. Un *sistema de valores* es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia, paralelo a un *continuum* de relativa importancia”. Es decir, los valores llevan a considerar algunas metas o finalidades como más legítimas o correctas, y otras como ilegítimas o erradas; también llevan a considerar ciertas formas de alcanzar dichas metas o medios como apropiadas y justas, y otras como inapropiadas o injustas. Como estos valores se encuentran profundamente arraigados en el sistema de creencias de las personas, relativamente son invariables.

Esta “organización perdurable de convicciones” determina lo que individuos y compañías consideran un comportamiento apropiado o inapropiado. Los sistemas de creencias o valores determinan las normas (es decir, los estándares de acción) en las empresas. Por ejemplo, la norma de seguir la cadena de mando en una compañía se fundamenta en el sistema de valor según el cual los miembros más antiguos y experimentados de la empresa cuentan con la experiencia y pericia necesarias para tomar las decisiones apropiadas y, aún más importante, que dicha experiencia y pericia constituyen los factores principales por considerar en la toma de decisiones. Se fundamenta además en la creencia de que una organización formal de toma de decisiones es decisivamente importante. Por tanto, las compañías con este sistema de valores subyacente posiblemente no mantienen la innovación y el cambio como valores importantes a menos que se originen en la edad y la experiencia. A menudo, para una empresa es mucho más fácil identificar sus normas que los valores subyacentes que las dirigen y soportan. Al trabajar con un grupo, el consultor debe examinar tanto las normas como los valores subyacentes.

Valores personales

El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación. Puesto que existen valores tanto en los niveles individual como organizacional, al igual que en los diferentes segmentos de la organización, es necesario que haya claridad con respecto al nivel al cual se efectúa la evaluación. El primer aspecto de la búsqueda debe tener lugar a nivel individual. Resulta particularmente importante que las personas clave encargadas de tomar las decisiones en una compañía tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas. Si cualquiera de estos individuos clave no es miembro del equipo de planeación, entonces la evaluación de sus valores debe formar parte de la fase de búsqueda de valores.

Por ejemplo, considérese un individuo para quien tomar riesgos constituye un valor personal importante. Esta persona se anticipará a un futuro organizacional muy diferente del que puede prever una persona para quien la seguridad representa un alto valor personal. De igual manera, las metas y sueños de un individuo que considere la reputación profesional como valor y se encuentre menos interesado en obtener poder serán diferentes de las de un individuo cuyas prioridades sean opuestas.



Incluya a todos los miembros del equipo

Estas diferencias tienen implicaciones evidentes para la dirección futura de la organización, su estructura, los procesos de toma de decisiones y el resto del trabajo del equipo gerencial. Si las diferencias en valores no son identificadas, aclaradas y comprendidas, puede haber muy poco acuerdo acerca de la manera como el futuro deseado de la organización llenará las expectativas personales de los miembros individuales del grupo gerencial.

Existen varias razones importantes para iniciar la búsqueda de valores a nivel personal. Una de ellas es que las diferencias en los valores personales entre los miembros del equipo de planeación tendrán impacto en el curso de la planeación estratégica. Como se anotó anteriormente, los valores acerca de asuntos decisivos como toma de riesgos, rentabilidad y crecimiento se encuentran en el núcleo del proceso de planeación estratégica. A no ser que estas diferencias salgan a la superficie y se exploren por completo con cierto grado de resolución, continuamente se incrementarán e interferirán en el proceso de planeación. Aunque no se está sugiriendo que las profundas divisiones entre las personas que poseen valores bastante diferentes se resuelven con facilidad, se insiste en que sacar a la superficie y probar estas diferencias brinda una base mucho más sólida para la planeación que cualquier otro mecanismo.

Una segunda razón es que estos valores personales constituyen la base para los valores de la empresa. Por lo general, los fundadores de organizaciones son individuos que tienen fuertes valores en común y, a su vez, contratan personas con la misma mentalidad para trabajar en la compañía: el proceso de selección; luego, los nuevos miembros se forman con base en esos valores organizacionales existentes para fortalecerlos: el proceso de socialización. Con el paso del tiempo, los valores personales compartidos sirven para fortalecer los valores organizacionales en la vida de la compañía. Así, la comprensión de los valores personales proporciona una base para entender cómo evolucionan ciertos valores organizacionales.

La técnica más directa y efectiva para sacar a flote los valores personales consiste en solicitar a cada miembro del equipo de planeación que diligencie un sencillo cuestionario sobre valores. El consultor puede, entonces, calcular el rango y promedio de estos puntajes y registrarlos. Luego, se le debe solicitar al grupo que trate de caracterizarse según estas dimensiones. Por lo general, los miembros comenzarán a compartir sus puntajes individuales, a analizar el significado y la implicación de éstos en su propio comportamiento y el

impacto de estos en el grupo. Las diferencias entre los miembros del grupo pronto salen a la superficie y se convierten en el centro de la conversación.

Al dirigir la búsqueda de valores, uno de nuestros clientes, una gran entidad de servicios públicos, identificó la calidad de vida como un importante valor personal que todos compartían. Esto llevó de manera inmediata a un análisis de las presiones laborales, las normas acerca del tiempo invertido en el trabajo, el llevar trabajo para realizarlo en casa, etc. Este examen condujo al equipo de planeación a revisar con seriedad las presunciones de la compañía acerca del rol del gerente, cómo se debía ejecutar el trabajo, qué era una respuesta “oportuna”, etc. El sólido acuerdo del equipo de planeación permitió llegar a la decisión de cambiar algunas de estas normas y las presunciones que las apoyaban. Al final del ciclo de planeación estratégica, hubo notables diferencias en el comportamiento administrativo acerca de la duración de un día laboral típico.

Cómo manejar las diferencias de valores personales

Con mucha frecuencia, existen diferencias evidentes entre los miembros del equipo de planeación estratégica que pueden llegar a interferir con el proceso de planeación. El modelo de Scherer (1983) para manejar estas diferencias (aquellas que puedan ocasionar «escozor») sugiere un proceso que deben utilizar las personas con el fin de abordar las diferencias de valores. Este proceso involucra los siguientes pasos:

1. No pasar por alto un “escozor”. Trabajar en la diferencia antes de que se convierta en un “brote”. Podría ser necesario un periodo de enfriamiento, con un tiempo acordado para abordar el problema más adelante.
2. Las dos personas que tienen diferencias deben dialogar y tratar de resolverlas por su propia cuenta.
3. Es bueno solicitar sugerencias al consultor sobre cómo acercarse a la otra persona o cómo definir el asunto de la mejor manera.
4. Si alguien se acerca a usted con una diferencia de valores, debe estar dispuesto a trabajar sobre ello con esa persona. Es posible que también desee buscar la ayuda de un consultor para clarificar su propio punto de vista.

5. Si después de haber intentado trabajar sobre el tema por su propia cuenta no se ha registrado ningún cambio y persisten las diferencias en valores, debe buscar la ayuda de un consultor para los pasos siguientes.
6. Si un individuo se queja ante usted acerca de los valores de otra persona que no se encuentra presente, mótvélo a analizar el asunto directamente con dicha persona. No hay que encasillarse en ese tipo de relaciones triangulares.

Sacar a la superficie estos aspectos sobre los valores en una organización, en particular la primera vez, a menudo revela las diferencias entre los valores adoptados y los reales, al igual que las divergencias entre los valores de los diversos segmentos de la compañía y los que mantienen los miembros del equipo de planeación. Sin una solución para esta heterogeneidad —por lo menos a nivel de aceptar que hay desacuerdo, generar el respeto mutuo por las diferencias y considerar cómo se pueden utilizar para mejorar la calidad de las decisiones organizacionales— se puede lograr muy poca efectividad en la planeación.

Una forma de superar las divergencias en los valores implica la utilización de una herramienta analítica, una matriz de dos por dos con las diferencias en valores a lo largo del eje horizontal y la naturaleza de las consecuencias en el eje vertical (véase figura 7-1).

		VALORES	
		Similares	Diferentes
CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES	Productiva	1	2
	Improductiva	3	4

Figura 7-1. Herramienta para superar las diferencias de valores

Cuando los individuos comparten valores similares y esta congruencia tiene consecuencias productivas (cuadrante 1 de la figura 7-1), no hay nada que afrontar. Cuando se presentan diferencias de los valores y éstas tienen consecuencias productivas (cuadrante 2), entonces el proceso de superarlas debe concentrarse en estas consecuencias positivas en vez de hacerlo en las discrepancias. Por ejemplo, considérense las consecuencias positivas en una

fábrica donde el gerente de producción presiona por la obtención de resultados mientras el gerente de calidad insiste en el logro de la misma. La tensión creativa de este diálogo debe incrementar tanto la productividad como la calidad, contando con que estas diferencias no se tomen en forma personal y el conflicto se maneje de manera efectiva.

Sin embargo, valores similares pueden tener consecuencias improductivas (cuadrante 3). Un acuerdo categórico acerca de valores básicos como evitar riesgos o mitigar conflictos puede tener consecuencias negativas tajantes para la vitalidad organizacional. Una de nuestras compañías cliente insiste en que toma todas sus decisiones sobre políticas con base en el consenso. No obstante, los gerentes en este tipo de sistema nunca se sienten realmente con *empowerment* o facultados para manifestar su opinión; saben que el CEO detesta los conflictos. Los análisis de las cuestiones políticas son muy formales y las opciones nunca se exploran en realidad. Bajo estas circunstancias es fácil llegar a un "consenso", pero para alguien externo esto se parece más a una colusión, en especial alrededor de aspectos que involucran algún grado de riesgo. Sería mucho más productivo que una organización tuviera algunos gerentes presionando para asumir ciertos riesgos, mientras otros propenden por la precaución. Estas diferencias en el manejo de riesgos deben conducir a una mejor evaluación de los mismos y a una toma de decisiones mejorada.

Cuando existen diferencias profundas en los valores, las cuales tienen consecuencias organizacionales improductivas (cuadrante 4) y no se pueden resolver de alguna otra manera, la única solución de la compañía puede consistir en cambiar a los participantes involucrados. El conflicto continuo sobre los valores, en particular cuando es secreto y destructivo, debilita la vitalidad organizacional y se debe detener. Las consecuencias organizacionales debidas a las diferencias de valores son las que se necesita comprender, ya que estas discrepancias pueden ser productivas, siempre y cuando el conflicto sea manejado.

Puesto que muy pocos grupos tienen las capacidades para continuar enfrentando problemas con carga emocional y difíciles de resolver como las diferencias y la clarificación de valores, con frecuencia los intentos del grupo de planeación para solucionarlos se deterioran en discusiones personales y luchas por el poder; o el grupo puede refugiarse en áreas no relacionadas y que implican una solución más rápida. La frecuencia y gravedad de estos problemas nos lleva a insistir en un facilitador externo para la mayoría de los

grupos, que sea capaz de reconocer y sacar a flote diferencias legítimas entre los miembros, proporcionar un entorno seguro para evaluarlas, asegurar que se expresen todos los puntos de vista y estimular la suficiente solución de diferencias a fin de permitir que el grupo continúe su labor.

La paradoja de Abilene. Una consecuencia de no permitir que salgan a flote las diferencias es una situación denominada la “paradoja de Abilene” (Harvey, 1988). El término proviene de la anécdota de una familia que conducía un automóvil sin aire acondicionado hacia Abilene para ir a cenar en una calurosa noche de verano. Aunque ninguno de sus miembros quería ir, nadie —creyendo que los demás deseaban hacer el viaje— expresaba su desacuerdo. Las organizaciones que imponen un alto valor al manejo del acuerdo, en vez de sacar a flote y legitimar el desacuerdo, a menudo pueden hallarse en un viaje hacia Abilene. Uno de los propósitos importantes de la planeación estratégica aplicada consiste en asegurarse de que las compañías no cenén en Abilene, excepto cuando haya una elección bien definida.

Nuestro punto de vista de las organizaciones como sistemas sociales nos conduce a hacer un mayor énfasis en la búsqueda de valores como una fase inicial y decisiva de la planeación estratégica. Muchas empresas han prestado poca atención a los valores subyacentes en el comportamiento de sus miembros, en particular de sus líderes, o a los valores organizacionales que han motivado las decisiones organizacionales. Un ejemplo excelente lo constituyen los valores de una compañía para el manejo de conflictos —de qué manera se debe abordar el conflicto entre la empresa y sus competidores, entre las múltiples unidades organizacionales o entre los miembros de la organización. Estos valores siempre se encuentran presentes y constituyen factores importantes que determinan el comportamiento; sin embargo, rara vez se establecen de manera consciente e incluso, muy rara vez se analizan abiertamente, mediante la utilización de un análisis de costo-beneficio a fin de determinar si se justifica la conservación de estos valores específicos.

Cuando exista claridad en cuanto a los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación y un acuerdo acerca de cómo se pueden manejar las diferencias entre aquellos, se podrá continuar el proceso de planeación estratégica. En gran medida, esta etapa de la planeación estratégica aplicada es un proceso de clarificación de valores, y el plan estratégico real para una organización representa la implementación operacional de la visión del equipo gerencial que se basa en valores compartidos.

Valores organizacionales

Una vez que se han superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados de toda la organización. Es decir, dados los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación, ¿qué valores desean que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones? Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentre en la pregunta de qué desean ellos apoyar como individuos, la pregunta que se debe plantear en esta parte es qué desean ellos que apoye su organización. Por lo general, en este punto, el equipo plantea inquietudes como rentabilidad *versus* crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar. En otras palabras, durante la parte organizacional de la búsqueda de valores, la tarea del grupo de planeación consiste en articular los aspectos que la organización valorará a medida que implemente su plan estratégico. Los valores organizacionales se pueden determinar con instrumentos similares a los empleados en la evaluación de los valores personales.

Los valores se encuentran en el núcleo de casi todas las decisiones organizacionales. Cuando los gerentes afirman que siempre se puede contar con que el departamento XYZ cumpla sus promesas o que la organización ABC nunca venderá productos inseguros debido a que es una firma altamente ética, están explicando aquellos comportamientos de las empresas en términos de las bases de sus valores. En esta parte de la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar es qué valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro. Entonces, puede ser útil determinar si existen diferencias en los valores deseados entre los principales segmentos de la organización.

Consideraciones para su aplicación

Si la búsqueda de valores identifica valores deseados en un segmento de la organización que son incongruentes con los de otros segmentos, esta diferencia se debe tratar en forma inmediata. Se hace imprescindible contar con cierto grado de articulación de valores y cierta solución de diferencias fuertes