

300618

UNIVERSIDAD LA SALLE



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

5
2ej

FACULTAD DE QUIMICA
UNIVERSIDAD LA SALLE

**LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION GENERAL EN
LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Trabajo Escrito Vía Cursos
de Educación Continua
Que para obtener el Título de
INGENIERO QUIMICO
P r e s e n t a

MAURICIO OCTAVIO PACHECO BURLE

México, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Asignado:

Presidente: Prof. José Luis Padilla de Alba
Vocal: Prof. León Carlos Coronado Mendoza
Secretario: Prof. Antonio Torres de Meneses
1er. Suplente: Prof. Gerardo Reyes Aldasoro
2º. Suplente: Prof. Hector Marcelino Gómez Velasco

Sitio donde se desarrolla el tema: Facultad de Química

Asesor:


Ing. León Carlos Coronado Mendoza

Sustentante:


Mauricio Octavio Pacheco Burle

A mis Padres

A mi Esposa

A mis Hijos

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	4
2.1.1 El Principio	4
2.1.2 El Crecimiento	5
2.1.3 Período de Madurez	5
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL	6
2.2.1 El Porvenir de las Decisiones Actuales	7
2.2.2 Proceso	7
2.2.3 Filosofía	8
2.2.4 Estructura	9
2.3 MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.3.1 Premisas de Planeación	11
2.3.2 Formulación de Planes	14
2.3.3 Implantación y Revisión	15
2.3.4 Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión	16
2.3.5 Algunas Observaciones Acerca del Modelo	17
3. EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
3.1 EN QUE CONSISTE LA DIRECCIÓN GENERAL	22
3.2 LAS FUNCIONES CONCEPTUALES DEL DIRECTOR GENERAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
FORMAL	24
3.2.1 La Planeación Estratégica es Responsabilidad del Director general	24
3.2.2 El Clima Para La Planeación	26
3.2.3 Asegurar el Diseño Adecuado del Sistema	29
3.2.4 Designación y Función del Ejecutivo Planeador Corporativo	29
3.2.5 El Director general Debe involucrarse con el Proceso	30
3.2.6 Cara a Cara: Evaluación y Retroalimentación	31
3.2.7 Informando al Consejo de Administración	32
3.3 FUNCIONES OPERATIVAS ALTERNATIVAS DE DIRECTOR GENERAL	32
3.3.1 Estilos Directivos	33
3.3.2 Tamaño y Complejidad de una Empresa	37
4. CONCLUSIONES	38
5. BIBLIOGRAFÍA	41

1. Introducción

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de la década de los cincuenta. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de planeación estratégica formal se basa en el número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito de los negocios. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y su realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros, están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin beneficio; y algunos más ignoran las

las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que deberían utilizarla.

El objetivo de este trabajo es el comentar algunos aspectos que todo director general debe comprender antes de iniciar un proceso de planeación estratégica y así lograr los objetivos esperados.

En el capítulo primero se tratará brevemente algunos conceptos de planeación estratégica así como algunos modelos conceptuales y operativos del sistema de planeación. En el segundo se hablará sobre las funciones y responsabilidades que tiene un director general en la planeación estratégica. Al final se propondrán algunas conclusiones así como referencias sobre el tema.

2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para empezar, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe seguir, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adopten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes.

2.1 Antecedentes Históricos

2.1.1 El Principio

La planeación estratégica nació a mediados de los cincuentas. Los precursores de éste proceso como planeación, programación y sistemas de presupuestos introducidos en los cuarentas y principios de los cincuentas, fueron utilizados de manera muy limitada por los gerentes tanto en los negocios como el gobierno. Las técnicas de control de proyectos empezaron a ser usadas principalmente por su habilidad para mejorar la planeación y control de grandes y complejas tareas. Pronto empresas líderes como General Electric, no solo estaban practicando planeación estratégica, sino que adicionalmente la estaban promoviendo en la prensa especializada.

El foco de atención durante éste período inicial fue contestar las preguntas básicas como: Que es planeación estratégica?, Cuales son sus beneficios? , Como una empresa desarrolla e implanta planes estratégico?.

2.1.2 El Crecimiento

Los sesentas y setentas representan la etapa de mayor crecimiento para la planeación estratégica. Conforme las corporaciones iban creciendo en tamaño y complejidad, dos necesidades urgentes aparecieron. Primero, era imperativo desarrollar un enfoque más sistemático de dirección de varias unidades de negocio. Y segundo, era claramente necesario extender la planeación y la elaboración de presupuestos más allá del tradicional período operativo de doce meses. Los gerentes también tenían la preocupación de que la planeación financiera no era un marco gerencial suficiente. -aquella planeación, organización y control que las compañías orientas al crecimiento requerían, tenía que ser un acercamiento mas comprensivo, "estratégico". Durante ésta etapa de crecimiento, el énfasis fue sobre el proceso de planeación estratégica, y que las grandes corporaciones empezaron a poner gran atención a la implantación de estrategias así como a la formulación de estrategias.

2.1.3 Período de Madurez

Conforme la planeación estratégica avanzaba en los ochentas, la euforia que acompaña a los períodos de crecimiento había terminado. Los escritores

especializados empezaron a criticar la aplicación de la planeación estratégica, y casos de fracaso aparecieron de la mano de los éxitos. No fue raro el caso de compañías que habían tratado diferentes esquemas para implantar la planeación estratégica y que no cumpliera totalmente con las expectativas .

Conforme la planeación estratégica recibía un mayor análisis, fue un acuerdo general de que el proceso no tenía fallas fatales sino que la mayoría de la experiencias insatisfactoria resultaban de:

- Poco compromiso de la dirección general con la planeación estratégica.
- Muy poco énfasis en la construcción de bases de datos.
- El error de concepto de que una vez establecidos los objetivos estos se cuidaran por ellos mismos.
- La falla en integrar planeación con la elaboración del presupuesto.
- Una falta de atención en la implantación de estrategias.

2.2 Planeación Estratégica Formal

La planeación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

2.2.1 El Porvenir de las Decisiones Actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa, que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real que toma el director. Si a éste último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para la toma de decisiones presentes. La esencia de planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.2.2 Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben

hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica, representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico. También deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.2.3 Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, más que una serie de procesos o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

2.2.4 Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan y división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.3 Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

La figura 1.1 muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica como se puede realizar el proceso.

Mientras que un director esté interesado en utilizar la planeación estratégica formal corporativa, este modelo conceptual puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales. Sin embargo, aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo en su concepto, es difícil convertirlo en un excelente sistema de planeación estratégica operativa.

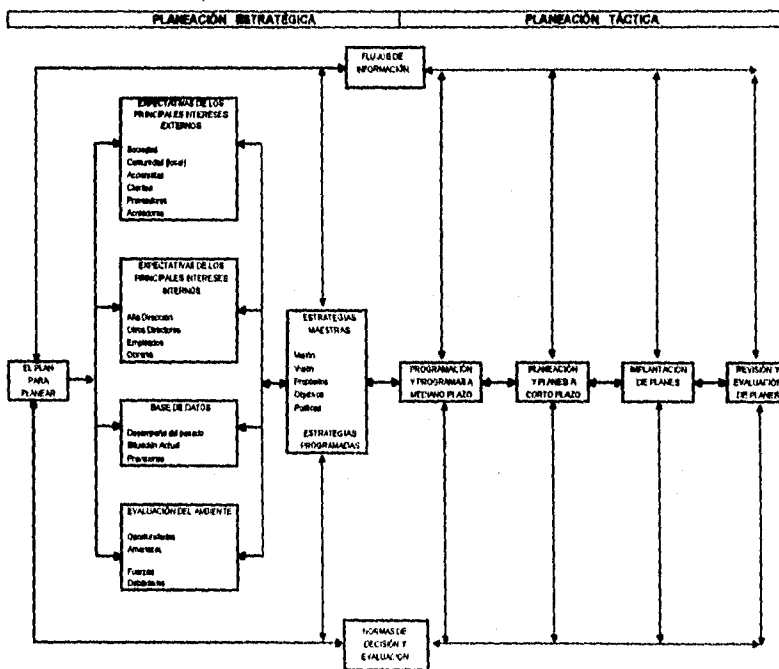


Fig. 1.1 Estructura y Proceso de la Planeación Estratégica

2.3.1 Premisas de Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio. Las premisas, como se muestran en la figura 1.1, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tienen en mente el alto directivo y como operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de la situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de posición actual, y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuan grande a lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos, que son de gran importancia para su conocimiento, prosperidad y bienestar, y deben concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

En la parte superior de estos cuadros se encuentran las "expectativas de los principales intereses externos". para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuales son los intereses de sus principales elementos, y como se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistema de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación de mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, tendencias sociales, ecología, cambios políticos etc.).

El último cuadro es el de análisis de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades, fundamental en la planeación estratégica. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y las amenazas futuras para elaborar planes ya sea para explotarlas o evitarlas. Asimismo, el análisis de fuerzas y debilidades es un paso crítico en el proceso de planeación. El examinar correctamente oportunidades y amenazas futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las fuerzas y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

2.3.2 Formulación de Planes

En cuanto a conceptos y con base a las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. Como se ilustra en la figura 1.1, las estrategias maestras se definen como misión, visión, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de nuevas instalaciones.

En esta parte de la planeación estratégica se dedica a los fines más importantes y fundamentales buscados por la compañía, y a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para la empresa, por ejemplo: utilidades, inversiones, participación de mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, recursos humanos, tecnología, control ambiental, mejoramiento del producto, calidad total, investigación y actividades políticas entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son motivados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de como se debe llevar a cabo la estrategia para lograr los objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El período típico de planeación es de cinco años, pero existe tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que enfrentan ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

Por su puesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos actuales son mucho más detallados que los planes a mediano plazo.

2.3.3 Implantación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas,

incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuirá significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

2.3.4 Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión

El cuadro "flujos de información" en el fig. 1.1 simplemente debe transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Por su puesto que este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de rotación de inventarios o de rendimiento sobre la inversión.

2.3.5 Algunas Observaciones Acerca del Modelo

Primero, el modelo no comprende sólo una dimensión de tiempo, sino varias. La gente muchas veces habla de un plan a cinco años, pero generalmente los sistemas de planeación estratégica no tienen dimensión de tiempo fijo. En la mayoría de las empresas, la misión y los propósitos básicos de la misma tienen una dimensión de tiempo ilimitado y son manejadas sin ningún cambio durante mucho tiempo. Por otro lado, puede tomarse una decisión en el proceso de creación de una estrategia para eliminar a una división no rentable el día de mañana, o contratar a un científico experimentado lo más pronto posible.

Segundo, no existe realmente un solo objetivo en una compañía; cada organización tiene múltiples metas que son consignadas en forma distinta y

que tiene diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.

Tercero, el modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina en el lado derecho, como un proceso conceptual; aunque en la práctica el proceso es repetitivo. Por lo general, existe una considerable repetición entre la creación de objetivos concretos de planeación a largo plazo y las estrategias para lograrlos. Si un director establece un objetivo y no puede desarrollar estrategias adecuadas para su logro, entonces el objetivo debe ser cambiado por uno más factible. De otra manera, al buscar las alternativas para obtener un objetivo particular, un ejecutivo puede descubrir una estrategia útil que funcionara mejor. Indudablemente el alcance del objetivo en este caso debería ser aumentado.

Cuarto, este modelo es complejo, y el tratar de completarlo la primera vez que una organización aplica el proceso de planeación estrategia, probablemente sería un fracaso para la mayoría de las mismas. Sin embargo, el modelo puede ser ajustado para adaptarse a cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.

Quinto, no se identifica, la planeación táctica en la fig. 1.1. Las decisiones de planeación varían ampliamente, desde las estrategias por un lado hasta las

tácticas por otro. La planeación táctica se refiere a los curso de acción usados para implantar los planes estratégicos. Existen claras definiciones entre ambos, pero en cuanto más se acerca son más indistinguibles. También debe mencionarse que puede representar una táctica para un director general, puede ser una estrategia para un subordinado.

3. EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

No puede haber ni habrá una planeación estratégica formal efectiva en una organización en la que el director general (entiéndase por esto al ejecutivo de mayor rango dentro de una organización) no le de un apoyo firme y no se asegura de que los demás entienden sus responsabilidades. Este principio debería ser obvio, pero a menudo no lo es; y aun cuando es aceptado, la función propia del director general en la planeación no es muy clara.

Los deberes de director general tienen una gran amplitud y alcance en una compañía grande. El debe ser el dirigente de la gente; un juez hábil de carácter humano, de la motivación y las capacidades; un dirigente de negocios que trata con líderes gubernamentales y de la comunidad; una persona cuidadosa que puede ver hacia el futuro y sabe como llegar hasta ahí; una persona activa que pueda tomar decisiones; un arquitecto del sistema directivo de una empresa; un innovador; y una persona que busca oportunidades, deseosa de luchar y tomar riesgos.

A excepción de pequeñas compañías, es obvio que tal trabajo no puede realizarse en forma adecuada por una sola persona. Cuando las compañías crecen, se deben crear medios para reducir las responsabilidades del director general. esto incluye la división de las mismas en los altos niveles,

la delegación de autoridad, el uso más amplio de los comités, la creación de grupos de trabajo y la confianza en los ayudantes individuales.

Cuando la empresa se expande y la complejidad de los deberes directivos aumenta, los problemas y las funciones de un director general cambian. El puesto de un solo ejecutivo se convierte en uno de un ejecutivo que dirige a otros ejecutivos. Aunque el director general es el árbitro final, sólo cierto tipo de decisiones llegan hasta él. No existe una regla acerca de esto, pero en la mayoría de las compañías, los tipos de decisiones que llegan a la alta dirección son analizados y reconocidos. Entre más grande sea una compañía, menor será la tendencia de que el director general se involucre con pequeños detalles; debe confiar cada vez más en los demás.

La función de planeación de director general tiende a cambiar conforme va creciendo la organización, y la planeación tiende a hacerse cada vez más en términos de estrategias fundamentales, como las misiones y propósitos de una empresa, metas importantes a largo plazo (ventas, utilidades, participación de mercado, rendimiento sobre inversiones etc.) y estrategias del programa para lograr estos fines. Al expandir la organización existe una tendencia por parte del director general de dedicar más tiempo a la planeación.

Para ilustrar de la mejor forma la posición clave del director general en la planeación, se presentan a continuación varias funciones conceptuales

fundamentales del mismo en la planeación estratégica formal. Sin embargo, la forma en que él los lleva a cabo dependerá de muchos factores en un medio ambiente operativo real, como del estilo directivo del director general. Algunas de las dimensiones más importantes, en la práctica, van de acuerdo con las funciones conceptuales.

3.1 En que Consiste la Dirección General

La dirección General consiste en la coordinación de personas con diferentes grupos de ideas acerca del futuro, de tal manera que cooperen y compitan de manera efectiva en los mercados. Las tablas y gráficas de datos contables pueden proporcionar los indicios par la diagnóstico correcta de una situación deteriorada. Sin embargo para interpretar estos indicios, los directivos deben comprender los conceptos de motivación, conflicto, competencia y cooperación.

- La motivación de las personas, grupos y naciones es proporcional a la magnitud de la diferencia entre sus concepciones de su vida actual y las valoraciones sobre cuál puede ser su vida futura. La mente humana es el generador de la fuerza motivadora, y el cuerpo, con todos sus aditamentos tecnológicos externos, es el motor impulsado.

- La resolución de conflictos requiere: 1) la separación de las personas y los problemas de tal manera que las personas se conviertan en solucionadores y no adversarios; 2) una concentración en los intereses, no en las posiciones, de forma que puedan explorarse con detalle las áreas de posible convergencias; 3) la creación de opciones de beneficio mutuo, de tal manera que existan diversas alternativas para decidir un acuerdo posterior; y, 4) una perseverancia en el uso de criterios objetivos para que ambas partes de una negociación cedan a los principios y no a la presión.
- Competencia es la oferta de productos y servicios a cambio de un ingreso proporcionado por intermediarios y consumidores finales que gastan para obtener los productos que necesita un mercado libre.
- Cooperación es proporcionar ideas y servicios que cada trabajador de una empresa ofrece, a cambio de una remuneración monetaria y psíquica, a sus compañeros y directivos, quienes seleccionan lo que desean por medio de estrategias dinámicas interrelacionadas en un mercado de ideas libre.

Muchos directores carecen de una buena comprensión de motivación, resolución de conflictos, competencia y cooperación. Como resultado, no creen en la necesidad de planear, simplemente no pueden ver para que les servirá. Por otra parte, los que si creen en la planeación, piensan en ella

como una oportunidad para la búsqueda de tendencias importantes, resolución de problemas, descubrimiento de posibilidades ignoradas, surgimiento de nuevas ideas y desarrollo de una guía para llegar a los objetivos.

En contraste con la simple solución de problemas, la planeación debe considerarse en forma integral los sistemas de caos interrelacionados creados por las personas. Cuando las personas cooperan para competir, suelen surgir sistemas que pueden resolverse por medio de una cuidadosa planeación.

3.2 Las Funciones Conceptuales del Director General en la Planeación Estratégica Formal

3.2.1 La Planeación Estratégica es Responsabilidad del Director general

Primero, el director general debe entender que la planeación estratégica es su responsabilidad y una muy importante. William May, cuando era presidente de la Compañía American Can, declaró lo siguiente al respecto:

En nuestra compañía consideramos la planeación corporativa una de las funciones más importantes de la alta dirección, pero además pensamos que el manejo de la planeación corporativa es una responsabilidad específica de la alta dirección (el director general de la compañía).

En nuestra opinión él tiene que ser el ejecutivo planeador en jefe. Claro que no es el único ejecutivo planificador, pero sí el dirigente de las operaciones de planeación de la empresa. Si el objetivo o el propósito práctico de la planeación consiste en preparares mejor para asir las oportunidades del mañana ¿quien está mejor preparado para realizarla, con el efecto más

expedito posible, que el director general? Es el que tiene la perspectiva más amplia de las operaciones y potencia es de la compañía, además del poder de decisión que puede unir todos los elementos de planeación en un todo lógico.¹

No es necesario penetrar en la responsabilidades del director general en la planeación estratégica, pero aparentemente algunos ejecutivos en jefe por una razón u otra, han malinterpretado sus obligaciones. Como lo comenta Myles Mace (colaborador del Harvard Business Review):

Es probable el único y más importante problema en la planeación corporativa se deriva de la creencia de que algunos ejecutivos en jefe consideran que la planeación corporativa no es una función relacionada directamente con ellos, sino una que debe delegarse y realizarse por los subordinados, sin la participación del responsable.²

Cualquier director general en todas, menos en las empresas pequeñas, debe delegar parte de su deber en la planeación a otros. S. C. Beise, cuando era presidente de Bank of America, señaló lo siguiente:

Creo que es muy claro que este deber de planear y dirigir a la organización hacia el logro de sus metas es la tarea de director general, ya que sólo él puede funcionar como "maestro de ceremonias", encaminando todos los diferentes esfuerzos y operaciones de su compañía en una misma dirección. El puede compartir el deber hasta cierto punto y delegar sus problemas operativos, pero debe tener las riendas en sus manos en todo momento para asegurar la coordinación y continuidad óptimas.³

¹ William F. Mays, "Planning from the Chief Executive's Point of View" (discurso presentado ante la National Society for Corporate Planning, Harvard Club, Ciudad de Nueva York, Febrero 20, 1969)

² Myles L. Mace, "The President and Corporate Planning" Harvard Business Review, Enero-Febrero 1965.

³ S. C. Beise, "Planning for Industrial Growth: An Executive View" (Discurso presentado en la Conferencia para la Planeación del Crecimiento Industrial patrocinada por el Stanford Research Institute, Milán, Italia, 1963.

3.2.2 El Clima Para La Planeación

Segundo, el director general debe asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar la planeación estratégica efectiva en la organización. El clima de planeación se refiere al medio ambiente dentro de la empresa, en el que se lleva a cabo la planeación. Si no se hace nada para desarrollar un clima apropiado, es muy probable que en la mayoría de las compañías éste sea hostil.

Algunas de las características más significativas para un clima de planeación conveniente son las siguientes, sin un orden especial de importancia:

- Los directivos y el personal deben tener un amplio criterio en cuanto a las alternativas disponibles para la compañía. Esto significa, entre otras cosas, que existe receptividad a nuevas ideas, ya que no existe nada más frágil que una nueva idea y por tanto debe ser alentada y protegida. Un clima de planeación adecuado es aquel donde existe la percepción de que las nuevas ideas se tomarán en cuenta, aunque para lograr adaptarlas sea necesario trabajar arduamente (recepción no significa aceptación automática).
- Existe un nivel aceptable de respeto y confianza mutuo entre los ejecutivos planificadores, si es que los hay, y los supervisores de línea.

- Los directores están dispuestos a enfrentarse a hechos desagradables. Muchos directores se resisten a tratar estos últimos, estando preocupados por sucesos futuros, y están aún menos inclinados a tomarlos en cuenta si la probabilidad de que ocurran es mínima. Sin embargo, en la planeación estratégica tales hechos desagradables deben aceptarse y analizarse.
- Los directores y el personal evalúan sincera y tan objetivamente como les sea posible las debilidades y potencialidad de la empresa.
- Los directivos y el personal están dispuestos a aceptar las evaluaciones críticas de sus criterios en el proceso de toma de decisiones. En la planeación estratégica, los valores e ideas tanto de los directores como del personal deberían estar sujetos a ser cuestionados en un ambiente abierto.
- Los directores y el personal pueden ver más allá de sus áreas y ver la posición general de la empresa.
- El sistema de planeación estratégica se introduce solo después de una plática con todos los directivos y el personal involucrado en el proceso y la aceptación general del programa. Si el sistema ha existido durante algún tiempo no deberá ser cambiado radicalmente sin una discusión amplia y completa.

- El sistema de planeación está diseñado adecuadamente con base en las características de la compañía; es flexible; existe una participación adecuada; busca lograr los propósitos "correctos" para el director general y la compañía; la ecuación costo-beneficio esta equilibrada etc.
- El sistema de compensaciones proporciona algunos incentivos para que los directivos preparen planes efectivos de planeación. Si dicho sistema está basado únicamente en una escala muy baja a corto plazo, el director general no puede esperar una planeación estratégica de máxima calidad.
- La planeación estratégica está considerada como una parte integral del total de los deberes de los directivos y no como un elemento aparte.
- Los perjuicios en contra de la planeación estratégica están bien controlados o no existen.
- El clima en una compañía fomenta la creatividad, imaginación e innovación. Se rechaza la rutina y la mediocridad.
- El director general puede y debe exigir una excelencia creativa y desarrollar un clima que la propicie. El padre de gran Primer Ministro de Inglaterra Disraeli, expuso este punto de la siguiente manera: "Es de muy mal gusto ser gratificado con la mediocridad cuando la excelencia yace frente a nosotros". Louis Lundborg, ex director general del Bank of America, explico su punto de vista en forma detallada así:

Creo que un medio ambiente creativo e interesante es el "invernadero en el que el crecimiento y la vitalidad florecen" Con esta mi tesis básica, espero mostrar que: 1) aunque el comercio ha reconocido desde hace tiempo la necesidad para dicho medio ambiente a nivel de la alta dirección, el paso y al tecnología de nuestros tiempos, además de la composición de nuestra población, hace imperativo hoy en día que el medio ambiente de creatividad sea cultivado a cualquier nivel dentro de nuestras empresas; 2) el enemigo mortal de este tipo de medio ambiente es la mediocridad. Con mediocridad no quiero decir el talento y la inteligencia innatos de las personas, aunque éstos obviamente son elementos claves, sino me refiero más bien el hábito de pereza mental que tolera el desempeño mediocre, normas y liderazgo mediocres, el aceptar conformarse con ser segundo.⁴

3.2.3 Asegurar el Diseño Adecuado del Sistema.

Una tercera función conceptual fundamental del director general es la de asegura que el sistema diseñado para la organización sea adecuado. Otras personas en la organización deben ayudar al director general a diseñar el sistema, aunque es la responsabilidad de director general ver que se adapten los enfoques más adecuados desde su punto de vista y de la organización.

3.2.4 Designación y Función del Ejecutivo Planeador Corporativo

Cuarto, le responsabilidad, con algunas excepciones, de director general es determinar si se necesita nombrar un ejecutivo planeador corporativo, y si es así, establecer las responsabilidades de este último. El director general debe asegurarse de que dentro de la organigrama el ejecutivo planeador corporativo esté ubicado tan cerca de la posición del director general como

⁴ Louis B. Lundborg, A. Creative Environment: Imperative Growth (Los Angeles: Graduate School of Business Administration, University of Southern California, November 1966), Pag. 2

sea práctico. La razón básica de esta función conceptual del director general es que el ejecutivo planeador ayuda al Director general en su trabajo, y por lo tanto, debería estar muy cerca de la oficina de este último.

3.2.5 El Director general Debe Involucrarse con el Proceso

Esta quinta función conceptual fue articulada por Robert Haigh cuando era vicepresidente del grupo y director de la compañía Xerox:

A menudo escuchamos que la clave para una planeación efectiva es la experiencia y la necesidad para un involucramiento directo por parte del presidente u otras personas claves en el proceso. Considero que esta opinión es correcta, aunque pienso que la palabra "involucramiento" no es suficientemente fuerte para describir lo que se necesita hacer. En un sentido muy real, creo que el ejecutivo clave debe desempeñar el trabajo; es él el que toma todas las decisiones claves, con el apoyo de la organización y del personal adecuado. Sólo desempeñando la planeación y teniendo los objetivos a largo plazo firmemente en la mente podrá tomar decisiones a corto plazo de acuerdo con las metas a largo plazo. Reconocerá los intercambios simbólicos por lo que son y sabrá que lo que está haciendo sirve hoy como preparación para el futuro a largo plazo.⁵

Conceptualmente, el director general tiende a estar mucho más involucrado en el proceso de planeación, cuando este se introduce por primera vez en la empresa que en los ciclos posteriores, cuando el ciclo ha sido perfeccionado. En las primeras etapas de planeación el Director general a menudo formula por escrito y personalmente los objetivos básicos de la planeación para la compañía. Sin embargo, en etapas posteriores los

⁵ Robert W. Haigh, "Acure for Presidential Insomnia or the Right Answers for Five Essential Questions" (discurso presentado ante la National Society for Corporate Planning, Harvard Club, Ciudad de Nueva York, Enero 15, 1970).

ayudantes del personal pueden preparar el planteamiento de objetivos para que sean aprobados por el director general.

Un propósito principal del involucramiento consiste en que la presencia del director general sea notoria para los demás, en revelar su interés, preocupación y obligación. Un director general mencionó este punto de la siguiente manera: " En mi organización la realización efectiva de la planeación exige más presión de mi parte que ninguna otra función del negocio". Dicha presión no puede ser ejercida sin el involucramiento.

3.2.6 Cara a Cara: Evaluación y Retroalimentación.

Sexto, el director general debe reunirse personalmente con los directivos para hablar de los planes que se han preparado. Existen muchas ventajas en dichas reuniones: el director general estará mucho mejor informado acerca de los planes y tendrán una mejor base para aceptar, rechazar o modificarlos. Además, el directivo involucrado entenderá claramente el interés y obligación del director general.

En las organizaciones grandes, el director general puede no encontrar el tiempo para revisar personalmente, uno por uno, los planes de cada división. En este caso el director general puede designar a otro directivo para analizar los planes individualmente con los directivos, para después informar al director general. Un método común para ahorrar tiempo es el de llevar a

cabo una conferencia anual en la cual todos los gerentes de divisiones y los principales ejecutivos hacen sus presentaciones. Sin embargo, sin importar el método, la responsabilidad del director general es asegurarse de que existen las disposiciones para evaluar planes y que hay una retroalimentación adecuada para aquellos que la prepararon.

3.2.7 Informando al Consejo de Administración.

Séptimo, es una función conceptual básica del Director general informar o tratar las decisiones de planeación estratégica con la junta de directivos de la compañía. Existen muchas alternativas disponibles para desempeñar dicha función; en algunas empresas el director general informa solo lo principal del proceso de planeación, mientras que en otras el director general presenta a la junta para su aprobación, todas las principales decisiones políticas estratégicas que se deben tomar.

3.3 Funciones Operativas Alternativas de Director general

Aun cuando el director general acepta por completo estas responsabilidades conceptuales, no siempre es fácil determinar en términos preciso que es lo que debe hacer en las diversas actividades involucradas y con las personas y grupos relacionados con la planeación. No existe una forma única para el director general de cumplir adecuadamente con sus responsabilidades. Los temas son sutiles y complejos y varían de una compañía a otra, de un director general a otro y a través del tiempo. Así que a continuación

simplemente se ilustrará como el director general ha asumido sus funciones en la práctica y como ha influido en sus funciones las realidades operativas.

3.3.1 Estilos Directivos

Probablemente la influencia más importante en las funciones operativas del Ejecutivo en jefe es el estilo directivo. Con "estilo directivo" se refiere a la forma de pensar y dirigir, a la filosofía directiva y al comportamiento de una persona. No existe una clasificación aceptada de los estilos directivos, especialmente en cuanto se relacionan con la planeación estratégica.

Primero, consideremos al empresario de una compañía pequeña que apenas está empezando. Este ejecutivo, el cual posee la mayoría de las acciones de la compañía, tiende a tomar todas las decisiones y aun cuando el negocio florece, dicho director general tiene dificultades para cambiar de estilo directivo.

Segundo, analicemos al dirigente de un grupo empresarial grande. Este estilo puede fomentar las prácticas en grupo y la toma de decisiones. El director general con este estilo queda más involucrado con otros en las actividades de planeación. Sin embargo si el Director general es el dueño de la compañía, es muy fácil que el dirigente se pueda convertir en un autócrata. En una compañía dirigida aparentemente por un grupo de cinco personas, el dirigente del equipo quien también era presidente de la junta y

quien controlaba la mayoría de las acciones, invitó a un amigo a visitar la empresa para observar al grupo en acción. Este último trataba una propuesta para construir una nueva planta. Después del intercambio de opiniones, el presidente pidió que se votara y cuatro personas votaron en contra. El presidente estaba a favor y dijo: " Los votos afirmativos han logrado la mayoría, la planta será construida", y clausuró la reunión. El amigo estaba sorprendido por la conclusión de la plática y lo dijo. El presidente le contestó: "Algunas veces contamos los votos y en otras los pesamos, hoy los hemos pesado". Los directivos que participan en el enfoque en equipo para planear parecen contribuir más si el director general adopta un estilo más democrático y menos autoritario en la toma de decisiones.

Los ejecutivos en jefe muy tolerantes dan gran libertad a sus supervisores de línea y a su personal en la planeación. Un Director general con este estilo necesita que las divisiones y compañías afiliadas preparen planes los cuales le serán presentados. Con base a estas presentaciones, el director general podría hacer los siguientes comentarios: "Esta bien, me gusta, adelante" o "creo que lo podrían hacer mejor pero si es lo que consideran apropiado, continúen". Este enfoque para este ejecutivo ha probado ser un estimulante poderoso.

Algunos ejecutivos en jefe son negociadores ; piden al personal de la matriz que preparen un estudio acerca de los logros de cada división principal o compañía afiliada debería obtener durante los próximos cinco años en términos de las ventas, participación de mercado, utilidades y rendimiento sobre inversión. Después les solicitará a los directores de las divisiones y a los presidentes de las compañías afiliadas que se presenten con su personal para reunirse con el director general y hablar acerca de las conclusiones del informe. Se negociarán los números y entonces los directores prepararán sus planes detallados.

Los ejecutivos en jefe deberían estar involucrados personalmente con la planeación, pero ¿hasta que punto? En términos generales, entre más elevado sea el nivel de la planeación estratégica, más involucrado estará el director general; y entre menos elevado sea el nivel de la misma, por ejemplo, la planeación operativa divisional en una compañía grande, menor involucrado estará. Pero este punto es un asunto de elección personal de director general, a menos que otras exigencias eviten el tipo de involucramiento personal deseado.

Entre más grande sea la compañía, mayor será la tendencia a crear mecanismos y procedimientos formales en el proceso de planeación. Sin embargo, aun en las compañías más grandes, la planeación es más informal a niveles más altos que a los más bajos. La planeación operativa a niveles

más bajos es generalmente más formal que, digamos, la planeación para cambiar una misión de la empresa o para decidir sobre nuevas adquisiciones o desmantelamientos divisionales.

Existen intercambios simbólicos entre la formalidad e informalidad, como lo dijo un ejecutivo:

" La planeación debe ser formalizada para proporcionar la comunicación adecuada y promover el sentido de responsabilidad; pero el sistema debe ser escudriñado continuamente para evitar que el proceso de planeación deje de ser benéfico para el negocio".⁶

Los estilos directivos de otros directores también influyen en las operaciones del director general. Si este último tienen gerentes generales divisionales bajo su mando que se resistan a la planeación estratégica en gran parte porque no están acostumbrados a pensar en términos estratégicos conceptuales, el director general tiene un deber educativo que desempeñar. Por otra parte, si un director general de una compañía centralizada está rodeado por supervisores de línea, y personal que no son muy capaces en cuanto a los requisitos para una planeación estratégica efectiva, el sistema puede ser muy inexacto, dentro del cual el director general desempeña esencialmente la función de un coordinador y un árbitro.

⁶ Henry C. Egerton y James K. Brown, Planning and the Chief Executive (New York: Conference Board, 1972), Pag. 7.

3.3.2 Tamaño y Complejidad de una Empresa

Este parámetro ha sido mencionado anteriormente; es uno muy importante para determinar la función del director general en la planeación. La tendencia general es que el director general en las pequeñas compañías se está involucrando mucho más al llevar a cabo la planeación que en las grandes. En una empresa grande él mismo tiende a ser más bien un coordinador y una persona que establezca la política final en la planeación estratégica. Pero, como se mencionó anteriormente, existen casos donde el director general aun en compañías grandes toma las decisiones más importantes.

4. CONCLUSIONES

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección general. Por su puesto que no representa todo el proceso de la dirección sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la planeación estrategia y la operacional están fuertemente ligadas; la planeación estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional.

En un número creciente de compañías, particularmente en las más grandes, la estructura para formular y aplicar estrategias se basa en al sistema de planeación estratégica formal, pero, la estrategia se puede formular sin un sistema formal. De cualquier forma los procesos de planeación estratégica están relacionados con la dirección general.

El director general es la pieza clave en el desarrollo y la operación del sistema de planeación estratégica. Ninguna otra persona tiene la influencia que tiene él en el mismo. El director general es la persona que tiene la autoridad para dirigir los negocios. Asimismo, el puede ser el jefe de una compañía con divisiones, al igual que el gerente general de una división.

Los directores generales de las grandes compañías no pueden, por si mismos, cumplir con las responsabilidades de planeación, necesitan ayuda. pero la responsabilidad última es de él.

En resumen las función conceptuales del director general se resumen en los siguientes puntos:

1. El entendimiento por parte del director general de que la planeación estratégica es su responsabilidad. Parte puede ser delegada pero no en su totalidad
2. El director general es responsable de establecer un clima propicio para el desarrollo de la planeación estratégica en la organización.
3. Es responsabilidad del director general asegurarse que el sistema de planeación sea congruente con las características únicas de la empresa.
4. El director general es responsable de determinar si debe existir un ejecutivo planeador corporativo. Si es así, el director general debe nombrar al mismo y ver que su posición se encuentre localizada tan cerca de él como sea práctico.
5. El director de involucrarse íntimamente con el proceso de planeación estratégica.

6. El director general debe reunirse personalmente con los ejecutivos que elaboran los planes, y debe asegurarse de que existe una evaluación apropiada de los mismos y una retroalimentación para aquellos que la realizan.
7. El director general tiene la obligación de informar los resultados de la planeación estratégica al consejo de administración.

Son muchas las alternativas prácticas para desempeñar estas funciones conceptuales. Los asuntos involucrados para seleccionar son complejos y sutiles, y varían considerablemente de una director a otro y de una empresa a otra.

Diferentes tipos de planeación tendrán diferentes tipos de involucramiento del director general. En casi todas las empresas con sistemas de planeación formal el director general toma decisiones estratégicas fuera del proceso de planeación formal.

El éxito de un sistema de planeación estratégica depende más del grado del involucramiento directo del director general que del sistema teórico mismo.

5. BIBLIOGRAFÍA

Russell L. Ackoff

"A Concept of Corporate Planning"

John Wiley & Sons

New York 1970

D.L. Bates & John E. Dillard, Jr.

"Generating Strategic Thinking Through Multi-level Teams"

Long Range Planning

Vol 26, No 5, PP. 103-110 (1993)

Robert G. Cope

"El Plan Estratégico; Haga que la gente participe"

Editorial Legis

Bogotá 1991

Cristopher Gebelein

"Strategic Planning: The engine of Change"

Planning Review

Vol. 21, No 5, pp 17-19 (1993)

Karsten G. Hellerbust & Joseph C. Krallinger

"Planeación Estratégica Práctica"

Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

México D.F. 1991

George A. Steiner

"STRATEGY PLANNING, What Every Manager Must Know"

The Free Press

New York 1979

James L. Webster, William E. Reif & Jeffrey S. Bracker

"The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques"

Planning Review

Vol. 17, No. 6, pp. 4 - 13, (1989)