



165
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Zejem

FACULTAD DE INGENIERIA

METODOLOGIA PARA IMPLANTAR Y OPERAR LA
PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Tesis que para obtener el título de:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
EN EL AREA INDUSTRIAL
P r e s e n t a :
GABRIEL ROSAS ISLA

Director: Ing. Victor Manuel Rivera Romai



México, D.F.

1995

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.

Dedico esta tesis:

- A ti Señor, por el don de vivir esta experiencia...
- A ti Madre, por acompañarme en cada momento...
- A mis Padres, Hermanos y a toda mi Familia por su amor, ejemplo, apoyo y confianza...
- A ti Sandy, por ser mi esposa y luchar a diario en el amor por nuestra felicidad...
- A mi ta Tere, por su amor y enseñanza...
- A mis Suegros, por su apoyo y cariño...
- A mis Amigos y Compañeros, por todos los momentos compartidos...
- A mis Maestros y Facultad, por sus conocimientos y experiencias transmitidas...

Quiero agradecer de manera muy especial a Victor Manuel Rivera, Sandra López de Escalera de Rosas, José Pérez Valdéz, Guillermo Hori y Gustavo Lira, por su apoyo en esta tesis.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| | |
| CAPITULO 1 | |
| SITUACION DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA | 4 |
| 1.1 COMO ESTA INTEGRADA LA INDUSTRIA EN MEXICO | 4 |
| 1.2 SISTEMAS PRODUCTIVOS | 8 |
| 1.3 MODELOS DE PRODUCCION | 9 |
| 1.4 TIPOS DE PRODUCCION | 12 |
| 1.5 PROBLEMAS DE QUE HA ENFRENTADO LA INDUSTRIA NACIONAL | 14 |
| | |
| CAPITULO 2 | |
| ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO | 22 |
| 2.1 ¿QUE ES UN OBJETIVO? | 22 |
| 2.2 ¿CUAL ES EL OBJETIVO SUPREMO DE TODA EMPRESA? | 23 |
| 2.3 ¿PORQUE ES IMPORTANTE FIJAR UN OBJETIVO? | 25 |
| 2.4 DIFERENCIA ENTRE OBJETIVO Y META | 26 |
| 2.5 TIPS PARA ESTABLECER EL OBJETIVO | 29 |
| | |
| CAPITULO 3 | |
| CONDICIONES PARA ESTABLECER LA PLANEACION ESTRATEGICA | 31 |
| 3.1 ¿PORQUE ES IMPORTANTE UN LIDER? | 31 |
| 3.2 MOTIVACION A PERSONAS | 34 |
| 3.3 UN TRAJE A LA MEDIDA | 37 |
| 3.4 LA FLEXIBILIDAD DENTRO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA | 44 |
| 3.5 FILOSOFIA DEL TRABAJO | 46 |
| 3.6 CAPACITACION AL PERSONAL | 48 |
| 3.7 CAPACIDAD DE REALIZACION | 50 |

| | |
|---|-----|
| CAPITULO 4 | |
| COMO ELABORAR UN DIAGNOSTICO | 51 |
| 4.1 ¿COMO NOS PODEMOS VER? | 51 |
| 4.2 FUERZAS | 52 |
| 4.3 DEBILIDADES | 54 |
| 4.4 OPORTUNIDADES | 64 |
| 4.5 AMENAZAS | 65 |
| | |
| CAPITULO 5 | |
| ANALISIS DEL DIAGNOSTICO | 70 |
| 5.1 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES EN LOS PROBLEMAS | 70 |
| | |
| CAPITULO 6 | |
| ALTERNATIVA DE SOLUCION | 76 |
| 6.1 CREAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION | 76 |
| 6.2 ESCOGER LA MEJOR ALTERNATIVA DE SOLUCION EN BASE A LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS Y EN BASE AL APEGO DEL OBJETIVO | 81 |
| | |
| CAPITULO 7 | |
| ESTABLECIMIENTO DE METAS Y CALENDARIZACION | 85 |
| 7.1 ESTABLECER METAS PERFECTAMENTE DIMENSIONADAS Y ALCANZABLES PARA OBTENER EL OBJETIVO | 85 |
| 7.2 ELECCION DE RESPONSABLES | 92 |
| 7.3 CALENDARIZACION EN EL TIEMPO | 93 |
| | |
| CAPITULO 8 | |
| IMPLANTACION | 96 |
| 8.1 COMO IMPLANTAR | 96 |
| 8.2 ENSEÑANZA EN LA PLANEACION | 102 |

| | |
|--|-----|
| CAPITULO 9 | |
| SUPERVISION, CONTROL Y RETROALIMENTACION | 105 |
| 9.1 SUPERVISION CALIFICADA | 105 |
| 9.2 IMPLANTACION DE PUNTOS DE CONTROL | 107 |
| 9.3 LOGRO DE METAS | 110 |
| 9.4 FLEXIBILIDAD | 112 |
| 9.5 AJUSTE Y RECALENDARIZACION A PARTIR DEL SEPTIMO CAPITULO | 113 |
| 9.6 MONITOREO CONTINUO | 114 |
| CONCLUSIONES | 115 |
| BIBLIOGRAFIA | 117 |

INTRODUCCION

Muchos de nosotros nos hemos preguntado cuál es el secreto de aquellas empresas exitosas. Con respecto a esta cuestión, infinidad de libros se han escrito. Unos hablan del éxito a partir de una persona líder que acompañada de su intuición, llevan a su empresa al éxito; otros hablan del éxito a partir de una oportunidad como el elemento en el que se dan las condiciones óptimas para triunfar; otras más incluso hablan del éxito a partir del factor suerte.

Todos estos libros que aportan ideas valiosas para llegar al éxito, no se encuentran alejados de la realidad. Si bien es cierto que son factores que contribuyen al logro del éxito, no puede considerarse a cada uno como factor único.

Toda organización, por pequeña que sea, esta conformada por un grupo de personas y hay que recordar en todo momento que cada persona siente, vive y piensa diferentemente, es por ello, que para laborar conjuntamente bajo un ambiente armónico, es necesario comenzar con una planeación. Es a partir de esta sencilla cuestión que la planeación se va abriendo paso para dejar claro a donde se quiere llegar y de que manera lo vamos a lograr. Esta última cuestión es ya conocida por las grandes empresas y llevan una planeación estratégica bien fundamentada (en la mayoría de los casos), sin embargo, dicha planeación es nula o mal fundamentada en la mayor parte de las micro, pequeñas y medianas empresas porque se tiene la creencia de que por tratarse de empresas con número de personas reducido, no es necesaria, pero lo es por la simple razón de que las conforman grupos de personas, cada una diferente entre si. Una de los objetivos del presente trabajo es dar a conocer los pasos a seguir para llegar a una planeación estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas, que las eleve al éxito. Cabe

señalar que no es la planeación estratégica por sí sola la que llevará al éxito. Hay que dejar claro que la planeación estratégica está formada por muchos elementos que de seguirlos ordenadamente logran conformar una metodología aplicable a cualquier tipo de organización que busque concretar sus objetivos.

De esta manera, podemos observar que el capítulo 1 expone tanto las características de las micro, pequeñas y medianas empresas como su situación frente al entorno nacional e internacional. Dejando claro el tipo de empresas sobre las que se estudió, en el capítulo 2 se procederá a hablar de la manera en que pueden establecerse los objetivos, cuestión que resulta indispensable si se toma en cuenta que sin el establecimiento de ellos, las empresas se desvían sin saber el rumbo que deben seguir.

El capítulo 3 da a conocer las condiciones para establecer la planeación estratégica, es decir, los elementos que deben contemplarse para llegar fácilmente al objetivo (existencia de líderes, motivación, flexibilidad, filosofía del trabajo, capacitación al personal y capacidad de realización).

En el capítulo 4 se explica la importancia de conocer los alcances que tiene cada empresa, es decir, las fuerzas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que se presentan en las empresas y cómo pueden enfrentarse favorablemente.

El capítulo 5 trata lo que afecta o no a la organización. Este apartado resulta interesante si hacemos conciencia del gran número de problemas que existen en las empresas. El saber priorizar los problemas nos permitirá avanzar más en el camino del éxito.

Hasta este momento, el trabajo presenta todo lo que se da, lo que debe tomarse en cuenta y la que debe existir en toda planeación estratégica. En los siguientes capítulos (6,7,8 y 9) se plantearán alternativas de solución, estrategias a seguir, cómo establecer metas alcanzables, cómo calendarizar e implantar la planeación estratégica y cómo evaluarla después de que ha sido iniciada.

Como puede concluirse, podría pensarse que el camino para lograr una planeación estratégica

efectiva es lento y tedioso, sin embargo, una empresa que posea una planeación estratégica llegará al éxito. No hay que olvidar que el fin de toda empresa es generar utilidades a través del volumen de ventas, y la planeación estratégica puede ser el camino para lograrlo.

El presente trabajo no pretende solamente dar a conocer la importancia de la planeación estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas, sino también exponer una guía de los pasos a seguir para lograr una planeación estratégica efectiva.

CAPITULO 1

*SITUACION DE LA INDUSTRIA MICRO,
PEQUENA Y MEDIANA*



1.1 COMO ESTA INTEGRADA LA INDUSTRIA EN MEXICO

En México, la industria nacional está conformada por 4 grandes grupos de acuerdo a su volumen de ventas o su número de empleados. Dichos grupos son: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

CLASIFICACION DE EMPRESAS POR TAMAÑO.

| | MICRO | PEQUEÑA | MEDIANA |
|--------------------------------|--|---|------------------------------------|
| NO. PERSONAS | 15 | 100 | 250 |
| VENTAS NETAS ANUALES | N\$ 900,000 | N\$ 9,000,000 | N\$ 20,000,000 |
| TIPOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS | ALIMENTOS, CONFECCION, CALZADO, TEXTIL, MUBLES DE MADERA, IMPRENTA, REPARACIONES DOMESTICAS. | BIENES CON CARACTER PERSONAL E INCLUSO ARTESANAL. | BIENES O SERVICIOS ESPECIALIZADOS. |
| MERCADO | INFORMAL | DEFINIDO PERO REDUCIDO. | DEFINIDO. |
| PLANEACION ESTRATEGICA | NULLA | INCOMPLETA | MAS ESPECIFICA |

Microempresas:

Se definen bajo esta categoría a las unidades económicas que tienen capacidad de generar autoempleo y ocupación para los miembros de una familia; algunas de sus características son:

- . Se establecen, en un principio, en el mismo domicilio del dueño.
- . Se forman a partir de los ahorros familiares.
- . Sus sistemas administrativos y operativos son rudimentarios.
- . Utiliza fundamentalmente, materias primas nacionales.
- . Requiere de modestos volúmenes de inversión.
- . Las materias primas y mano de obra son locales.
- . Las actividades que más desarrolla este sector son: confección, calzado, artículos de cuero, textiles, metalmecánico, muebles de madera, imprenta, artesanías y reparaciones domésticas, comercialización e industrialización de alimentos y comercios en general.

A pesar de las créditos caros, excesivas reglamentaciones y cargas impositivos, las microempresas subsisten, algunas registradas legalmente, otras, bajo la llamada "economía subterránea". El poco apoyo hacia este tipo de empresas, ha obligado a éstas, a permanecer en el sector informal como único alternativa de subsistir en el proceso productivo nacional. Las microempresas se encuentran concentradas en ciertas entidades federativas del país y destacan por su mayor aporte en el número de establecimientos alcanzando hasta el 80% del total de las empresas y contribuyendo a emplear al 90% de la población económicamente activa.

Pequeñas empresas:

Se encuentran bajo esta categoría las unidades económicas conformadas por un número de personas alrededor de 100. Las principales características de estas empresas se citarán a continuación:

- . Necesitan poco capital para operar.
- . Se adaptan rápidamente a la necesidad del mercado.
- . Utilizan un mayor porcentaje de su capacidad instalada.
- . Trabajan con gente práctica más que académica.
- . El empresario percibe el resultado de sus esfuerzos y su creatividad en forma directa.
- . El empresario dueño se ocupa personalmente de los problemas o se apoya de un reducido número de personas.
- . Se puede llegar a formar un equipo de trabajo más leal.

El trabajar con bienes muy específicos en mercados reducidos muestra su debilidad ante el comprador. Todas estas características provocan que este tipo de empresas fabriquen productos especializados o con un carácter personal e incluso artesanal, lo que lleva a mercados reducidos.

Medianas empresas:

Dentro de esta categoría encontraremos a las unidades económicas conformadas por un número de personas aproximado de 250. Las características de este tipo de empresas son entre otras:

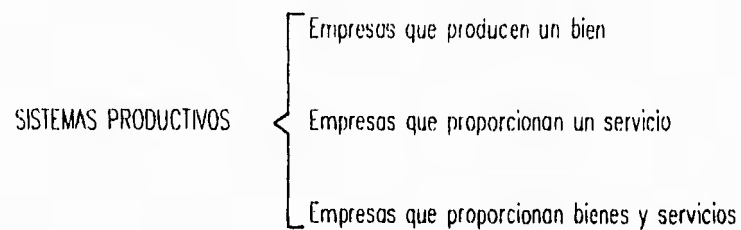
- . Se requiere de tecnología más avanzada a diferencia de las anteriores.
- . Presentan problemas laborales que pueden llegar a constituir un riesgo para la empresa
- . La toma de decisiones importantes corre a cargo de un grupo de accionistas.
- . Se hace necesaria una capacitación adecuada al personal de acuerdo al área que manejan.
- . El mantenimiento de la empresa requiere de mayor inversión.
- . Es necesaria el establecimiento de proyectos y programas más estructurados.

A pesar de todas las características antes mencionadas, este tipo de empresas generalmente no tienen grandes fondos y el acceso al crédito resulta costoso.

1.2 Sistemas Productivos

Un sistema productivo es un conjunto de elementos que se relacionan, convienen e interactúan de manera conjunta para alcanzar el objetivo fundamental de poner en el mercado un producto que satisfaga una necesidad. Este producto puede ser un bien o un servicio.

Se entiende por un bien, un objeto que es tangible y está formado por un satisfactor material. Como ejemplos de empresas que producen este tipo de productos están: las empresas automotrices, refresqueras, Sabritas, ICA, Vitro, IBM, etc.; ahora bien, se define a un producto de servicio como aquel elemento que no es tangible y es formado por un satisfactor no material. Las empresas que los producen están ejemplificadas por : Taesa, Bancomer, Telmex, etc.; sin embargo, existen las empresas híbridas las cuales proporcionan tanto bienes como servicios. Tal es el caso de McDonalds.



1.3 MODELOS DE PRODUCCION

El Modelo de Producción que identifica a la empresa es la forma que adopta una empresa para llevar a cabo la producción de sus bienes y/o servicios.

Los dos modelos de producción que podemos encontrar son:

- . Modelos de producción continuo
- . Modelos de producción intermitente

Las características representativas de estos modelos se especifican en la siguiente tabla:

MODELOS DE PRODUCCION

| | MODELO DE PRODUCCION CONTINUO | MODELO DE PRODUCCION INTERMITENTE |
|-----------------------|---|-----------------------------------|
| PRODUCTO | ESTANDARIZADO | NO ESTANDARIZADO |
| PROCESO | RIGIDO | FLEXIBLE |
| TIPO DE PRODUCCION | LINEA | LOTE O PUNTO FIJO |
| MANO DE OBRA | ESPECIALIZACION EN EL PROCESO | ESPECIALIZACION EN EL PRODUCTO |
| VOLUMEN DE VENTA | ALTO | BAJO |
| VOLUMEN DE PRODUCCION | ALTO | BAJO |
| CLIENTE | ESCOGE DENTRO DE LA GAMA DE PRODUCTOS QUE EXISTEN | ESCOGE A SU LIBRE ELECCION |
| COSTO DE PRODUCCION | BAJO | ALTO |
| PRECIO | RAZONABLE Y CONTROLADO | ALTO Y LIBRE |
| MAQUINARIA | MODERNA | USADA Y ATRASADA |
| TAMAÑO DE INVENTARIOS | ALTO | BAJO |
| COMERCIALIZACION | CICLO DE COMERCIALIZACION | DIRECTO POR PEDIDO |
| MERCADO | CAUTIVO, BIEN DEFINIDO | BUSCADO |
| PRONOSTICO | FACIL DE ESTIMAR | DIFICIL DE ESTIMAR |
| EJEMPLOS | EMBOTELLADORAS, ENSAMBLADORAS DE AUTOS | ARTESANIAS, MUEBLERIAS |

A continuación se hace notar algunos de los conceptos que se vieron en la tabla anterior y que podrían crear confusión:

Con respecto al producto, se dice que es estandarizado o no, es decir, sus especificaciones y cualidades no sufren modificaciones sino que están perfectamente determinadas y controladas.

Cuando nos referimos al proceso de producción se califica como rígido o flexible. Un proceso rígido es aquél en donde están perfectamente determinados todos los elementos consecutivos que tiene que pasar el producto para su elaboración, sin dar oportunidad a que esa secuencia pueda cambiarse.

En lo referente a la mano de obra, se menciona que es necesario la especialización en el producto porque es muy sencillo que las características del mismo sean diferentes y la influencia que se tiene sobre el producto por parte del obrero es mucha; caso contrario es cuando en un modelo continuo se requiere de una especialización en el proceso ya que de él depende la calidad del producto final.

Por último, la comercialización del producto en el modelo intermitente se efectúa por pedidos directos al productor, y en el continuo se requiere de su ciclo de comercialización, es decir, el fabricante manda su producto a distribuidores establecidos y son estos últimos los que lo llevan a comercios, establecimientos, etc.

Cabe señalar la importancia de la capacidad instalada que cada empresa posee, es decir, la cantidad de productos o la calidad del servicio que cada sistema productivo puede generar en función de sus características (maquinaria, tamaño de la empresa, mano de obra, mercado, tipo de producción, etc.)

1.4 TIPOS DE PRODUCCION

El tipo de producción es la forma en que se lleva a cabo la producción dentro de un sistema productivo. Son cuatro los principales tipos de producción que se manejan: Producción en línea, Producción por lote o proceso, Punto fijo y Células de producción.

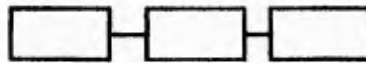
Dentro de toda producción, intervienen los actores de la producción tales como: materia prima, mano de obra y maquinaria; son reconocidos como los actores de la producción por el papel que juegan dentro de un sistema productivo, ya que estos cuatro elementos son indispensables y el buen control de los mismos va a determinar la situación que presente la empresa.

A continuación veremos como actúan estos actores en los diferentes tipos de producción.

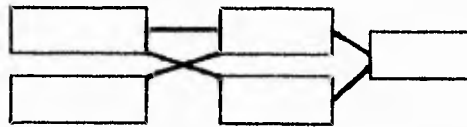
TIPOS DE PRODUCCION

| TIPO DE PRODUCCION | MATERIA PRIMA | MANO DE OBRA | MAQUINARIA |
|-----------------------|---------------|--------------|------------|
| LINEA | MOVIL | FIJA | FIJA |
| LOTE O PROCESO | MOVIL | MOVIL | FIJA |
| PUNTO FIJO | FIJA | FIJA | MOVIL |
| CELULAS DE PRODUCCIÓN | MOVIL | FIJA | FIJA |

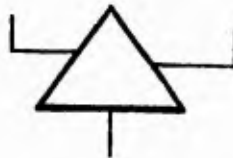
Producción en línea: En este tipo de producción, las operaciones se suceden una a otras, no existen cruces en la distribución de planta, es decir, el primer producto pasa por todas las etapas y seguido de él se encuentra igualmente procesando el segundo y así sucesivamente.



Producción por lote o procesa: A lo largo de este tipo de producción las operaciones pueden pasar por cruces en la distribución de planta debido al proceso manejado, durante este proceso el producto desde que pasa a su primera etapa hasta que es terminado se trabaja en grupos. Las operaciones o etapas se dan de acuerdo al proceso.



Producción de punto fijo: En este tipo de producción la materia prima, materiales, mano de obra, maquinaria y equipo acuden al producto debido al tamaño de éste, es decir, el producto permanece estático y lo que se mueve son los actores de la producción, a diferencia de las anteriores que es el producto lo que se mueve a la siguiente etapa.



1.5 PROBLEMAS QUE HA ENFRENTADO LA INDUSTRIA NACIONAL

Como se conoció en el presente apartado, hay una serie de factores que intervienen para definir la situación de cada empresa, desde el producto o servicio que manejan hasta como lleva a cabo su producción y el tipo de producción mismo. Sin embargo, no hay que olvidar que el entorno que rodea a la empresa puede intervenir en algún punto beneficiando o perjudicando a la empresa.

El hecho de contar con mayor información a todos los niveles, permite tomar decisiones para resolver problemas. Conociendo los factores internos y externos que afectan a han afectado a la industria mexicana, podremos tener una mayor cantidad de elementos para comprender problemas particulares. Una vez definida la ubicación de la empresa mexicana en su entorno, se podrán evaluar de mejor manera los factores básicos para la planeación y control de la producción (eficiencia, eficacia, productividad y capacidad instalada).

ENTORNO NACIONAL

Existen una gran cantidad de aspectos internos que influyen en la situación que viven en el sector industrial mexicano. Algunos de los más importantes son los siguientes:

Proteccionismo: es el sistema que consiste en proteger al comercio de un país de la competencia de ciertos productos extranjeros, gravando su importación. Provoca que el consumidor no tenga un parámetro de elección, ya que únicamente existe un tipo de producto que esta determinado sin dar lugar a una competencia directa que alentaria a mejorar todo lo referente al producto.

Monopolio: es un convenio entre mercaderes para vender géneros a determinado precio. Al no existir competencia, los precios de los bienes y servicios se elevan. Lejos de ser un apoyo a la industria,

los monopolios provocan un estancamiento pues no hay quien presione para estabilizar en precios, calidad de producto, etc.

Atraso tecnológico: la ingerencia de investigación en tecnología a nivel nacional provoca que se adquiera tecnología extranjera produciéndose la dependencia tecnológica. Si a esto agregamos la falta de recursos de la industria nacional, obtendremos como resultado la adquisición de tecnología obsoleta provocando en muchas ocasiones, un atraso notorio en la industria mexicana en comparación con la industria americana o europea.

Subsidios: son las rebajas que existen en el costo de algún producto. La diferencia es absorbida por alguna persona, empresa, institución e incluso por el mismo gobierno. El subsidio, lejos de ayudar al país, ocasiona:

- . Que no se generen nuevas tecnologías.
- . Se eroga más que el beneficio obtenido.

Educación e Idiosincracia: la educación es un requisito básico para cualquier actividad a cualquier nivel. Existe una gran carencia de educación, sobretodo a nivel técnico y superior, esto se refleja en la industria mexicana en general, ocasionando un atraso que no existe o existe poco en la industria extranjera.

ESCOLARIDAD EN LOS EMPRESARIOS.

| NIVEL | MICROS | PEQUEÑAS | MEDIANAS | TOTAL |
|--------------|--------|----------|----------|-------|
| NINGUNA | 4.7 | 0.4 | 0.7 | 3.8 |
| PRIMARIA | 37.6 | 5.6 | 0.7 | 30.1 |
| SECUNDARIA | 20.4 | 7.9 | 4.4 | 17.3 |
| TECNICA | 8.1 | 9.1 | 8.8 | 10.6 |
| BACHILLERATO | 10.6 | 11.4 | 8.8 | 10.6 |
| PROFESIONAL | 17.9 | 62.5 | 65.4 | 28.1 |
| POSGRADO | 0.7 | 3.1 | 11.2 | 1.8 |

Numeros en porcentajes (%)

No debemos dejar de lado la idiosincrasia del mexicano en donde podemos encontrar: despotismo, paternalismo, educación inferior, oposición al cambio, poca visión e indisciplina. Es necesario que se dé un cambio de raíz para modificar la educación en México, cuestión que resulta complicada si consideramos que existen otros factores que intervienen y que nunca se podrán cambiar (idiosincrasia).

Los problemas laborales más comunes son los siguientes:

PROBLEMAS LABORALES

| | |
|-------------------------|-----|
| AUSENTISMO | 23% |
| ALTA ROTACION | 20% |
| CAPACITACION | 16% |
| INCREMENTO SALARIAL | 15% |
| SELECCION | 11% |
| CONFLICTOS LABORALES | 9% |
| AUMENTO DE PRESTACIONES | 3% |
| OTROS | 3% |

Crecimiento Desordenado: pocas empresas en México tienen la conciencia de lo importante que es la planeación estratégica y se van por caminos equivocados provocando una serie de problemas que estancan el crecimiento de la empresa. Muchas empresas se limitan a conseguir sus metas a corto plazo olvidándose de la importancia que tiene la visión a largo plazo.

Poca Calidad: existe incapacidad en muchas empresas para afrontar los costos que requiere la calidad. La existencia de monopolios ha ocasionado la falta de calidad en las empresas mexicanas ya que si no hay competencia, no hay presión para elevar la calidad.

Falta de Mentalidad a Largo Plazo: la búsqueda de resultados inmediatos provoca que se tomen decisiones poco fundamentadas y sin una secuencia determinada para llegar al fin que se quiere y como consecuencia no hay un orden para buscar el desarrollo.

Inflación: los precios de los productos aumentan por el exceso de circulante en el medio ambiente, es decir, dado a la cantidad de dinero circulando, aumenta la demanda de bienes y servicios sin aumentar la producción de los mismos. En la actualidad con la anterior devaluación los precios han aumentado debido a que muchos insumos son de importación, y para controlar la inflación se ha procurado que la alza de precios no sea en gran escala, ya que la producción de los bienes y servicios debido a la situación económica no ha aumentado sino al contrario, ha disminuido.

Balanza Comercial: es la diferencia de flujo efectivo (ingresos y egresos) que se genera en un país. México pasa por momentos difíciles dado a que sus egresos han sido muy superiores a los ingresos, esto debido a la fuga de capital (en dólares) que se registró a finales de 1994, por lo que ésta desestabilización de la balanza comercial dió como resultado la devaluación de diciembre de 1994.

| | |
|------------------|--|
| INGRESOS | EGRESOS |
| IMPUESTOS | SERVICIOS PUBLICOS |
| CREDITO | INTERESES DE CREDITO |
| EXPORTACIONES | PAGAR IMPUESTOS DE IMPORTACION |
| UTILIDAD INTERNA | INFRAESTRUCTURA QUE NO PRODUCE |
| TURISMO | SUBSIDIO |
| OTROS | ABSORCION DE PERDIDAS EN EMPRESAS PARAESTATALES |

En función de todos los aspectos mencionados, se propone realizar de forma general las acciones que para mejorar el sector productivo:

- . Educar y cambiar la mentalidad a todos los niveles.
- . Forjar una cultura de calidad a nivel nacional.
- . Alentar hacia la disciplina en general (puntualidad, responsabilidad, cooperación).
- . Planear con visión a largo plazo.
- . Explotar productos con ventajas competitivas.
- . Motivar y capacitar al sector obrero.
- . Ser innovadores y creativos.
- . Desarrollar nuevos productos.
- . Crear, desarrollar, implantar o adoptar nuevas tecnologías.

ENTORNO INTERNACIONAL:

No debemos dejar de lado la situación mundial que de una u otra forma influye en el desarrollo de la industria nacional.

Cambios tecnológicos constantes: la tecnología avanza con rapidez y ello influye enormemente en las empresas si consideramos que las innovaciones tecnológicas que facilitan el trabajo son adquiridas por países con capacidad financiera y ello las hace crecer más mientras que los países con problemas económicos utilizan, en muchas ocasiones, tecnología que se vuelve obsoleta impidiéndoles así, ser empresas competitivas.

Interdependencia: actualmente no es posible considerar al país o a la empresa como un ente aislado, sino como un elemento de un sistema mayor que se encuentra estrechamente conectado, en más de una forma, con otros. Hoy en día existen pocas empresas que pueden llegar al éxito por sí solas sin contar con apoyo de algún tipo. Hay que recordar siempre que somos como personas y como empresas, parte de un todo y como tal, requerimos en cierto momento, apoyo de algunas de las partes para lograr nuestros objetivos.

Competencia Feroz: cada día, la competencia se agudiza tanto nacional como internacionalmente. Actualmente, se debe buscar minuciosamente aquella característica con la que se pueda competir ante la gran cantidad de empresas existentes. Al iniciar un negocio, se debe dejar claro el punto que se destacará para hacer el producto o servicio, competitiva y nunca dejar de considerar aquello que mantiene el mercado vivo.

Sistemas de comercialización novedosos: este punto tiene mucha relación con los cambios tecnológicos. Dado a la movilización continua de ideas y tecnologías, surgen continuamente sistemas de comercialización que llevan a la competencia a ser mayor si consideramos que con esos novedosos sistemas se busca mejorar servicios y productos otorgando precios adecuados. De esta manera, el cliente tiene un mayor número de opciones para hacer su elección a la hora de su compra.

Formación de bloques comerciales: actualmente, la globalización comercial está llegando a su totalidad. Bajo este concepto, la competencia no se restringe a países sino que se extiende a bloques multinacionales formados para sobrevivir a las nuevas condiciones de competencia mundial. Un bloque comercial es una asociación de países de la misma zona geográfica que busca competir con otro bloque de países de otra zona geográfica. Los países ya no pueden competir contra sí mismos lo que provoca la formación de bloques comerciales para unirse y producir más. El objetivo de los bloques comerciales es la asociación para aprovechar recursos y proteger mercados. La recuperación de bloques comerciales en la industria nacional es, entre otras cuestiones, la creación de competencia mayor a menor precio, de cambios en la tecnología y de cambios en la ideología industrial.

Por lo anterior se debe hacer conciencia de las siguientes acciones que ayudarán al entorno externo:

- . Actualizar la tecnología e invertir en ella para mejorarla.
- . Abrir las puertas a las relaciones empresariales con el fin de aprender y enseñar.
- . Buscar ser más competitivos a cada nivel en que se encuentre.
- . Lograr un desarrollo en el proceso de comercialización teniendo como parámetro fundamental el deseo del cliente.
- . Intervenir de manera importante y representativa dentro de los bloques comerciales consolidando sus mercados y productos.

Concluyendo, son una serie de factores los que rodean a una empresa y que la hacen funcionar y producir de cierta manera. Siempre debemos analizar la situación nacional e internacional para saber qué posibilidades tenemos en el mercado y cómo debemos actuar.

CAPITULO 2

ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO



2.1 ¿ QUE ES UN OBJETIVO ?

La Planeación Estratégica no funcionará si no se establecen objetivos. Estas pueden orientarse a áreas de la empresa tales como ventas, producción, administración, etc., sin embargo, como empresa el objetivo debe ser único. Primeramente es necesario saber qué se entiende por objetivo y cómo es que se fija; prácticamente podemos definir un objetivo como el resultado que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo de individuos dentro de una organización en el que se hace necesario un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos, cuestión que se presentará de forma más amplia a lo largo de este capítulo. La forma en que se fijará un objetivo es muy variable. En compañías muy pequeñas el proceso para establecer el objetivo generalmente es descendente (los niveles superiores lo establecen), pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre la ascendente y descendente o el enfoque en equipo (participación del personal de segundo nivel en la planteación del objetivo), esto es, la manera en que fluye la información una vez que son determinados e impuestos los objetivos son de las maneras antes mencionadas. El establecer objetivos no es simplemente un asunto de determinar los deseos propios y anunciarlos, sino que la mayoría de los directivos (dueños) pasan por un proceso para fijar el objetivo en el que se toman en cuenta numerosos factores, los cuales se verán más adelante. Es importante hacer referencia a que el personal dentro de la empresa luchará más por lograr las metas establecidas, si se involucra de manera directa en el establecimiento de los objetivos. En cuanto al tiempo, es posible afirmar que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo, por esto, el requerimiento para establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

2.2 ¿CUAL ES EL OBJETIVO SUPREMO DE TODA EMPRESA?

El origen del hecho de fijar un objetivo consiste en establecer primeramente la pregunta de cuáles son los resultados que están planeados a corto, mediano y largo plazo. Conociendo los resultados que se esperan, es importante ubicar la posición de la empresa en el entorno interna y externo así como su posición frente a la competencia. En resumen, si el empresario logra hacer conciencia de la situación que le rodea, los resultados a los que quiere llegar y los recursos humanos y técnicos que la empresa posee, podrá definir sus objetivos.

Cuando un empresario piensa a largo plazo, busca de alguna manera que su idea inicial (sueño) se lleve a cabo, por lo que todo lo realizado en el desarrollo de la misma debe tener esa tendencia hacia generar más o igualar los utilidades, y/o el volumen de ventas, y por qué no, en ocasiones hasta sacrificarlos; éste es el fin de toda empresa. De esta forma, podemos pensar que hemos llegado a establecer un objetivo (misión) que tendrá que ser necesariamente un momento, una situación, o una circunstancia real y tangible. Obviamente este proceso es con la finalidad de guiar todas las fuerzas de una empresa hacia el fin buscado y que forzosamente tendrá que ser común. Esto último se logra a través de la participación del director(es) con su personal. Es necesario involucrar al personal y hacerlo sentir como parte de la misión de la empresa (objetivo principal). El que los directores apoyen a su personal en la participación del establecimiento del objetivo, resulta punto medular para la obtención de los mismos.

Cabe destacar que para lograr los objetivos planteados, es necesario contar en todos los niveles con elementos indispensables tales como: actitud ante la vida, carácter y capacidad de realización. Sin ellos los objetivos podrían quedarse en el aire entorpeciendo el desarrollo de la empresa. Si no se cuenta con el carácter suficiente, el esfuerzo por lograr los objetivos no va a ser el requerido lo que llevará a una mala planeación y a un mal desarrollo. También se requerirá de una actitud tenaz ante la vida que

impulse el desarrollo de lo que se realiza. Las empresas que tienen personas con esta característica son empresas generalmente exitosas. Además, no debe olvidarse la importancia que tiene la capacidad de realización para hacer reales todos los proyectos que se planean. Sin esta característica, las empresas difícilmente podrán hacer posibles sus objetivos.

Podríamos afirmar con plena certeza, que no existe un solo objetivo en una campaña, cada organización tiene múltiples tareas que son consignadas en forma distinta y que tienen su importancia en la planeación y en las operaciones de la misma. Por esta es de vital importancia hacer notar que de acuerdo a las expectativas del director, es que las objetivos irán tomando su importancia correspondiente. Es decir, la participación de la "intuición" por parte de la persona que toma las decisiones e interviene directamente en la formación de las objetivos, hace latente que su percepción de los trabajos a realizar dentro de la empresa le permitan obtener la concepción de las prioridades en cuanto a objetivos y por lo tanto a actividades por desempeñar, así como el conocimiento de las personas idóneas para el desarrollo de las mismas. Definitivamente la intuición, indispensable para este proceso, va acompañada del análisis y evaluación efectuados con anterioridad en el momento de hacernos las primeras preguntas sobre qué queremos de nuestra empresa y qué requerimos para ella. Así es como se sientan las bases de una buena planificación.

2.3 ¿POR QUE ES IMPORTANTE FIJAR UN OBJETIVO?

Definitivamente hemos determinado que la presencia de los objetivos en la planeación estratégica es indispensable debido a que son los objetivos el inicio para desarrollar un plan de negocios empresarial y lograr lo que queremos o nos planteamos en un principio.

Primeramente, el establecer objetivos nos permite dirigir todas las fuerzas de la empresa hacia un fin común evitando que los diferentes intereses personales distorsionen la misión de la empresa y se logre el objetivo final que para todos implica el éxito en todos los sentidos (personal, laboral, empresarial, desarrollo, etc.). Así, los objetivos son una guía en el desempeño de las actividades cotidianas logrando que todo marche al unísono para llegar al objetivo final pensado, y una vez lográndolo, continuar estableciendo nuevos objetivos. De esta manera podemos afirmar que un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito, no es productivo y no tiene sentido alguno; y uno que se opone al mismo, es peligroso. Lo anterior nos abre la perspectiva de una de las grandes importancias que se deben tomar en cuenta ante la creación de los objetivos y del seguimiento de los mismos, sin embargo, no debemos afirmar que solamente depende de los objetivos la planeación y por ello se utilizan los términos "no productivo" y "peligroso" en lugar de "quiebra empresarial". Lo que se quiere dejar bien claro en este punto, es que un requisito obvio para un objetivo es el que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa para guiar las fuerzas de trabajo hacia el éxito esperado.

Segundo, es un excelente medio para evaluar los resultados de los esfuerzos realizados durante un tiempo determinado, ya que dentro de la planeación estratégica es de suma importancia establecer al cabo de un tiempo, un momento para efectuar una evaluación de lo alcanzado, así como un análisis para saber si al paso que vamos va a ser posible llegar al objetivo planteado y si no es así, qué detalles se deben ajustar y hasta si el objetivo tendrá que ser adecuado.

2.4 DIFERENCIA ENTRE OBJETIVO Y META

Como hemos visto, podemos puntualizar que hoy diferentes clases de objetivos, es decir, todos tienen una finalidad determinada, específica, concreta y establecida; solo que juegan diferentes funciones en la planeación estratégica de una empresa.

Esto de ninguna manera lo hace más complicado al no saber distinguir dentro de los objetivos cual es el más adecuado, cual es el más general, cual es el más específico, etc. La realidad es que los objetivos operacionales en todo momento van a solucionar los problemas triviales, esto es que a la hora en que nosotros nos abstraemos para analizar la situación y de esta manera empezar a elaborar los objetivos, encontraremos una larga lista de problemas por resolver, a los cuales tendremos que darles su lugar una vez que se establecieron prioridades. Cabe señalar que calificaremos como problemas triviales a aquellos que afectan la buena marcha de la empresa, pero que no ponen en riesgo, (al menos a corto plazo) su supervivencia.

Los objetivos estratégicos son vitales en toda planeación. Gracias a ellos, las empresas tomarán los rumbos planteados, ya que son la base de la planeación estratégica. De no seguirse eficientemente el camino para lograr este tipo de objetivos, puede ponerse en riesgo la supervivencia de la organización, con lo que se pretende subrayar la importancia de un enfoque integral que permita maximizar la eficiencia del esfuerzo que se realice.

Es así como los objetivos estratégicos resolverán o darán solución a los problemas vitales, los cuales reciben este nombre, puesto que si no los atendemos y los enfrentamos saliendo vencedores de los mismos, se irá minando la integridad de la empresa, provocando que las fuerzas realizadas para la superación de la misma se encuentren con un obstáculo que llevará a la compañía a que se estanque y en la mayoría de las ocasiones, acaba por debilitarse hasta quedar eliminada. En la casi totalidad de

las administraciones, a esta clase de objetivos, se les llaman simplemente "objetivos", los cuales se irán logrando gracias a las metas alcanzadas y que para continuar con lo anterior serán los que le dan vida a las empresas, desarrollándose tal y como se tenía planeado.

Ahora bien, el objetivo principal y que ocuparía el lugar primordial en la clasificación de los objetivos es sin lugar a dudas, lo que hemos manejado como misión u objetivo final de la empresa, pues se verán reflejados todos los objetivos, que como se comentó anteriormente, siempre tendrán que ser enfocados a alcanzar la misión de la empresa.

Se ejemplificará dicha clasificación, a través de un triángulo equilátero dividido en los elementos o clasificaciones de los objetivos (Fig. 2.4). En su parte inferior como soporte del triángulo, están los objetivos operacionales, los cuales deben lograrse a corto plazo y es necesario enfrentarlos positivamente para seguir avanzando hacia la cima. En segundo plano, están los objetivos estratégicos que son vitales en toda organización y que de no ser atendidos eficientemente, pueden constituir un riesgo para la empresa. Por último y en la cima del triángulo encontramos al objetivo final o misión en el cual se verán reflejados todos los objetivos.



fig. 2.4

Ahora que ya ha quedado clara la clasificación de los objetivos y la función de cada uno dentro de las empresas, se podrá definir la diferencia entre éstos y las metas.

Meta es una palabra que se utiliza como sinónimo de triunfo o logro. Es cierto que las metas son logros de algo que se planeó con anterioridad. Sin embargo, hay que dejar claro que las metas son cuestiones que se programan para ser logradas en un tiempo específico y que conforme se van realizando, se van escalando los peldaños para llegar al objetivo final. El objetivo es el plan general al que se desea llegar y las metas son los programas que deben concluirse para avanzar hacia el camino que lleva a la misión final.

Es de vital importancia hacer mención a un elemento indispensable dentro de la planeación estratégica. También debe planearse la estrategia que se va a seguir para lograr el objetivo porque de no ser así, se perderá tiempo en elegir de qué forma debe actuarse para lograr cada meta.

Concluyendo, existen las acciones principales que son las que se realizan de manera rápida para resolver cuestiones importantes; las metas que son los programas en los que se planean los parámetros a seguir; la estrategia que es el camino que se va a seguir durante todo el proceso y el objetivo que es el logro máximo en donde se ven realizados todos los esfuerzos.

2.5 TIPS PARA ESTABLECER EL OBJETIVO

- . En la creación de objetivos deben intervenir todas aquellas personas que directamente se involucran para el logro de los mismos.
- . La evaluación de los objetivos debe llevarse a cabo por todo el personal involucrado para que se conozca perfectamente en donde se está fallando, motivarlos y hacerlos sentir parte del objetivo.
- . Definir perfectamente que es lo que se quiere hacer.
- . Detectar claramente las potencialidades y limitaciones de las diferentes áreas de la empresa (producción, ventas, administración, contabilidad, etc.).
- . No olvidar que el objetivo debe estar dado en función de la rentabilidad que se quiere tener del negocio y del volumen de ventas.
- . Detenerse un momento para hacer un análisis del ambiente externo de la empresa (mercado, fiscal, gubernamental, competencia, etc.).
- . Definir en una frase la finalidad por la cual se formó la empresa (misión), para que todos los esfuerzos conjuntos se encaminen al mismo objetivo.
- . Una vez efectuado el análisis de los problemas a enfrentar, tanto externos como internos, se recomienda hacer un listado que irá jerarquizado a dichos problemas de acuerdo a lo que se considere prioritario y vital.

- . Especificar las personas encargadas de cada uno de los objetivos por enfrentar, procurando que sean las que estuvieron involucradas en el establecimiento de las mismas (metas), concretar tiempos específicos para cada objetivo o meta.

- . Evaluar la actuación de todo el personal con referencia a los objetivos establecidos, ver las fallas presentadas, definir si las limitaciones son por los objetivos mal elaborados o por parte del personal que se encargó de la operación y una vez realizado lo anterior, modificar lo insatisfactorio para lograrlo.

- . Implementar una red de comunicación para que los objetivos sean del conocimiento total del personal, lo cual servirá de motivación al personal y de esta manera se creará un ambiente de superación y competencia.

CAPITULO 3

CONDICIONES PARA ESTABLECER LA PLANEACION ESTRATEGICA



Para llevar a cabo la planeación estratégica en una micro, pequeña y mediana empresa es necesario observar las siguientes condiciones, mismas que aseguran en un mayor grado el éxito de su realización.

3.1 ¿PORQUE ES IMPORTANTE UN LIDER?

Todo grupo de personas que persigue un fin, va encabezado por una persona cuyo función principal es tomar decisiones. Toda organización sigue métodos de trabajo y se guía por los lineamientos que la autoridad del lugar ha designado.

No es difícil imaginarse cómo sería una organización sin una cabeza que sea la mediadora entre sus directores de área, o sin una autoridad que tome una decisión de entre varias opciones. Una organización sin un líder difícilmente podrá lograr sus metas. Si a la importancia de que haya una persona líder en las empresas aunamos la importancia de su papel dentro de la planeación estratégica, concluiremos que un líder es la persona dentro de la empresa con la visualización completa de todo lo que en ella ocurre y por tanto, una persona con gran responsabilidad.

Es sabido que ciertas personas nacen triunfadoras y su visión para los negocios es reconocida. Estas personas son generalmente aquellos que se convierten en directores de empresas o socios de negocios significativos y por tanto tienen un carácter propio de un líder.

Perfil de un líder:

- Debe saber dirigir a las personas. El entablar un diálogo con cualquier persona es fácil para él y por esta característica puede llevar las situaciones como más convengan.

- . Debe ser un juez hábil característicamente humano. Es una persona que maneja hábilmente cualquier carácter con el que se enfrenta, por lo que su trato con todo tipo de personas, resulta sencillo.
- . Debe ser un excelente motivador para las personas que le rodean. Es una persona que transmite energía positiva al actuar, se tiene el conocimiento necesario sobre como motivar a su personal y tiene el don de ser el guía a quien la mayoría desea dentro de una organización.
- . Debe reconocer las capacidades de las demás personas motivándolas a desarrollarlas.
- . Debe tratar con líderes de otras organizaciones. Los líderes son personas que se relacionan públicamente con una gran cantidad de personas, su carácter e intenciones los elevan a tener contacto cercano con otros líderes para lograr sus objetivos, ya sean amistosos y/o laborales.
- . Debe ver hacia el futuro. El buscar oportunidades es su tarea diaria y el encontrarlas resulta sencillo; el tomar riesgos le da la oportunidad de lograr sus metas, por tanto su experiencia de lucha lo lleva a vislumbrar el futuro teniendo poco margen de error cuando planea el sistema que llevará a su organización al logro de sus objetivos.
- . Debe ser una persona innovadora. De la misma manera como el líder toma riesgos, tiende a actualizar sus ideas y conceptos para lograr la innovación en sus creaciones. El líder es una persona que busca estar al día en todos los aspectos y no le teme al cambio puesto que de él pueden surgir ideas o cuestiones valiosas.
- . Debe predicar con el ejemplo. El líder que predica con el ejemplo gana autoridad moral y esto compromete a que su personal procure desempeñarse de la mejor manera posible en todas sus acciones. Logra ganarse la confianza con mayor rapidez, de lo contrario existe la posibilidad de que nunca lo logre.

A pesar de que la mayoría de los líderes reúnen las características antes mencionadas, no existe una sola forma para llevar una empresa; no existe una manera ideal para que el líder cumpla con la responsabilidad de ser la autoridad del lugar. La manera en que el líder ejerce sus funciones varía de acuerdo a cada una de ellas, y si tomamos en cuenta la intención de cada persona como parte influyente dentro de las decisiones ejecutivas, podremos concluir que hay tipos de planeación estratégica como líderes de toda tipo de organizaciones.

El Líder y la Intuición.

Es importante aclarar la participación de la intuición dentro de la planeación estratégica. La intuición puede ser cuna de métodos y estrategias brillantes, por lo que no debe dejarse de lado; todo líder debe seguir su estrategia guiándose de su intuición para lograr una complementación que conducirá a la empresa al éxito. Sin embargo, las características de un líder y su intuición, muchas veces, no son suficientes para manejar toda la empresa, por lo que el líder debe tener en mente a sus directores de área y motivarlos en las funciones que les designe, conformando un equipo de trabajo en el que se apoye, siga y refuerze el sistema.

La diferencia que existe entre una persona intuitiva y una administrativa, es el fundamento de las acciones que lo impulsan a tomar las decisiones pertinentes, es decir, una persona intuitiva se basa en su sentimiento personal (intuición) para elegir entre una u otra cosa, siendo que los administrativos, en base a su información (reportes, estudios, etc.) que han obtenido es que hacen inclinar sus decisiones. De esta manera, el líder verá reducida su responsabilidad haciendo cada vez menor su involucramiento con los pequeños detalles dentro de la empresa; es decir, entre mayor sea la empresa, más medios crea para reducir la responsabilidad total del líder sin delegar completamente las funciones de la empresa a los subordinados.

Como puede conducirse, difícilmente una empresa funcionará sin un líder cuyas funciones primordiales ya han sido explicadas, aunando, finalmente, la importancia de la motivación al personal en donde el líder también juega un papel importante.

3.2 MOTIVACIÓN A PERSONAS.

Suele hablarse mucho de motivación y sus ventajas dentro de cualquier organización, pero lo que ésta en realidad implica es más de lo que en la mayoría de las empresas se hace.

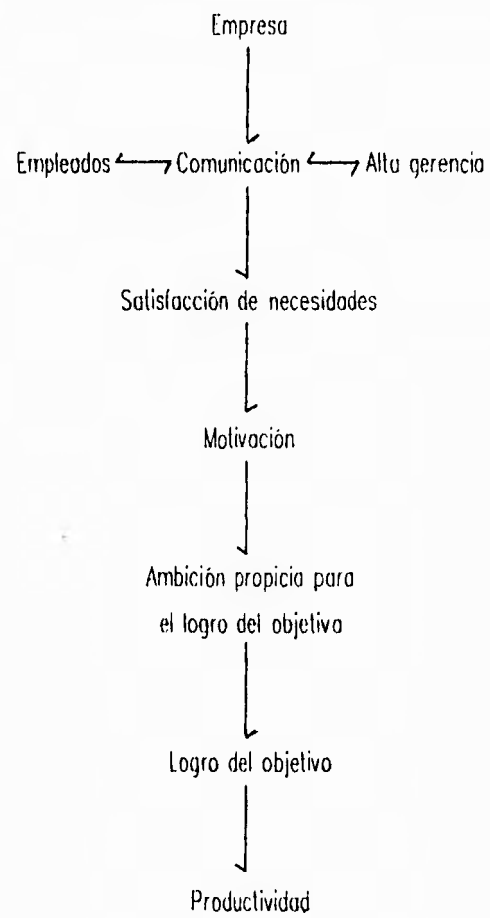
El término de motivación viene del latín "motum" que significa mover, por lo tanto, motivación expresa la idea de cambio. Bajo este parámetro, se puede decir que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro, según sus necesidades; y si nos referimos a las necesidades como las carencias que tienen los seres humanos, la motivación es la búsqueda de satisfactores para esas necesidades.

Es importante considerar que las personas que trabajan dentro de alguna organización invierten gran parte de su tiempo en la empresa para la cual trabajan, por lo que se deben conocer las necesidades del personal para que a través de procesos motivacionales, logre la empresa cubrir esas carencias. La satisfacción de alguna de las necesidades del personal traerá como resultado la armonía en la organización, lo que ayudará a elevar la productividad.

En base a la ya mencionada importancia de la motivación dentro de las empresas, ésta debe considerarse no solamente porque es un elemento que influye en la productividad, sino también porque involucra a los componentes de la organización, tornándose en un fenómeno conveniente para todos.

Lo anterior puede explicarse en el siguiente esquema:

ESQUEMA DE MOTIVACION



No debe dejarse de lado la idea de que la planeación estratégica siempre debería estar acompañada de una dosis de motivación no solamente de parte de los directivos hacia su personal , pero también hacia ellos mismas ya que resulta satisfactoria la creación parcial o total de su propio destino, es decir, los directivos saben lo que se espera de la planeación estratégica y el lograr las metas resulta poco satisfactorio.

Una manera de crear un ambiente de motivación dentro de la organización, es hacer a la persona parte de la planeación para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para sentirse creativos. El sentido de participación traerá como consecuencia el sentido de pertenencia que permitirá una adaptación más fácil a los cambios que pudieran presentarse, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización. Algunos de los puntos que pueden existir en una empresa como consecuencia de la creación de planes motivacionales, son los siguientes:

- . Desarrollo armónico de labores.
- . Mayor aceptación del personal a los cambios organizacionales.
- . Conocimiento de la organización por parte del personal.
- . Participación activa e iniciativa del personal en los asuntos de la organización.

Hoy que recordar que los planes motivacionales no son homogéneos. Cada organización debe plantear y reconocer su perfil para que en base a sus objetivos, plantee su forma de trabajar. Claro que dentro de los planes motivacionales deberá contenerse un elemento de suma importancia como lo es el alentar el logro de la planeación estratégica, cuestión que se verá más adelante.

3.3 UN TRAJE HECHO A LA MEDIDA.

Cada empresa tendrá su propia planeación estratégica de acuerdo a sus características, tamaño y problemática.

Formas en como puede funcionar la planeación estratégica:

Las formas en las que puede funcionar la planeación estratégica varían de acuerdo a varios factores que influirán en el diseño de los sistemas de planeación de cada empresa:

| | |
|---------------------|--|
| I. Organización | Pequeña Grande |
| II. Líder | Persona dedicada a la política. Persona democrática - tolerante Persona autoritaria Persona espontánea Persona pensadora - intensiva Persona con experiencia en la planeación Persona sin experiencia en planeación. |
| III. Medio Ambiente | Estable Turbulento Poco competencia Mucha competencia |

| | |
|-------------------------------|--|
| IV. Producción | Con tiempo de reposición largo Con tiempo de reposición corto Capital intensivo Trabajo intensivo Procesos de fabricación integrales Procesos de fabricación sencillos Alta tecnología Tecnología limitada Reacción lenta del mercado hacia un nuevo producto Reacción rápida del mercado hacia un nuevo producto |
| V. Enfrentamiento a problemas | A largo plazo A corto plazo |
| VI. Objetivos | Para coordinar todas las áreas Para coordinar algunas áreas (Los altos niveles) |

El desarrollar un sistema de planeación efectivo para todas las empresas resulta imposible, sin embargo, se puede hablar de los factores más importantes para determinar el tipo de sistema de planeación que cada organización puede adoptar.

Si se parte del tamaño que tienen las empresas, se pueden comprender los factores restantes. Hablemos primero de las características de una empresa pequeña:

- . Es más flexible e informal.
- . El sistema de planeación puede ser más sencillo, ya que hay un pequeño número de variables y complejidad dentro de la organización.
- . Las operaciones son menos complejas.
- . El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.
- . Generalmente, las empresas pequeñas tienen poca competencia por lo que tienden a no utilizar la planeación.
- . Una empresa pequeña tratará de sobrevivir preocupándose poco por una planeación estratégica formal.
- . Una parte importante de la planeación estratégica es la creación e implantación de objetivos, los cuales en una pequeña empresa resultan imprecisos dado a la falta de la planeación misma.

Las empresas grandes requerirán de un sistema de planeación complejo y bien establecido, formal y concreto; el ejecutivo en jefe representa a un director de área capaz de resolver problemas, las empresas grandes se enfrentan a un medio ambiente turbulento en el cual existe una fuerte competencia, por lo que requerirán de sistemas de planeación formales y completos. Dado a que una organización importante se enfrenta a problemas nuevos y complejos, se preocupará más por una planeación estratégica y en cuanto a los objetivos, éstos irán de la mano con los planes estratégicos y los presupuestos operativos. No debemos dejar de lado los cuatro enfoques fundamentales para realizar la planeación formal.

- . Enfoque descendente: La planeación en una compañía centralizada se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización.
- . Enfoque ascendente: La alta dirección pide a las divisiones que presenten planes.
- . Enfoque descendente – ascendente: Durante el proceso de planeación, tanto directores como subordinados se reúnen constantemente para dialogar de la situación de la empresa.
- . Enfoque de planeación en equipo: El alto directivo se reúne con un grupo de ejecutivos, creando un comité encargado de hacer la planeación estratégica.

Cabe recordar que puede haber modificaciones a estos cuatro enfoques de acuerdo a la organización de la empresa. De igual manera, la influencia que ejerce cualquiera de los diferentes factores antes mencionados, varía de acuerdo a la situación y momento que vive la empresa, sin embargo, en cualquier caso el involucrar al personal en la toma de decisiones resulta una cuestión de suma importancia y por lo que le dedicaremos un espacio.

1. Sentido de Pertenencia.

Hemos hablado de la importancia de la creación de planes estratégicos y los beneficios que la implantación de ellos trae. Sin embargo, poco hemos ahondado en la importancia del elemento humano dentro de las empresas.

La generalidad de los seres humanos se muestran un tanto reacios a cualquier cambio que pueda llegar a producirse en sus vidas. Sea el cambio positivo o negativo, el que el hombre tenga que adaptarse a una situación o actitud nueva, lleva tiempo y en ocasiones, mucho esfuerzo.

Por esta razón resulta indispensable que los directores de empresas se den una idea de la dimensión humana que conforma su empresa y el perfil general de su personal.

Si bien sería imposible darle gusto a todas y cada una de las personas que conforman la empresa, se contarían con más bases para saber el tipo de plan estratégico que debe implantarse.

Es de suma importancia tomar en cuenta la variedad de reacciones que pueden darse como consecuencia de algún cambio o algún sistema de control.

Las posibles soluciones para mantener al personal satisfecho y tranquilo cuando un cambio se presenta, son las siguientes:

- A) Conocimiento del personal.
- B) Que el personal tenga pleno conocimiento de la empresa y su funcionamiento.
- C) Que el personal intervenga en la toma de decisiones.

A) Conocimiento del personal:

Cuando se tiene confianza hacia una persona es más sencillo tener el valor de preguntar cuando se tiene alguna duda o se pueden aclarar situaciones dentro de un ambiente más armónico. Para lograr la confianza entre directores y subordinados, se requiere tanto de la creatividad de los primeros para desarrollar tácticas que los acerquen a los empleados, como métodos de apoyo (encuestas o cuestionarios, buzones de quejas o sugerencias, etc.) para conocer directamente las inquietudes del personal. Si los subordinados notan que sus directores atienden sus inquietudes y se interesan por su

trabajo, tendrán una actitud positiva en todos los aspectos, lo que llevará a resultados positivos.

La mejor manera de conocer a otra persona es teniendo contacto con ella, por lo que se recomienda que los altos directivos crucen la barrera de su autoridad y convivan en pequeños espacios con sus empleados.

En cuanto a la forma de acercamiento a través de los métodos de apoyo, pueden utilizarse las siguientes preguntas para después hacer una evaluación de los resultados y sacar conclusiones:

- . ¿Se siente agusto en su trabajo?
- . ¿Qué funciones desempeña y cómo se llama su puesto?
- . ¿Cuáles de las funciones que realiza quisiera cambiar y por qué?
- . ¿Le gusta su horario de trabajo?, etc.

B) Conocimiento de la empresa y su funcionamiento:

Suele suceder en las empresas que no todas las personas conocen el desarrollo de las áreas tanto física como funcionalmente; también sucede que no conocen a su director e incluso a quién deben reportarle su trabajo directamente o desconocen el objetivo primordial de la empresa. Cuando en una organización sucede cualquiera de las situaciones mencionadas, la empresa puede tener problemas de comunicación y/u organización y las dos cosas representan cimientos fuertes que de no ser atendidos pueden provocar un derrumbe en alguna(s) de las área(s) afectando la empresa en general.

Una de las posibles soluciones es dar a conocer los objetivos mensualmente con mensajes

motivantes, a través de los tableros de avisos o a través de revistas internas o boletines que de ser realizados correcta y atractivamente, pueden constituir medios que mantengan a la organización enterada y comunicada.

No hay que dejar de lado la idea de que dar a conocer las decisiones y/u objetivos que se determinen en las juntas, puede hacer sentir al personal parte importante de la empresa, evitando vacíos en los que puede acumularse información errónea (chismes, mal entendidos, etc.) en lugar de información productiva.

C) Intervención del personal en la toma de decisiones:

Es de gran importancia para una persona ser tomada en cuenta y sobre todo si su trabajo y opinión son involucrados. Hablando de la micro y pequeña empresa, resulta más sencilla que el personal pueda intervenir en la toma de decisiones, basta con solicitarlo al personal, el que se sentirá motivado ante esta petición. Podría pensarse que en una mediana empresa es más complicado hacer que todos intervengan en una decisión, sin embargo, es preciso idear algún mecanismo o pequeño sistema para dar a conocer la situación de la empresa y al mismo tiempo pedir opiniones. El sistema que puede utilizarse y con el que se ahorra tiempo, es un sencillo cuestionario conformado con una pregunta abierta, y la explicación de la situación de la que se está hablando. Realizando lo anterior, puede traer beneficios a la empresa como la armonía del medio ambiente que puede dar como resultado un alto nivel de productividad; sin embargo, la no realización de algún plan para que el personal intervenga en la toma de decisiones puede generar incertidumbre por parte de los empleados y por tanto rumores o malentendidos que son factores dañinos para cualquier empresa, o la simple falta de motivación de las personas que finalmente, no contribuye a la pronta realización de los objetivos.

3.4 LA FLEXIBILIDAD DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desde el director hasta el mensajero de la empresa, deben conocer los objetivos con el fin de que en equipo puedan alcanzarse con más facilidad. Los altos niveles tienen el deber de hacer claros los objetivos y de darlos a conocer a cada persona dentro de la empresa, además, todos los componentes de la organización deben realizar su trabajo pensando en todo momento que lo que hacen es parte importante para el logro del objetivo.

Pensar y trabajar siempre en equipo es un factor totalmente positivo para cualquier empresa y si se lucha por ello a través de la motivación y se conocen los objetivos, estos se lograrán fácilmente. Sin embargo, al realizar la planeación estratégica, se debe tener en cuenta la flexibilidad que debe haber dentro de ella; es decir, si se tiene flexibilidad dentro de la planeación estratégica se estará en la posibilidad de hacer modificaciones en algún punto y adecuarlo todo para lograr los objetivos.

Otro punto importante es que los objetivos se fijan en términos concretos y no como generalidades que pueden ser inexactas; además, los objetivos deben ser prácticos y no irreales. Sin embargo, pueden intervenir ciertos factores que desvían el logro de los objetivos. Las capacidades directivas, la motivación o la falta de ella en los empleados, capital disponible (presupuesto), innovaciones técnicas y las innovaciones en la forma de actuar son algunas cuestiones que todo directivo debe tener presente para estar en la posibilidad de modificar el proceso que fue elegido para lograr los objetivos o modificar el objetivo mismo.

El directivo debe estar consciente de que el mundo cambia rápidamente y todo lo que rodea a la empresa puede modificarse en algún momento.

Si no se tiene flexibilidad y apertura en los objetivos, se continuará en la lucha por lograr los

objetivos sin acudir a alguna modificación, lo que llevará a la creación de los vicios empresariales de los que resulta muy difícil salir.

Resulta dañino para toda la organización enviciarse en alguna situación buscando solución sin tener la conciencia de que el caer en algún vicio complica cualquier proceso. Para hacer crecer la empresa, es mejor tener flexibilidad en nuestros objetivos y en los procesos para lograr estos.

3.5 FILOSOFIA DE TRABAJO

Toda organización posee una manera de trabajar, una forma de hacer las cosas bajo parámetros delimitados, toda organización posee una filosofía de trabajo. No resulta lo único y más importante seguir las normas que la dirección haya creado para el funcionamiento de la empresa; también resulta de suma importancia la manera en que vean esas normas las personas que laboran en el lugar.

Cada empresa tiene su filosofía y a ella debe acudir todo el personal para lograr que todos vayan en la misma línea y hacia el mismo objetivo provocando la armonía en el lugar de trabajo.

La filosofía o el concepto filosófico que se cree para cada organización puede, incluso ser un elemento motivador al que se le puede dar uso de formas muy sencillas, filosofías como: "Gente joven, innovaciones explosivas", "Trabajo en equipo, éxito seguro", "Tu opinión, una decisión inteligente", etc.; pueden encontrarse en varios lugares de la empresa (tablero de avisos, puertas de la entrada y salida, buzón de sugerencias, etc.) y recordarle al personal constantemente cuán importante es su participación en la empresa.

Es sencillo crear una filosofía y sus beneficios son numerosos:

- . Provocan un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa.
- . Provoca que el personal trabaje en una misma línea, buscando lograr el(los) objetivo(s).
- . El personal se siente bien trabajando en una empresa organizada que tiene un fin por seguir.
- . Provoca la unión entre todas las personas.

- . Provoca el que se trabaje en equipo.
- . Provoca el desarrollo armónico de labores.
- . Provoca la identificación de los objetivos de la organización.
- . Provoca que el personal crea en algo y trabaje para ello.

Cuando la planeación estratégica sea creada, no debe dejarse de lado la filosofía que se debe seguir. Debe tratarse de una filosofía que lleve inmerso al objetivo principal a lograrse, además, no debe olvidarse que debe darse una filosofía que explique la forzosa flexibilidad que debe haber en la planeación estratégica.

Para creer en la filosofía que se plantee, debe capacitarse a toda persona que ingrese a la empresa mostrándole las razones por las que puede sentirse cómoda en el trabajo. Existen diversos medios a través de los cuales puede lograrse una capacitación sencilla y efectiva, tanto para mostrar la filosofía de la empresa como para explicar la forma de trabajar de la empresa y los objetivos a los que deben llegarse (planeación estratégica).

3.6 CAPACITACION AL PERSONAL

Toda empresa requiere de capacitación al personal, desde los altos niveles hasta los bajos. En cualquier nivel, sean las actividades que sean, éstas deben seguir los lineamientos de la empresa que van de acuerdo a la filosofía de la misma. Se debe entrenar al personal no solo para que conozca los objetivos, también para que conozca la manera de trabajar con que se van a lograr esos objetivos.

La capacitación debe ir de acuerdo a las actividades de cada persona dentro de la organización.

Los altos directivos toman cursos, acuden a conferencias y estudian para mantenerse capacitados y actualizados, contribuyendo con sus conocimientos a la productividad de la empresa. El siguiente nivel (gerentes y jefes) son en algunas ocasiones, capacitados por los mismos directores y acuden de igual manera a cursos y/o conferencias.

Al personal de seguridad y limpieza debe capacitársele también para saber cómo va a realizar su trabajo. Por lo general, existe dentro de la misma empresa un grupo de empleados destinados a la capacitación del personal en las diversas áreas. En otras ocasiones se contratan empresas dedicadas a la capacitación, motivación y asesoría en general.

La mejor manera de capacitar al personal es a través de empleados que viven y conocen la empresa y su forma de trabajo.

Un aspecto importante de la capacitación en todos los sentidos, es la frecuencia con que ésta se imparte. En muchas organizaciones se tiende a dar un pequeño curso de capacitación a los empleados de nuevo ingreso, sin embargo, la capacitación debe estar planeada para darse frecuentemente, tanto para recordarle a todas las personas el objetivo primordial, como para mantenerlos motivados; otra razón

para que la capacitación sea frecuente es para mantener al personal actualizado e informado de nuevas técnicas, nuevos conceptos o nuevos objetivos.

Como ya se mencionó anteriormente, existen diversos medios de comunicación a través de los cuales se pueden compartir la capacitación y existen también diversas técnicas con las cuales, se puede incluir una fuerte dosis de motivación en la capacitación. Uno de los medios de comunicación más recomendables es el audiovisual que mantiene a su público forzosamente atento e interesado. La imagen y el audio se combinan creando un ambiente motivacional suficientemente aprovechable para llevar inmersos los mensajes requeridos para capacitar a su espectador. Ello resulta indispensable para cualquier tipo de empresa. No es difícil imaginarse como operaría una empresa en la que su personal actuará sin rumbo, sin lineamientos y sin capacitación.

No tiene importancia qué medio de comunicación utilice la alta gerencia (el que sea afín al perfil del personal), lo importante es no dejar de lado la capacitación.

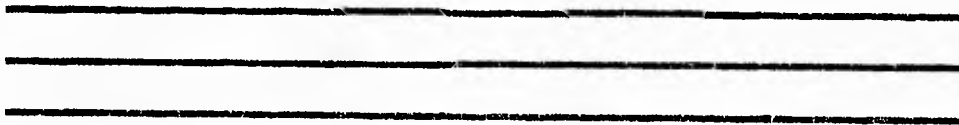
3.7 CAPACIDAD DE REALIZACION

Un elemento que por su importancia se debe destacar es la capacidad de realización, pues por ella es que todo aquello que nos proponamos lo podremos alcanzar, es decir, a lo largo de la planeación estratégica se van estableciendo planes, objetivos, metas, etc., pero si no logramos concretarlos será imposible lograr el crecimiento que se pretende. La capacidad de realización se puede definir como la aptitud que tienen las personas para hacer de las ideas, hechos reales, concretos y puestos en práctica. En ocasiones se nace con esta capacidad muy desarrollada y aunque todos contamos con ella en diferentes niveles, es posible desarrollarla a base de capacitación, disciplina, motivación y lucha diaria por enfrentar retos concretos. Este factor se torna en ocasiones el mayor impedimento de la planeación, pero una vez que se hace conciente y se trabaja en él es muy posible lograr lo que se propone.

Se debe trabajar mucho en este aspecto porque demanda un cambio muy fuerte en la *actitud de las personas*.

CAPITULO 4

COMO ELABORAR UN DIAGNOSTICO



4.1 ¿ COMO NOS PODEMOS VER ?

Responder esta pregunta hace evidente la gran importancia que tiene dentro de cualquier ejercicio de planeación estratégica el diagnóstico de la empresa.

Se pueden tener enfrente perspectivas favorables, pero capitalizarlas dependerá de conocer previamente los alcances que se poseen, es por eso que resulta muy importante conocer cuatro aspectos fundamentales que estructuran el diagnóstico: las fuerzas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

"Querer es poder" dice la máxima. Pero querer no basta si antes no se conoce uno mismo. Analizar el escenario es sin duda un ejercicio revelador, puesto que con ellos se puede empezar a trazar ciertos objetivos. Sin embargo, lanzarse a su logro sin haber hecho antes un diagnóstico, puede conducir al fracaso.

No basta que existan las oportunidades, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas. La ausencia de dicho diagnóstico significa carecer de puntos de partida. Es curioso observar cómo en más casos de los que uno supondría, se pasa por alto dicho análisis, lo cual deja en el aire cualquier acción que se intente realizar. Por otra parte, se está de acuerdo con que todo diagnóstico tiene una vigencia limitada, puesto que la realidad se modifica a diario, tanto con sus aspectos internos como externos, lo que viene a ratificar a la replaneación como un mecanismo de constante actualización.

Por lo anterior, es evidente que si no entendemos lo anterior, nos enfrentamos ante una situación, que sin tener una visión del panorama o conformación de opciones internas, las posibilidades de obtener beneficios ante las oportunidades que se presenten a salir victoriosos frente a las dificultades que se enfrenten, se verán muy limitadas, puesto que esa muralla que vela esa visión servirá como un obstáculo ante el desarrollo que se busca en el logro de los objetivos que se tienen planteados.

4.2 FUERZAS

Primeramente se debe tener bien claro qué entendemos por una fuerza de la empresa u organismo.

La fuerza tendrá su origen en el interior de la compañía y ante un entorno en el cual se puede tener ingerencia, todos esos elementos que participarán y que de alguna manera serán un peso positivo hacia el lado al que pretendemos se incline la balanza serán considerados como fuerza, dichos elementos necesariamente presentarán una serie de características elementales, las cuales harán a la fuerza, distinguirse en circunstancias momentáneas y favorables. Las características a las que nos referimos anteriormente se mencionan a continuación:

Tendrá un carácter permanente, es decir, no puede considerarse una fuerza como un elemento positivo que no sea constante, puesto que si se da en solo algunas ocasiones, las pocas o mínimas veces que no podamos con lo que nosotros ya hacíamos como una fuerte base para solucionar las eventualidades que se presentan paulatinamente, en vez de ser una sólida parte estratégica, se convertirá en una carga que a su vez será necesaria detectar y resolver para caminar en pos de lo establecido y lo buscado.

Será de vital importancia que se considere la manera en que una fuerza de la empresa tendrá un carácter autoritario, es decir, en el sentido de formar áreas, departamentos, etc., a niveles jerárquicos considerados como directivos puesto que ellos mismos podrán analizar y evaluar a fondo las situaciones que se presenten desfavorables para la empresa y con los elementos que se encuentren para salir al frente del obstáculo en cuestión. Será necesario un ajuste en las actividades que se desarrollen dentro del organismo para lo cual las decisiones que se tomen con éste objetivo, vinculen actividad y operación. La actividad, por razones que todos conocemos, es imprescindible y resulta evidente considerarla como

una verdadera fuerza, es decir, si los elementos que nos pueden favorecer para la pronta solución de los problemas no están conectados o ligados con las personas que toman las decisiones (autoridad), tardará más tiempo y no se le considerará como una fuerza real. Se hace necesario recordar que lo que resuelve las adversidades son las acciones para atacarlas y no los deseos de enfrentarlas. De esta manera se entra a un ambiente dinámico que influye con mayores beneficios a la empresa.

Cabe señalar que el orden en todos los niveles, tanto jerárquicos como operacionales, deberá ser imprescindible para que la secuencia de actividades a desarrollar puedan ser controladas y analizadas durante el proceso en que se aplica esa fuerza empresarial con la intención de que sea perfectible en todo momento y se retroalimente permanentemente.

Ahora bien, habiendo entendido cómo está conformada la fuerza empresarial, podemos definir a la fuerza como el conjunto de elementos internos que por su conocimiento y facilidad de aplicación, así como su total disposición con la que podemos hacer uso de ellos en el momento en que sean requeridos para lograr las metas y objetivos planteados, serán base primordial para la optimización del organismo.

Es necesario conocer la contraparte de aquella que nos hace progresar (fuerza) por lo que a continuación hablaremos de las debilidades.

4.3 DEBILIDADES

Contrario a la fuerza empresarial que es el aspecto positivo interno que conforma a la empresa, existen las debilidades que afectan en contrapeso a la balanza que nos permitirá analizar la situación interna de la empresa. Las debilidades estarán presentes en la empresa en la medida que detectemos todos aquellos elementos que intervienen de manera negativa para el logro de las metas y objetivos establecidos. Una vez que hemos definido el camino por recorrer para llegar a la posición que se desea y el trabajo comience, las dificultades, mayores o menores, aparecerán obstaculizando en alguna medida los planes con los que se busca llegar al éxito. Partiendo del análisis de las fuerzas, se pueden llegar a reconocer las debilidades ya que si la actividad analizada no cuenta con las características de una fuerza, formará parte de las debilidades sobre las cuales se tendrá que invertir tiempo para modificarlas y hacerlas una debilidad menor o incluso cambiar totalmente convirtiéndola en una fuerza. Así podemos ver que hay diferentes niveles de debilidades según su intervención y afectación en los intereses de cada empresa.

Cabe hacer mención de que las fuerzas y debilidades tienen algo en común y eso es el que son elementos con carácter interno, es decir, nosotros podemos tener influencia directa en ellas ya que si concebimos a la empresa como un todo, las partes que la conforman (departamentos, áreas, gerencias, etc.) adoptarán las características requeridas y deseadas brindándonos la posibilidad de modificarlas.

A continuación se presentarán un listado de fuerzas y/o debilidades que podemos encontrar en el interior de las empresas:

FUERZAS Y DEBILIDADES.

ADMINISTRACION:

- . Sistemas de información.
- . Organigramas (estructura empresarial).
- . Definición de puestos.
- . Oficinas apropiadas.
- . Comunicación con el exterior (teléfonos-fax).
- . Equipo adecuado (PC, máquinas de escribir, intercomunicadores, etc.).
- . Manejo de personal.
- . Sistemas de comunicación interna (tableros de avisos, boletines, revistas, etc.).
- . Sistemas de control de material para oficina.
- . Manejo de archivos.
- . Manejo de correspondencia y/o de mensajería.
- . Toma de decisiones.
- . Coordinación de todas las áreas.
- . Estrategia y rumbo de la empresa.
- . Imagen.
- . Detección de problemas.

PRODUCCION:

- . Capacidad instalada.
- . Máquinas y equipo.

- . Obreros.
- . Sistemas de producción.
- . Mantenimiento.
- . Calidad de producción.
- . Inventarios.
- . Conocimiento de proveedores.
- . Sistemas de seguridad y riesgo.
- . Detección de cuellos de botella.
- . Programación y control de la producción.
- . Movimiento de materias primas.
- . Tiempos de proceso.
- . Responsabilidad de proveedores.
- . Cantidad de desperdicio (aprovechamiento).
- . Distribución de planta.
- . Equipo de reserva.
- . Cantidad de producción.

RECURSOS HUMANOS:

- . Capacitación.
- . Salarios.
- . Ambiente de trabajo.
- . Sistemas de incentivos.
- . Motivación.
- . Prestaciones.
- . Crear conciencia de responsabilidad.

- . Conocimiento del manual del puesto.
- . Sentido de perfección (calidad).
- . Manejo de trabajos en grupo.
- . Presencia de líderes.
- . Selección, reclutamiento y contratación de personal.
- . Relaciones humanas.
- . Idiosincrasia.
- . Distancia del hogar a la fuente de trabajo.

COSTOS:

- . Costo de producción.
- . Gastos de administración.
- . Costos variables.
- . Costos de mantenimiento.
- . Costo de unidades.
- . Costo total óptimo (es el mínimo que podemos obtener al combinar los costos de pedido con los costos para mantener el inventario).
- . Costos financieros.
- . Costos de ventas.
- . Depreciación.
- . Costos de producción.
- . Costos de materias primas.
- . Costos de oportunidad.
- . Economías de escala.

RECURSOS MATERIALES:

- . Programación de materiales.
- . Entrega a tiempo.
- . Calidad de los materiales.
- . Cantidad de materiales.
- . Lugar de almacenamiento.
- . Elementos de conservación.
- . Mejores Precios.
- . Manejo de materiales (distribución).
- . Aprovechamiento total del material.
- . Reciclicidad del material.

FINANZAS:

- . Forma de pago (proveedores).
- . Intereses.
- . Inversiones.
- . Plazos.
- . Líneas internas de crédito.
- . Apalancamiento.
- . Estados financieros sanos.
- . Liquidez.
- . Cobranza.
- . Crédito a clientes.
- . Situación accionaria.

- . Manejo de bancos e instituciones de rentabilidad.
- . Contabilidad.
- . Sistemas de solicitud de ingreso y egreso de dinero.
- . Manejo de caja chica.

TECNOLOGIA:

- . Maquinaria.
- . Comunicación.
- . Modernización de equipo.
- . Sistematización del proceso.
- . Obtención de la mayor información posible.
- . Sistema de seguridad.
- . Operación total del equipo.
- . Calidad y servicio.

MANTENIMIENTO:

- . Preventivo.
- . Correctivo.
- . Herramienta necesaria.
- . Personal calificado.
- . Control de revisiones.
- . Inventarios de refacciones.

- . Equipo de trabajo.
- . Maquinaria para suplir.
- . Area adecuada.
- . Clasificación y exhibición de la herramienta.
- . Refacciones.
- . Distribuidores y confeccionadores de refacciones responsables.

PRECIOS:

- . Punto de equilibrio.
- . Cantidad de ventas.
- . Demanda.
- . Margen de utilidad.
- . Costos de producción.
- . Comercialización.
- . Competencia.
- . Tipa de mercado.
- . Forma de pago.
- . Sistemas de cotizaciones.

ACTITUD:

- . Agresiva.
- . Pasiva.

- . Conformista.
- . De liderazgo.
- . Derrotista.
- . Responsable.
- . De desarrollo.
- . Aprendizaje.
- . Superación personal.
- . De destacar.
- . Consolidación.
- . Trabajadora.

PRODUCTO:

- . Precio.
- . Funcionamiento.
- . Características.
- . Modelos.
- . Tamaños.
- . Sabores.
- . Tipos.
- . Producto principal y secundario.
- . Análisis para próximas modificaciones (en el diseño).

VENTAS:

- . Conocimiento de la competencia.
- . Colocación del producto.
- . Plan de ventas.
- . Descuentos.
- . Intermediarismos.
- . Publicidad.
- . Distribución.
- . Promociones.
- . Personal de ventas.
- . Comisiones.
- . Servicio al cliente.
- . Conocimiento del mercado.
- . Control de ventas.
- . Referencia al más cercano competidor.
- . Referencia al más lejano competidor.
- . Costo de adquisición.
- . Análisis del mercado (quien lo compra).
- . A que necesidad atiende (Maslow)

PLANEACION:

- . Persona que la realiza.
- . Conocimiento de metas por parte de los involucrados.
- . Conocimiento de objetivos por parte de todos.

- . Revisión de metas y objetivos por la comisión establecida.
- . Diagnóstico de fuerzas y debilidades.
- . Diagnóstico de oportunidades y amenazas.
- . Situaciones potenciales para avanzar.
- . Situación de perjuicio que llevan a un retroceso.
- . Alternativas de solución para problemas.
- . Encargado de dirigir la estrategia.
- . Evaluación de la estrategia de acuerdo a la calendarización.
- . Motivación al logro.
- . Implantación por resultados.
- . Resultados globales.
- . Tiempo específico para planear.

4.4 OPORTUNIDADES

Ahora definiremos las oportunidades que serán externas y por lo mismo, la solvencia de ellos no dependerá únicamente de nosotros, sino de ciertas circunstancias que deberán ser positivas para catalogarlas como oportunidades y negativas para definir las como amenazas. Las oportunidades las podemos definir como todas aquellas situaciones que afectan de manera directa e indirecta al organismo, y lo impulsan al logro de su proyección.

El ambiente que está en torno a la empresa es de gran importancia si consideramos que éste es un ente activo y en ningún momento podremos liberar o separar su interacción con el ente productivo. Es el medio ambiente en que se mueven las empresas el que puede definir parcial o totalmente las expectativas llevando la planeación a cualquier extremo. Es por eso que las oportunidades bien aprovechadas nos llevarán sin duda al éxito. Como situaciones externas, las oportunidades, se pueden presentar o no, por lo que no solo se requiere de esta variante sino también, de la capacidad interna del personal para aprovecharlas.

A continuación se presentarán algunas características con las que se pueden detectar las oportunidades:

Serán impulsadas de los planes establecidos para el desarrollo de la empresa, es decir, una vez que se hace presente una oportunidad hay que capitalizarla y aprovecharla para caminar de manera firme y veloz hacia el logro de las metas fijadas. Además, las circunstancias positivas que engloban la parte interna del organismo, tendrán que tener una estrecha relación con los intereses definidos ya que hay muchos tipos de oportunidades que se hacen presentes en las diferentes áreas externas de la compañía; pero solo las que favorecen en algún aspecto de estas áreas son las que podremos tomar como tales.

4.5 AMENAZAS

Las amenazas será todo lo contrario de las oportunidades, tanto en sus características como en sus consecuencias; claro que no deja de ser un factor externo que interviene en el entorno de la empresa y por lo cual, las definiremos como todas aquellas situaciones que afectan de manera directa e indirecta al organismo (empresa), y van en detrimento del desarrollo de la misma.

Lo siguiente corresponde a un listado de oportunidades y amenazas que se podrían presentar:

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

MERCADO:

- . Clientes cautivos.
- . Comercialización de productos.
- . Definición de mercado.
- . Diferencia de calidad.
- . Monopolio
- . Oligopolio.
- . Ubicación.
- . Presencia de artículos similares.
- . Importaciones.
- . Exportaciones.
- . Apertura de mercados.
- . Entrada a empresas extranjeras.

COMPETENCIA:

- . Competencia.
- . Ofrecimiento de extras en el producto.
- . Precio.
- . Publicidad.
- . Competencia desleal.
- . Información.
- . Formación de bloques comerciales.

DEMANDA:

- . Existencia de nuevos mercados.
- . Poder adquisitivo.
- . Moda.
- . Sociedad en proceso.
- . Apertura comercial.
- . Cambios ideológicos.

FACTORES POLÍTICOS:

- . Situación ecológica.
- . Incentivos gubernamentales.
- . Organismos reguladores.

- . Inestabilidad.
- . Ciclo sexenal.
- . Conflictos internacionales.
- . Política exterior identificada.

PROVEEDORES:

- . Convenios en productos.
- . Formas de pago.
- . Exclusividad.
- . Formalidad.
- . Interdependencia.
- . Relaciones.

FISCAL:

- . Impuestos.
- . Burocracia.
- . Reformas.
- . Incentivos.

OFERTA:

- . Incremento de competencia.
- . Tecnología.
- . Uso de reservas nacionales.
- . Cambio de ideología industrial.
- . Desprestigio.
- . Adopción de ideas de calidad.

UBICACION GEOGRAFICA:

- . Con respecto de proveedores.
- . Con respecto al mercado.
- . Comunicaciones.
- . Concordancia con el clima.

VENTAJAS COMPETITIVAS:

- . Calidad.
- . Tecnología.
- . Personal calificado.
- . Precio.

FACTORES ECONOMICOS:

- . Devaluaciones.
- . Balanza comercial.
- . Bolsa de valores.
- . Inversiones.
- . Inflación.

Una vez que se definieron las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas, cabe hacer notar que es más fácil corregir en una empresa los aspectos internos que los externos, porque los internos dependen de nosotros y los externos del medio ambiente; además se recomienda atacar primero los problemas internos porque son los que empezarán a dar beneficios en el corto plazo si se atienden y por ende los que venden a la Planeación Estratégica.

CAPITULO 5

ANALISIS DEL DIAGNOSTICO



5.1 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES EN LOS PROBLEMAS

Una de las partes de suma importancia para la planeación estratégica está conformada por lo que se conoce como análisis del diagnóstico el cual estudiaremos a lo largo de este capítulo. La razón por la que lo calificamos de esta manera se debe a que en esta etapa se analizan los problemas que existen en la empresa para encontrarles soluciones y llegar a un desarrollo constante y sólido. Prácticamente podemos considerar que se hará más motivante el llevar a cabo dicho diagnóstico pues contaremos con un inicio establecido y además sabremos por donde empezar a tratar los problemas.

Durante el capítulo anterior se establecieron las bases para identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual va a permitir delimitar lo que afecta y lo que no afecta a la institución.

En estos tiempos actuales las empresas mexicanas deben de hacer mayor conciencia en las ventajas competitivas, ya que si no se busca estar un paso adelante sobre los demás, el rezago será mayor cada vez; por tal motivo, es de vital importancia que los directores busquen en todo momento hacer de sus fuerzas y oportunidades verdaderas consolidaciones empresariales para no perder terreno en el mercado sino al contrario, ganarlo cuanto antes, para lo cual la eficiencia en las empresas tendrá que crecer continuamente. No es raro encontrarnos con empresarios que ocupan la mayoría de su tiempo en atender problemas cotidianos que aparecen de manera repentina olvidándose de problemas importantes que muchas veces son los principales problemas de los que derivan muchos otros. A lo largo de este capítulo se tratarán de conocer las dificultades percibiéndolas no como problemas generales, sino tomarlos con todas sus detalles, los cuales de no ser atendidos, pueden crear problemas mayores y permanentes deteniendo el crecimiento de las empresas.

Los problemas pueden encontrarse en la parte interna de la empresa o pueden originarse

problemas como consecuencia del medio ambiente. Cuando el problema ha existido por mucho tiempo se le conoce como problema permanente y cuando aparece repentinamente, se le conoce como problema temporal.

Ya sea permanente o temporal, el problema no puede dejarse de lado. Este es uno de los puntos más importantes que todo empresario debe tener en cuenta al realizar la planeación estratégica o al replantear objetivos. Hay una serie de ejemplos en los que podemos encontrar consecuencias en las empresas que han dejado de lado algún problema. Resulta sencillo a simple vista, dedicarse a sacar el trabajo sin importar que haya detalles que estorben de alguna manera; sin embargo a largo plazo, pueden conocerse los efectos de esa falta de atención.

Muchas personas se preguntarán qué cosas pueden considerarse como problemas.

Un problema es todo aquello que obstaculiza de alguna manera, en cierto grado el avance de la planeación estratégica, los objetivos y operación de una empresa o el trabajo de algún empleado.

Problema Interno:

El problema interno nace y se desarrolla dentro de la empresa, siendo éste el problema más sencillo de enfrentar puesto que la solución dependerá de los ejecutivos en jefes y no de factores externos.

Problema Externo:

El problema externo nace fuera de la empresa ocasionando alguna situación que influye de manera perjudicial en ella. Este tipo de problema resulta difícil de solucionar por lo que su vida es más

largo puesto que su existencia no depende de la empresa sino de factores ajenos a ella.

Cabe señalar que los problemas internos o externos presentan variaciones si se toma en cuenta el tiempo en el que existe el problema. A continuación se definirán dichas variaciones.

Problema Permanente:

El problema permanente es aquél que ha existido por un periodo de tiempo largo en la empresa. Si bien es cierto que afecta en cierta manera, no afecta al grado de detener la producción o el desarrollo de la empresa.

Problema Temporal:

El problema temporal es aquél que surge repentinamente y que afecta de manera directa a alguna(s) área(s) de la empresa. A este tipo de problema se le da una solución rápida que permita que el proceso continúe su camino.

Existen otras dos variaciones del problema que lo delimitan aún más permitiendo conocer los motivos y las posibles soluciones del mismo. Para muchas personas lo importante puede ser urgente o viceversa, sin embargo hay una característica que los distingue y separa.

Problema Importante:

Lo importante es aquello que requiere de atención para encontrar las raíces del problema en cuestión; podría considerársele como la parte general del problema.

Problema Urgente:

Lo urgente es aquello que no constituye un gran problema pero que requiere de una solución inmediata sin que la falta de ella impida que el trabajo continúe.

Las características que distinguen lo importante y lo urgente es el tiempo de solución que cada uno tiene y los efectos que trae el que se atiendan o no. Lo importante es la parte medular del acontecimiento mientras que lo urgente, al atenderse, quita un problema de encima dentro del desarrollo de la empresa. Es por esto que podemos decir que lo urgente no garantiza los resultados que pretendemos obtener, son meramente obstáculos que impiden captar aquello de lo que realmente dependemos para el logro de los objetivos, mientras que si resolvemos lo importante, nuestro trabajo tomará un valor agregado ya que va a intervenir directamente en lo que buscamos.

A continuación se planteará un ejemplo que aunque sencillo, resulta ideal para entender el verdadero significado de lo importante y lo urgente.

Cierta día un operador le da aviso a su jefe que le falta materia prima para trabajar y que la máquina está parada, rápidamente el jefe hace memoria y recuerda haber visto un bulto en la bodega de desperdicios, manda por él y se lo entrega al operador dejando funcionar la máquina nuevamente. Al día siguiente, otro operador le da el mismo aviso por lo que manda buscar a la misma bodega algo de esa materia que se necesitaba, en esta ocasión no tuvo éxito, por lo que acudió a un vecino industrial poro que le prestara un poco del que tenía en inventario. Tiempo después, decidió hacer un inventario de su materia prima, así como un cálculo aproximado del uso de dicho material, con lo que solicitó a sus proveedores la cantidad que necesitaba para no parar las máquinas y se resolvió totalmente el problema.

En el ejemplo, lo urgente consistía en que el jefe tenía que estar buscando material para no parar las máquinas, siendo que lo importante era llevar un control de inventarios adecuado.

Cada empresa debe tener sus prioridades cuando elabora su planeación estratégica o aún en su labor cotidiana. Una de las prioridades que debe existir en toda organización es la solución de los problemas después de haberlos detectado y analizado. Aún dentro de los problemas se debe priorizar para saber cuál problema se debe atacar primero. A continuación veremos una tabla que mostrará el orden en que deben atenderse los problemas:

- 1.- Lo Importante - Urgente
- 2.- Lo Importante - No Urgente
- 3.- Lo Urgente - No Importante
- 4.- Lo No Importante - No Urgente

PRIORIDADES EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| IMPORTANTE - URGENTE 1° | IMPORTANTE - NO URGENTE 2° |
| NO IMPORTANTE - URGENTE 3° | NO IMPORTANTE - NO URGENTE 4° |

Es importante recalcar que dependerá de cada empresa la clasificación que dé a sus problemas basándose en sus objetivos. Aquí proponemos un orden de importancia que de seguirse, puede dar buenos resultados.

Como se vió con anterioridad, los problemas pueden ser internas o externos, permanentes o temporales, importantes o urgentes; pero también puede haber variaciones de éstas:

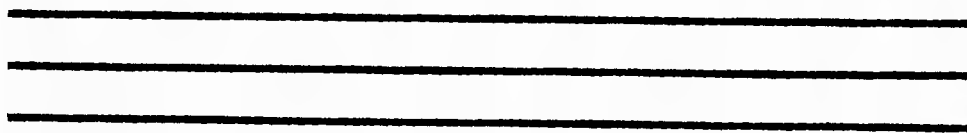
| PROBLEMAS | EJEMPLOS |
|--------------------------|--|
| 1.- Permanente - Interna | Falta de motivación a empleados. |
| 2.- Permanente - Externo | Problemas económicos del país. |
| 3.- Temporal - Interno | Descompostura de computadora. |
| 4.- Temporal - Externo | Caida de sistema en el banco con quien se trabaja. |

Ya sea con un tiempo de solución corto o largo, los problemas deben atenderse empezando por la detección de ellos y siguiendo con el análisis para concluir con la solución de los mismos.

Es así como el diagnosticar los problemas permite vislumbrar claramente la raíz de la problemática que enfrentan las empresas, siendo muy alentador que ante los parámetros manejados a lo largo de este capítulo, resulta más sencillo el trabajo de análisis que se tuviera que realizar para enfrentarlos de acuerdo a las prioridades y con una orden establecido.

CAPITULO 6

ALTERNATIVAS DE SOLUCION



6.1 CREAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Hasta este momento se ha identificado la situación que esta pasando dentro o fuera de la empresa, y a raíz de varios análisis ya podemos desmembrar ese gran problema que generalmente está formado por varios pequeños problemas y que en conjunto no es fácil distinguirlos. Es por eso que se podría considerar que hasta este punto presentamos una actitud pasiva, ya que han sido periodos que ocupamos en ver como estamos constituidos, qué es lo que queremos lograr, qué es lo que podemos alcanzar y qué nos detiene para llegar al éxito, pero aún no hemos actuado para atacar lo que necesitamos atacar con una secuencia concreta y específica. Todo ha sido investigado con una actitud analítica y activa, no se ha intervenido de manera directa en los problemas pero ya han quedado claras las definiciones.

Es, en este capítulo, en donde la actitud tendrá que complementarse con una actitud activa, es decir, para ocuparse en la solución de los problemas será necesario que el Ejecutivo en Jefe (Dueño-Director) con entusiasmo por resolver los problemas de la mejor forma, empiece de una manera creativa a proponer las posibles soluciones a cada uno de los problemas.

La generación de ideas para enfrentar la problemática observada es el proceso inmediata al análisis del diagnóstico. Este elemento fundamental para la planeación estratégica se puede lograr de varias maneras las cuales estarán conformadas de acuerdo al tamaño de la empresa y a las características del encargado de la planeación, principalmente. Lo anterior se da en las compañías en donde una gran cantidad de personal interviene en el proceso, se les involucra en la actividad para obtener las alternativas de solución trabajando en equipo, con muchos integrantes o con pocos y es aquí en donde interviene el interés del directivo.

En las empresas pequeñas es el dueño-director quien se ocupa de tomar la decisión para la

resolución de cada uno de las situaciones que se presentan pudiendo optar por involucrar a parte del personal que labora en la empresa.

Las condiciones esenciales para establecer las alternativas de solución en este capítulo son:

1.- Creatividad.

2.- Sentido Común.

3.- Experiencia.

1.- La Creatividad: esta condición es indispensable pues gracias a ella es que se puede lograr hacer una gama importante de posibles soluciones a los problemas que se presenten. De esta manera si nosotros abrimos aún más el abanico de soluciones con la creatividad, estaremos cerca de la solución más eficiente que se pudiera generar.

2.- El Sentido Común: se tornará como una condicionante importante debido a que todo el proceso de planeación estratégica lleva una secuencia lógica u orden, siendo en este caso el sentido común el que nos permitirá seguir esa secuencia importante para la estructura que se establezca y en muchas de las ocasiones para la toma de decisiones se torna como única alternativa. De esta forma, el sentido común puede facilitar el proceso.

3.- Experiencia: cuando una persona considera que en su vida ha logrado aprender de acciones anteriores y que se pueden aplicar en momentos específicos, es que se puede catalogar como una persona con experiencia. Es la vivencia de algunas circunstancias semejantes la que le permitirá actuar de mejor manera y también el que la persona haya sido testigo de los resultados de dichas situaciones, lo hará tener mayor certeza y seguridad al momento de tomar una decisión, de intervenir en un problema,

de crear alguna alternativa, etc. Los conocimientos que tiene dicha persona se ven enriquecidas enormemente cuando ha logrado complementar sus conocimientos con su experiencia y los aplica en todo momento, de ahí la importancia de esta condición durante este proceso.

Ahora bien, lo que es preferible generalmente, es que se trabaje en equipos con la mayor participación de los ejecutivos, ya que existe la posibilidad de que el encargado de la planeación estratégica sea el único que tenga la capacidad o el deseo de poner o trabajar a la organización en función del éxito planteado.

La manera de hacer que varios ejecutivos participen, es a través de encuestas realizadas a los encargados de los departamentos en donde se obtiene una serie de listados con posibilidades de solución muy diversas, puesto que cada jefe de departamento no solo propone en su área, sino también colabora para las diferentes direcciones, y es al final un único funcionario el que toma las decisiones que considere convenientes para establecer la estrategia adecuada, o simplemente se dedica él personalmente a elaborar la planeación estratégica.

Se recomienda que la Dirección trabaje en equipos en los cuales los puntos de vista se consideren cuidadosamente, al desarrollar objetivos y estrategias. El surgimiento de tales valores generalmente es un desarrollo gradual que resultará del diálogo y de la adaptación de diferentes opiniones y compromisos que se llevan a cabo en mesas redondas, trabajos grupales, juntas, etc., en donde podrá decidirse por la mejor opción. El elemento más conocido para llevar a cabo estas tareas se denomina lluvia de ideas y consiste en reunirse en grupo con las personas que intervienen en el proceso que se va a analizar para que entre todas ellas se generen ideas independientes y con gran rapidez sin mucho análisis de lo que se propone, de tal forma que se obtenga un listado extenso de las posibles soluciones o alternativas de solución dejando solo para su análisis la mejor solución. No hay que dejar de lado los intereses que puedan existir de otras personas dentro de la organización puesto que ello puede intervenir en el proceso de planeación.

Existen algunos problemas implícitos al trabajar con grupos de personas con iniciativas diversas, ya que existen peligros que se pueden evaluar por diferentes puntos de vista: problemas directivos debido a reglamentaciones gubernamentales o actitudes del consumidor; avances tecnológicos, que tienen un impacto en los programas de desarrollo, investigación y productos; problemas que surgen de la posibilidad de que algunos directivos claves pueden renunciar; o dificultades en la producción debido a escasez de potencial de materia prima.

A continuación se citarán algunos de los problemas más detalladamente:

- . Lograr un consenso en vista de medidas diferentes, no es fácil y si a esto aunamos el hecho de que los directivos a diferentes niveles llegan inevitablemente a diferentes conclusiones, aún cuando se utiliza la misma medida, se dificulta llegar a un acuerdo.
- . Otro problema que se presenta consiste en las barreras mentales que algunas personas se crean erróneamente al buscar debilidades creyendo que se trata de alguna cuestión que no es una debilidad. Dichas barreras mentales pueden estar asociadas con ellos o sus departamentos.
- . Es muy común que durante el proceso de planeación, los dueños-directores se vuelvan miopes cuando se están tratando sus propias diferencias.
- . Finalmente, sin considerar las medidas utilizadas del grado de fuerza, debilidad, oportunidad o amenazas, pueden variar en forma sustancial las opiniones entre los directivos y el personal.

Las dificultades anteriores se mencionaron con el objetivo de que se tengan presentes durante la planeación y de esta forma se evite caer en alguno de ellos. Además, se requerirá de conciencia de los mismos por parte de todo el personal involucrado principalmente, y de un moderador que tenga autoridad para definir y delimitar en caso de que se presenten.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En cuanto al proceso de planeación, los valores y aspiraciones del Ejecutivo en Jefe son de gran importancia, y cuando éste último expresa puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y melas de la empresa, éstos serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica. En términos generales, estas premisas no son determinadas por un análisis sistemático, sino por el Ejecutivo en Jefe, ya sea actuando individualmente o en conjunto, tal y como se mencionó anteriormente.

6.2 ESCOGER LA MEJOR ALTERNATIVA EN BASE A LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS Y EN EL APEGO DEL OBJETIVO.

Una vez que hemos establecido el listado que engloba todas aquellas posibles soluciones obtenidas por cualquiera de los procesos realizados mencionados anteriormente, tendremos que definir cual será la alternativa óptima de entre todos ellos, ésta es la labor que implicaría mayor situación de riesgo, pues si la que es elegida como la mejor no fuera así, provocará un retroceso considerable en los resultados esperados.

Nunca habrá en un grupo de personas votaciones unánimes en favor de una decisión. La mejor alternativa está en función del momento en que se tome (rentabilidad, riesgo, velocidad de realización, etc.) y en función de la satisfacción o no en una mayor medida de la problemática de la empresa.

Lo que se debe entender por estrategia será el camino que se tiene que seguir para llegar al objetivo propuesto; es decir, una vez que se ha definido el objetivo al que se quiere llegar y después de un análisis profundo por saber con cuales elementos positivos y negativos se cuenta, se prosigue con la definición de la estrategia o el camino que se considera más viable para lograr alcanzar de la manera más eficiente, los objetivos. En términos más generales, la estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa, solo que ésta última definición es muy amplia por lo que se recomienda tomar la primera mencionada.

Para comprender cómo formularemos la estrategia, primeramente es necesario dejar claro que el programa estratégico es todo lo referente a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos.

No existe un consenso acerca de los tipos de programas de estrategias ya que no hay hasta ahora una forma definida sobre la clasificación en la secuencia, aunque un patrón común para su manejo corresponde al siguiente:

Estrategias del producto: incluirían la naturaleza del producto de línea; desarrollo de un nuevo producto; calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

Estrategias de mercadotecnia: pueden incluir canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.

Estrategias financieras: incluirían las áreas de desinversión de activos no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento y gastos de instalaciones.

Estrategias relacionadas con organización: comprenderán centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del Ejecutivo en Jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.

Estrategias de personal: se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación, evaluación de productividad y contratación.¹

Estrategias referentes a las relaciones públicas: podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias y la política de antesala.

Una nueva área de estrategia para la mayoría de las compañías, en especial las grandes compañías, es la de programas sociales que incluirían programas específicos como el tener guarderías,

prestar locales a las unidades gubernamentales para ayudar a mejorar las prácticas directivas, contribuciones de caridad, etc.

El proceso para formular una estrategia es muy complejo debido a que son muchas variables las que influyen en una decisión en cualquiera de los ámbitos, así como una variedad de herramientas analíticas las que debemos aplicar, por eso es que durante todo el proceso se mezcla el análisis de factores con la intuición, elemento de suma importancia para este momento.

Las estrategias exitosas son uniones de estrategias interrelacionadas porque la identificación de estrategias principales debe ocasionar la identificación y posteriormente la evaluación de subestrategias. Las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

El proceso de toma de decisiones para los programas de estrategias más significativas variará de una organización a otra y entre los programas en cualquier organización, ya que intervienen sistemas de valores y criterios individuales.

Finalmente, un punto que define la complejidad de este asunto (y es que la formulación de una estrategia, es más un "arte" que una ciencia), es que algunas tácticas usadas para establecer estrategias han sido muy poderosas al ayudar a los directivos a tomar decisiones. La habilidad para hacer la pregunta adecuada, la aplicación de criterio y la intuición de los directivos son definitivos en la toma de una decisión.

Es así como con estas consideraciones tendremos que escoger las tácticas y estrategias correctas, y surge una pregunta, ¿cuáles son los proyectos específicos a los que se encaminarán las estrategias? Se ha hecho ya referencia a la definición de estrategia que incluye el término de proyectos específicos, sin mencionar cuáles son. Toda esta labor de elaboración en el programa de estrategias tendrá como fin último el lograr los objetivos y metas planteadas desde el inicio de la guía para la planeación estratégica. Cabe recordar que se ha dedicado un capítulo completo a este punto, y de aquí

que tome mayor relevancia. Es de ahí de donde partiremos para lograr lo que nos proponemos.

De esta manera, se puede concluir que tendremos que escoger la alternativa en función del objetivo principal(es), tomando en cuenta la optimización de los recursos. No hay que olvidar que una buena administración lleva el control de sus recursos y no siempre las soluciones más elaboradas, técnicas y costosas, son las mejores o el único camino a seguir, por consiguiente, este será un factor de análisis en el momento de optar por la alternativa a seguir.

Cabe hacer notar que una subestrategia (referida anteriormente), resolverá directamente las metas que se elaboraron desde un principio mientras que las estrategias resolverán los objetivos. Además, las estrategias se relacionan con los medianos y largos plazos y las subestrategias se programarán a cortos plazos. Lo anteriormente dicho confirma la cuestión de que una estrategia exitosa es la unión de subestrategias interrelacionadas; es decir, si se logran alcanzar las metas, se obtendrá una estrategia y eso conllevará al logro de objetivos y al éxito.

CAPITULO 7

*ESTABLECER METAS PERFECTAMENTE DIMENSIONADAS
Y ALCANZABLES PARA OBTENER EL OBJETIVO*



7.1) ESTABLECER METAS PERFECTAMENTE DIMENSIONADAS Y ALCANZABLES PARA OBTENER EL OBJETIVO.

Hasta este momento, el proceso de planeación lleva tal secuencia lógica que se ha llegado al punto en que los proyectos, ideas, objetivos, estrategias y misiones establecidos tienen que aterrizar, se deben dejar perfectamente claros y concisos de tal forma que siguiendo esa serie de metas establecidas lleguemos al logro de los objetivos. Hay que recordar que se debe entender por meta aquellas logros o alcances perfectamente definidos que permiten medir el avance y que se consideran parte de una estrategia; y que para fijar una meta será necesario conocer el paso que se debe dar y la secuencia de los mismos para llegar a cumplir lo propuesto, de tal forma que si logramos cada una de ellas el llegar al objetivo se hará evidente.

La tarea de seguir de cerca las metas y lograr los objetivos, no es fácil. Se requerirá de las características propias del personal encargado de planeación, ya que ellas deben tener pleno conocimiento tanto del personal como de la forma de operar de la empresa. Esto les permitirá visualizar las metas planteadas y hacer todo para que ellas se cumplan cubriendo las siguientes características:

. *Que sean perfectamente dimensionadas;* es decir, si se establecen metas mal dimensionadas se provocará que el ciclo de planeación se detenga y en la mayoría de las ocasiones se desvíe la fuerza de la empresa debido a que en vez de realizar el objetivo, se desviaría toda la fuerza hacia el logro de una meta, (esto es en el caso de que la meta tuviera dimensiones superiores), ahora bien, si se fija una meta inferior a la que se podría desarrollar, lo que sería probable que sucediera es que no se llegaría al objetivo, puesto que siempre nos quedaríamos cortos a las necesidades que realmente nos exige nuestro objetivo.

. *Que sean alcanzables;* es decir, si se formula una meta que no es alcanzable de nada serviría

por las mismas circunstancias que se comentaron en el párrafo anterior.

Es por esto que se considera a las características mencionadas como fundamentales para establecer una secuencia adecuada de metas que guiarán al logro de los objetivos con el mayor de los éxitos.

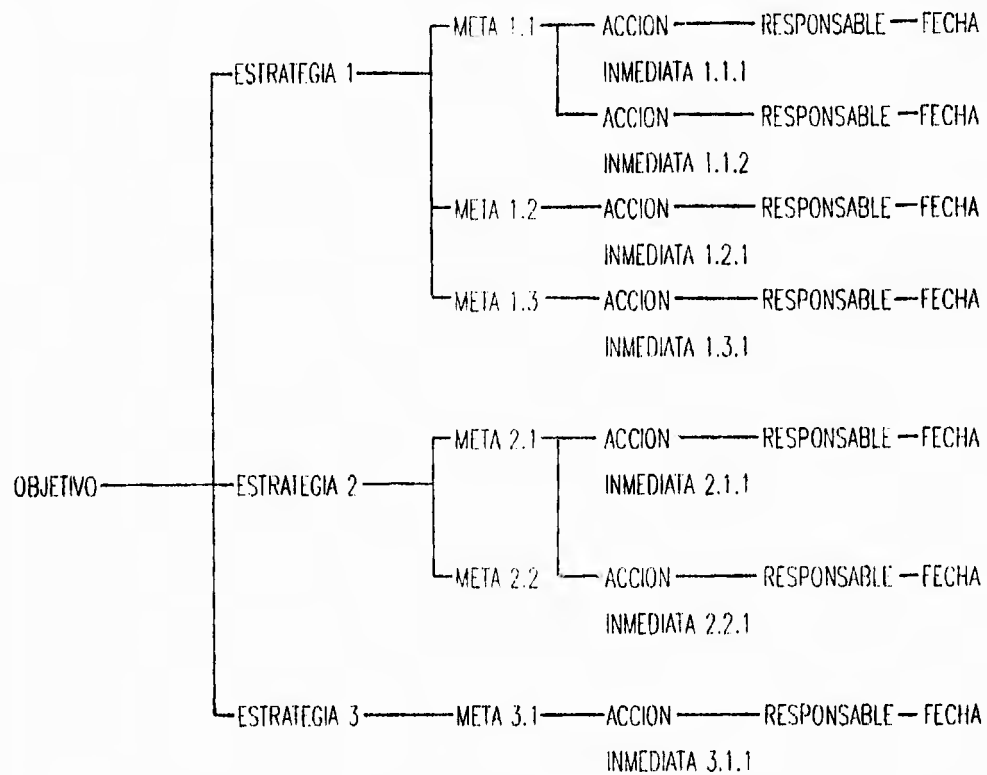
Aquí es cuando surge la pregunta, ¿cómo podríamos relacionar todas las metas de tal forma que se orienten al logro del objetivo?.

La respuesta concreta es que se logra a partir de los dos siguientes pasos:

- El primero consiste en la preparación del *Plan Estratégico* y el desarrollo de su presupuesto respectivo.
- El segundo paso corresponde a la *calendurización y personalización* de dichas metas dentro del Plan Estratégico.

La secuencia de cómo se estructura el Plan Estratégico para lograr un objetivo se esquematiza o continuación:

ESTRUCTURA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



Para saber la manera en que se tiene que estructurar la planeación estratégica (cuadro anterior), debe estar presente en todo momento el objetivo. Para llegar a ese objetivo, debe recurrirse a las estrategias que son los caminos previamente elegidos. Cuando las estrategias ya se han fijado, se establecerán las metas como programas que deberán cumplirse ordenadamente. Una vez fijadas las metas, deberá hacerse presente la acción inmediata, es decir, el primer paso que iniciará la actividad correspondiente para el logro de la meta. Cuando la persona responsable de la acción haya cumplido con las metas establecidas en el tiempo establecido, se cumplirá con la estrategia que llevará al objetivo.

La herramienta propuesta para aterrizar toda la Planeación Estratégica es el Plan Estratégico, el cual se muestra a continuación:

PLAN ESTRATEGICO

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | MEIAS | TIEMPO | RESPONSABLES | ACCIONES INMEDIATAS | TIEMPO | RESPONSABLES |
|----------|-------------|-------|--------|--------------|-------------------------------|--------|--------------|
| A) | 1.- | 1.1.- | | | 1.1.1.- 1.1.2.- 1.1.3.- | | |
| | | 1.2.- | | | 1.2.1.- 1.2.2.- | | |
| | | 1.3.- | | | 1.3.1.- | | |
| | 2.- | 2.1.- | | | 2.1.1.- 2.1.2.- | | |
| | | 2.2.- | | | 2.2.1.- 2.2.2.- | | |
| | | 2.3.- | | | 2.3.1.- | | |
| | | | | | | | |

Para profundizar en la preparación del Plan Estratégico primer paso recordemos que el plan estratégico será formulado primeramente por el objetivo de acuerdo con lo establecido en el capítulo 2. De ahí surgirán varias estrategias determinadas a lo largo de los análisis y diagnósticos practicadas anteriormente. Cabe hacer notar que es de suma importancia el especificar quien es el responsable de

llevar a cabo dicha estrategia así como el tiempo en que debe de realizarse, cuestión que se profundizará más adelante. Una vez que se tienen definidos los planes estratégicos para lograr nuestros fines, es necesario saber qué se debe hacer para llegar hasta ellos. La respuesta a esta interrogante está dentro del mismo proceso de planeación y corresponde a *establecer metas concretas, específicas y claras* con una secuencia lógica, es decir, si no se contara con una adecuada secuencia, se entorpecería todo el trabajo ya que al enfrentar la primera meta y solucionarla se darían las bases para resolver la segunda, la tercera y así sucesivamente; durante el proceso de elaboración de metas es también preciso que se especifiquen los tiempos y responsables de dichas actividades. Por último y ya establecidas las metas se procede a lo que se conoce como acción inmediata que es la acción que se realiza para iniciar las actividades, estas acciones son visibles y generan la confianza del personal involucrado y del ejecutivo en la planeación estratégica (venden la planeación estratégica), es decir, se determinan las acciones que pondrán en marcha el plan estratégico junto con sus ejecutantes y los plazos para realizarse hasta lograr los resultados esperados de la planeación (objetiva). Concluyendo, el camino a seguir estará formado por esa secuencia de actividades a desarrollar para lograr lo que deseamos. Prácticamente es aquí donde se empieza la trayectoria hacia el logro de los objetivos, pues es por estas pequeñas metas que de una manera directa y activa, se interviene para llegar a lo planteado.

Los planes están basadas en el supuesto de que la empresa o el área para la cual se realiza la planeación estratégica, tenga una misión establecida, objetivos de planeación, estrategias, metas y acciones en cada área.

El Directivo y el personal deben preguntarse cuáles son los asuntos de mayor importancia en la implantación de estrategias para lograr los objetivos. Además, deben analizar la situación y la posible gama de temas que podrían abarcarse en cada área; los temas a analizar deben ser limitados. Hoy día existen amplias variaciones en cuanto a la forma en la que las empresas piden a los Directivos y al personal preparar sus planes estratégicos; realmente este punto depende de la educación del Director en jefe pues lo que nos importa es lo que hoy de fondo y no de forma, es decir, mientras se defina qué

secuencia se debe llevar, qué elementos se deben cubrir; en una sola palabra, qué táctica se usará para alcanzar nuestras estrategias, (cómo lo vamos a lograr) no importa la forma en cómo se va a llevar, por ejemplo, algunas empresas utilizan formas prescritas para informar los planes estratégicos con los gastos esperados; otras compañías solicitan que se efectúen por medio de hojas de balance proforma, cuya existencia resultaría de la misma implantación de dichos planes. Numerosas empresas piden que se les proporcione información tanto cuantitativa como cualitativa acerca de los planes operacionales, a otras tantas no se les piden planes tácticos detallados, sino que deben delinear sus términos cualitativos, los pasos sobresalientes mediante los cuales se deberán implantar las estrategias y lograr los objetivos. También hay quien solicita a sus divisiones que describan programas para implantar los principales cambios en las operaciones actuales. Las prioridades existen entre los programas alternativos y proyectos anticipados para llevar a cabo planes específicos a corto plazo en un sinnúmero de posibilidades y para adaptarse a cada empresa.

Aunque en la práctica debe incluirse solo lo importante y necesario para lograr la implantación de un número limitado de estrategias, es casi imposible tratar de unir todas las actividades de una compañía durante un lapso de tiempo, además de que resulta innecesario y demasiado costoso. Sin embargo, el grado en el cual se unan los últimos planes con los principales, variará de acuerdo a cada Director y a cada empresa.

Por lo anterior se puede concluir que para terminar con una planeación completa, prácticamente se requerirá la preparación de planes estratégicos para cada una de las funciones, tanto de línea como del personal y para cada producto o servicio.

En el capítulo anterior se concluyó que la mejor estrategia es aquella con la que se puede resolver el problema contando con los recursos indispensables, esta es, si no se pudiera disponer de esos recursos para resolver nuestro problema, sería necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de ellos. En caso de que exista el exceso de algún recurso, también es conveniente reevaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso

de recursos. Cuando los planes estratégicos se unen a la satisfacción de los empresarios, se proporciona una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo y para asegurar la implantación de los mismos.

Es necesario hacer notar que los presupuestos van de acuerdo a la planeación, es decir, el presupuesto será tan costoso como sea compleja y extensa la planeación que se lleve a cabo. Un elemento que también interviene cuando es adjudicado un presupuesto, es el medio ambiente que lo rodea, pues si éste resulta muy cambiante, tendrán que ajustarse los presupuestos dando cabida a la flexibilidad sin dejar de tomar en cuenta que se debe procurar acudir a ella solo en el caso que no hubiera ninguna otra salida, ya que si no fuera así aumentarían los costos considerablemente.

7.2 ELECCION DE RESPONSABLES.

Para elegir a los responsables que intervendrán directamente en el plan estratégico que se se propone, tendrán que tomarse en cuenta varias características que dorán el perfil indicado para que logren las metas que se les otorgen; estas características son:

- . Que en su ámbito sea respetado profesional y moralmente.
- . Que tenga el dominio de los conocimientos de su trabajo, de tal forma que sea un autoridad.
- . Que posea facilidad para administrar.
- . Que su carácter sea extravertido.
- . Que le guste progresar.
- . No debe estar forzosamente convencido de la planeación.

Si no se cuenta con personal de este perfil dentro de la empresa, será necesario que se le capacite y discipline en función de las anteriores características. Conjuntamente se tendrá que tener un control más restringido sobre el personal para llegar a las metas propuestas que es lo realmente importante.

7.3 CALENDARIZACION EN EL TIEMPO.

La calendarización es un elemento de tal importancia que sin ella la planeación no daría los resultados que se pretenden obtener, es prácticamente el último paso en donde culmina la planeación como tal. De este paso en adelante se deberá observar, analizar, utilizar, controlar, modificar, etc., todo lo que se realice a lo largo de la planeación estratégica.

Lo que se puede entender por calendarización, es el proceso en el cual se definen los periodos de tiempo en que se realizarán las metas propuestas (paso anterior). La calendarización es una actividad que tiene por objeto el establecer las metas formuladas en un tiempo determinado para su logro. Su importancia radica en que de los parámetros fijados para el logro de las primeras acciones que proporcionará las bases para llegar a los objetivos definidos, se obtendrán los indicadores del desempeño y de la planeación, ya que si no se llega a ellos como se ha marcado, se tendrá que detener el proceso para analizar el por qué no se alcanzaron las metas en el tiempo definido. Los motivos podrán ser varios, pero si se es objetivo, se pueden conocer los motivos por los que no se cumplió. Cuando se calendariza bajo la convicción de que una meta se puede obtener en cierto tiempo y no sucede así, se tendrá que adecuar la calendarización a las capacidades, o trabajar más, motivar más, etc., para que se llegue a ella.

Ahora bien, para calendarizar, lo primero que hay que hacer es conocer perfectamente las actividades por realizar, de tal forma que se conozcan las variables que se tienen para llegar a las metas, es decir, si se tiene conciencia de las situaciones que deben existir para llegar a la meta planteada, tanto en su propia secuencia como en los alcances que se tienen, se podrá estar cerca de una calendarización más segura. Primeramente se deben dividir las metas en todas aquellas actividades que la componen, para posteriormente darles un tiempo específico y concreto el cual se tratará de cumplir a toda costa. Una vez realizado aquello, se debe continuar con la siguiente actividad, y así sucesivamente hasta llegar

a cumplir las metas que nos llevarán a lograr los objetivos y éstos a su vez a la misión que se fijó en un principio.

TABLA PARA CALENDARIZAR Y CONTROLAR

| META | RESPONSABLE | PERIODO TIEMPO | PERIODO TIEMPO | PERIODO TIEMPO | PERIODO TIEMPO |
|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACCION 1 | | | | | |
| TIEMPO REAL | | | | | |
| ACCION 2 | | | | | |
| TIEMPO REAL | | | | | |
| ACCION 3 | | | | | |
| TIEMPO REAL | | | | | |
| ACCION 4 | | | | | |
| TIEMPO REAL | | | | | |

Cabe destacar que para llevar un mejor análisis de la calendarización, es recomendable crear en el calendario un espacio semejante al inicial y al que se llamará real, de tal forma que conforme pasa el tiempo, se marque lo que en realidad ha ido sucediendo; así se podrá ir visualizando lo propuesto en comparación con lo efectuado.

Sin embargo, es necesario hacer notar que la programación de la calendarización no deberá contar con un margen de tiempo adicional al que se propuso, debido a que este lapso se deberá de tomar en cuenta a la hora de definir los periodos adecuados. Esto no quiere decir que el definirlo sobre

papel durante un tiempo específico sea totalmente inflexible, lo conveniente es que sea rígida en su creación para que sobre de ella se trabaje procurando no flaquear durante el proceso, y después de realizar un análisis bien fundamentado, se podrá recurrir a la flexibilidad para modificar lo que se tenga que adecuar. Esta situación permitirá que el esfuerzo sea al má sin llegar al estancamiento, característica de la flexibilidad, que se tratará más adelante.

El mayor fracaso que se dá en una Planeación Estratégica es que se asigne adecuadamente el tiempo de realización de las metas y acciones inmediatas, y que no se cubran por la siempre existencia de problemas. El tiempo es el recurso más valioso con el que cuenta la Planeación Estratégica.

CAPITULO 8

IMPLANTACION



8.1 COMO IMPLANTAR

Hasta el momento, se tiene definido el esquema de planeación. El siguiente paso consiste en implantar calendarios de acción y seguimiento para llegar a los objetivos, tarea que resulta difícil a las empresas si se considera que los resultados no son inmediatos.

Es una lástima darse cuenta que existe un gran número de empresas que invierten tiempo y esfuerzo en su planeación para finalizar por un abandono de la misma ya sea por falta de presupuesto o por simple desesperación.

Sin el aspecto humano, la implantación, e incluso la misma planeación, serían imposibles. La conversión de las estrategias a seguir en decisiones actuales, el desarrollo de presupuestos y otros planes tácticos son creados y desarrollados por individuos y he aquí la importancia que debe darse a ellos. No es difícil imaginar qué rumbo tomaría la implantación de la planeación si las actividades de aquellos individuos no estuvieran encauzados hacia el logro de las metas de la empresa.

Para llevar a cabo la implantación, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- . Se deben identificar personas responsables de deberes específicos.
- . Se debe constatar que las personas elegidas para la implantación, tengan un conocimiento profundo de la planeación y de sus tareas específicas.
- . Se debe tener la seguridad de que los recursos humanos y físicos estén disponibles.

- . Se deben establecer sistemas de incentivos y motivación.
- . Se deben idear sistemas adecuados para coordinar esfuerzos y guiar la actividad individual.
- . Se deben planear programas de capacitación para la implantación.

En concreto, debe asegurarse que exista un liderazgo directivo que guie efectivamente los esfuerzos de los individuos hacia el logro de las metas de la empresa.

Para aterrizar lo antes mencionado se puede decir que el control involucra un proceso de evaluación del desempeño y de tomar la acción correcta cuando el desempeño difiera de los planes. De la forma en que cualquier plan sencillo se implantaría, la implantación de la planeación para cualquier tipo de empresa debe contener los siguientes puntos:

1. – Establecer las normas: sin unas normas a seguir, la dirección perdería de vista actividades claves que debe observar continuamente. Una vez establecidos los parámetros a seguir para el control de las actividades en la empresa, debe medirse el desempeño de los individuos.

2. – Debe medirse el desempeño de los individuos contra la norma: para este punto, la dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuada para apreciar, comparar y corregir el desempeño de acuerdo a las negociaciones entabladas. Por último, cuando el desempeño es evaluado, se deben corregir los errores.

3.— *Se debe tomar acción correctiva si los resultados no fueron los esperados;* sin embargo los cambios en los resultados deseados pueden ser señales de advertencia de algún factor externo variable por lo que se requiere de un criterio considerable para tomar decisiones.

Como puede observarse, el diseñar sistemas de control efectivos es tarea complicada, especialmente para empresas grandes, sin embargo teniendo claros ciertos puntos desde un principio puede facilitar la implantación.

Mucho se ha insistido a lo largo del presente trabajo en aquél esquema que de realizarse correctamente, puede facilitar todo tipo de procesos en todo tipo de empresas. Dicho esquema se presentará a continuación:



(fig. 8.1) MODELO DE IMPLANTACION.

Lo representado esquemáticamente en la figura 8.1 es una propuesta de implantación para llevar a la práctica con éxito todos los elementos de la planeación estratégica que se han estudiado a lo largo de los anteriores capítulos y que a continuación se explican:

Comunicación entre directivos: en esta etapa debe definirse perfectamente la estructura de la planeación (Plan estratégico).

Orden y conocimiento de la empresa: se deberá iniciar con una junta en donde participen todos los involucrados en la implantación del plan para hacer de su conocimiento cómo es que está estructurado dicho plan a desarrollar con todos sus elementos (objetivos, estrategias, metas y acciones), así como los recursos y tiempos con que se cuentan.

Comunicación con subordinados: esta etapa es muy importante ya que aquí se le pregunta al personal si se está de acuerdo o no con todos los aspectos de la planeación; después de la negociación a la que se llegue, vendrá el ajuste. Cabe hacer mención que si el personal no está de acuerdo con los planes habrá poca probabilidad para llegar al éxito.

Resultado de las negociaciones: Una vez que se hacen los ajustes de acuerdo a las negociaciones entabladas se reestructura el plan con los cambios efectuados.

Delegar las metas: este punto se refiere al hecho de dejar perfectamente claro quién es el responsable de cada meta, los tiempos y recursos con que se cuenta.

Ejecución de metas: prácticamente inicia el trabajo de los responsables para lograr las metas.

Coordinación de esfuerzos armónicamente: se apoya en las dudas e imprevistos que se presenten.

Sistemas de control efectivos: se buscan algunos controles que permitan conocer los avances que

se van teniendo a lo largo de las metas, de acuerdo a los parámetros se establecieron midiendo el desempeño contra la norma.

Nuevos ajustes: de acuerdo a lo detectado en los avances que se han efectuado, se entra una vez más a negociar los ajustes pertinentes y se efectúan.

Proceso de implantación: aquí se define el plan con los nuevos ajustes, recomendaciones, etc.; sin embargo, se debe seguir coordinando por lo que pudiera suceder.

Éxito: es lo que se logra después de llevar todo el proceso conforme a lo mencionado.

Además de la motivación, existen una serie de cuestiones importantes y que no deben dejarse de lado para lograr una implantación efectiva:

- . Liderazgo.
- . Estructura organizacional bien definida.
- . Sistema presupuestal bien planeado en todos los aspectos.
- . Capacitación efectiva para la implantación (filosofía, comunicación, disciplina).
- . Formación de grupos.

8.2 ENSEÑANZA EN LA PLANEACION.

Desde el momento en que los directivos tienen pensado realizar una planeación estratégica e implantarla, deben pensar en que la implantación podrá realizarse más fácilmente en una organización bien estructurada que tenga su jerarquía definida y en donde se conozca lo que se hace y cómo se hace en la empresa, desde los niveles más altos hasta los más bajos. Se recomienda que éste sea uno de los primeros pasos en la implantación, es decir, los altos niveles deben tener profundo conocimiento de todo cuanto sucede en la empresa y si lo que sucede va de acuerdo al perfil de la empresa. Si no es así, se requerirá de los cambios necesarios que pueden facilitar la implantación. Es poco frecuente que los directivos se detengan a analizar como va su empresa y cuando llegan a hacerlo se topan con problemas graves de falta de comunicación a lo largo de todos los niveles, falta de claridad en los objetivos que se persiguen y por tanto una falta de orden en algunos aspectos.

Por lo anterior, deben planearse una serie de acciones que prepararán al elemento humano lo suficiente para recibir sin resistencia la implantación de algo que constituirá, en la mayoría de las personas, un riesgo para su status actual.

El cambiar de una situación a otra crea problemas de comportamiento en la mayoría de los grupos sociales, ya que el hombre mexicano va más por trabajar como es su costumbre que aceptar riesgos que lo podrían despojar de cuanto tiene; sin embargo, también es el hombre el que ante situaciones motivantes y claras puede aceptar enfoques nuevos.

Es este punto el que todo director debe tomar como estrategia para edificar la confianza y la

consiguiente aceptación de la implantación.

Se podría comenzar con una capacitación a todos los niveles que abarcaria:

- 1.- Filosofía de la empresa.
- 2.- Objetivo primordial de la empresa.
- 3.- Estructura organizacional de la empresa.
- 4.- Sistemas de comunicación existentes en la empresa.
- 5.- Situación actual tanto interna como externamente.
- 6.- Explicación de la planeación estratégica de forma sencilla y recalcando en todo momento las consecuencias positivas que su implantación traerá.
- 7.- Incentivos que se utilizarán durante la nueva forma de trabajo.

Todo lo anterior debe ser transmitido a cada una de las personas integradas en la empresa. Existen diversas formas con las que puede presentarse esta capacitación, sin embargo se recomienda que se utilice un medio de comunicación queacapare la completa atención del empleado y que sea motivante para provocar en él el sentimiento de iniciar la búsqueda hacia el éxito. El medio de comunicación que se recomienda es el medio audiovisual, ya que se trata de un medio compuesto por imágenes que pueden ser atractivas y el sonido estereofónico, que no solo acapara el interés sino que produce un sentimiento de motivación en el espectador.

Se recomienda además, que las imágenes contengan si no todos, a la mayoría de los integrantes de la empresa e imágenes que indiquen éxito, progreso, armonía, y felicidad. Si el director de la empresa hablara a lo largo del audiovisual, habría un mayor sentimiento de identificación y si a ello agregamos la música, que siempre nos transporta y motiva, estaremos hablando de un medio a través del cual puede mostrarse algo de manera digerible y motivante. Otro punto que no debe olvidarse es el que se esté bombardeando constantemente con propaganda llamativa, esto puede aumentar el interés de las personas.

El paso que seguiría, una vez implantada la planeación estratégica, sería la evaluación constante de la misma y el informe constante de la situación hacia los empleados.

Desafortunadamente, no existe una fórmula sencilla para determinar la estrategia a seguir y así lograr la implantación óptima de los planes. Existen muchas alternativas y la que puede funcionar para una empresa, puede no funcionar para otra. Lo que debe hacerse es estar consciente del elemento humano, conocerlo lo más profundamente posible para encontrar la estrategia más viable.

CAPITULO 9

SUPERVISION, CONTROL Y RETROALIMENTACION



9.1 SUPERVISION CALIFICADA

Una vez que se ha logrado implantar la planeación estratégica diseñada para la empresa, se tendrá que afinar de una manera especial la sensibilidad de los directivos para poder absorber como esponjas todo aquello que se irá presentando a lo largo del tiempo durante el cual se llevan a cabo las metas encomendadas, es decir, nuestras actividades en la planeación no terminan en el momento en que se hace realidad los pasos establecidos para lograr nuestras metas, sino que ahora se requerirá de la atención especial para analizar nuestro desarrollo a lo largo del tiempo especificado para obtener nuestras metas. A esto se le llama supervisión calificada, por lo que prácticamente la planeación estratégica no termina nunca. Este concepto no quiere expresar que es eterna porque nunca se llega a su fin, sino que conforme va creciendo la empresa al alcanzar las misiones, objetivos, metas, etc. se va haciendo palpable el progreso empresarial planeado y de inmediato se establecen nuevos elementos específicos para repetir la planeación desde un principio, siendo por supuesto el punto de partida tantos niveles superiores como se hallan logrado objetivos en la planeación anterior volviéndose así, un proceso cíclico.

Ahora bien, ya se hizo hincapié en que la planeación no termina cuando se pone en marcha la planeación estratégicamente diseñada y que para obtener resultados positivos en lo planteado se requerirá la intervención del empresario durante el desarrollo de las actividades. Nos referimos a este tipo de personas director porque la supervisión del proceso tendrá que ser efectuada por una persona que conozca a profundidad lo que se debe hacer, según lo estipulado, además de esta característica tendrá que ser alguien capacitado para comunicar claramente al personal elegido lo que se ha descubierto en el desarrollo de la planeación, para incentivar y motivar correctamente, buscando de esta manera coordinar los esfuerzos y guiar las actividades individuales; claro que se debe tener la seguridad de que los recursos tanto humanos como físicos, estén disponibles cuando sea necesario para facilitar la implantación de planes. Una cualidad fundamental durante este proceso será el que exista una persona líder que tome decisiones si es necesario para la reeducación o modificación de algún elemento tanto

de persona como de actividad, debe tener la facultad de efectuarlo. Sin duda alguna, el personal que intervenga en la supervisión tendrá que recurrir a su capacidad de análisis, documentación, poder de realización, etc., es decir, a todas aquellas características que permiten que sea calificada la supervisión, ellas son de suma importancia para ir controlando el funcionamiento de nuestra planeación.

Cabe destacar, que en muchas de las ocasiones, los problemas o situaciones que detienen el camino hacia lo proyectado se da durante la supervisión calificada. Esto se debe a que posiblemente la planeación se está elaborando conforme a lo establecido, pero sin la presencia de un supervisor calificado en el momento. Si esto sucede, se puede detener el desarrollo por algo o se puede perder la inercia del trabajo, por lo que sería mejor adecuar la programación. Son cualquiera de estas circunstancias que surgen en un instante y que se tienen que resolver. Por otro lado si sucediera lo contrario, es decir, la planeación no fue la óptima pero se cuenta con una buena supervisión, se podrían ir atacando aquellos detalles que se manifiesten sin detener el avance planteado. Como podemos ver, el llevar un control y supervisión correctos nos permite salir con mayor facilidad de los baches, que en su caso opuesto prácticamente elimina la posibilidad de superación e incluso se podría parar totalmente la planeación al no observarse avance alguno y en ocasiones se llega hasta el retroceso, provocando desánimo para continuar.

De lo anterior se desprende la relación que existe entre la planeación estratégica (hasta la calendarización e implantación) y la supervisión, pues se debe de lograr que las dos tengan una unión estrecha y constante. Los planes son implantados cuando las actividades de los individuos están encauzadas hacia el logro de las metas de la empresa (planeación), y deben ser controlados por una supervisión.

Anteriormente comentamos que para que el análisis del desarrollo de los planes (supervisión) se logre de y nos lleve al progreso esperado, es necesario que sea calificada, y es de suma importancia el destacar que los sistemas de control son primordiales para la supervisión pues proporcionan una base concreta para su estudio y toma de decisiones.

9.2 IMPLANTACION DE PUNTOS DE CONTROL

Como se ha comentado anteriormente el establecer un sistema de control operativo, nos da una secuencia lógica para el análisis y toma de decisiones a favor de nuestro proyecto. Se debe puntualizar las técnicas de control (a excepción de las automáticas) no controlan por si solas, sino que es el proceso directivo completo el que guía, coordina, motiva y controla el empeño humano determinando la efectividad y eficacia con la que se implantaron los planes.

El sentido de la palabra control lo usaremos en referencia al control directivo que busca asegurar que el desempeño vaya conforme con los planes involucrando tanto un proceso de evaluación del desempeño, como el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de lo planeado. A lo largo de este proceso de control básico deben considerarse tres pasos a seguir:

- 1.- Establecer normas.
- 2.- Medir el desempeño contra la norma.
- 3.- Corregir diferencias en las normas.

1. Establecer normas:

El proceso de control se inicia con planes. Como se ha dicho anteriormente, en el proceso de planeación existe una continua reducción de detalles, una reducción de estrategias amplias a planes tácticos y específicos. Estos últimos establecen metas, fines y normas (fines y normas se utilizarán como sinónimos en el presente trabajo) para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos.

La decisión directiva es muy importante en el momento de seleccionar y definir las normas

específicas que guiarán la acción. La clave para determinar las normas a fijarse es la respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo que quiere medir la dirección? No se pueden establecer normas para todo, así que hay que seleccionar aquellas actividades claves, las cuales la dirección desea observar continuamente.

Al seleccionar las normas, los directores deberían mantener presente la ley de Pareto, la cual dice que en un grupo de elementos los más importantes representan una proporción pequeña del todo. Entre más concreta y específica sea la norma, más fácil será medir el desempeño contra la misma. Esto no quiere decir que todas las normas deben ser específicas; en realidad, no todas las actividades que la dirección desea observar pueden expresarse en términos concretos. Por ejemplo, un plan para mejorar la capacitación directiva no puede expresarse fácilmente en números.

2. Medir el desempeño contra las normas:

Existen diferentes aspectos en cuanto a la medida del desempeño:

- ¿Qué grado de variación se debe tomar dentro de las acciones correctivas ?
- Los directivos deben estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse. Debido a los cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente, puede ser necesario corregir las normas antes de considerar el desempeño. Para este fin están diseñados los presupuestos variables (tratados en el capítulo 7).
- La dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. Dicho sistema de información debe estar relacionado con el control y con todos los demás aspectos de la dirección. En lo que se refiere al sistema de información los directivos deben identificar aquellos puntos dentro de un área de responsabilidad, y su vigilancia permitirá al directivo, ejercer el control apropiado sobre el desempeño de los empleados para lograr las metas bajo su responsabilidad. Se debe responder

a las necesidades, conocimientos, métodos preferidos para obtener y utilizar la información, norma bajo revisión, etc., del directivo. Entre menos concreta sea la norma contra la cual se mide el desempeño, más difícil será el problema de diseño del sistema de información.

Los informes para el control variarán bastante en los diferentes niveles dentro de la organización.

. Debe mencionarse el poder de las computadoras para facilitar el control. La computadora, cuando es diseñada, instalada y operada en forma adecuada es un método extremadamente eficiente para obtener información en forma rápida y exacta.

. Obtener informes que comparan resultados actuales con resultados deseados pueden ser útiles para ciertos tipos de información, pero bastante adecuados para otros. Un control realmente efectivo requiere de pronósticos exactos. Se requiere de mucha ingenuidad para encontrar pronosticadores útiles. Los pronósticos proporcionan un tipo de advertencia anticipada.

3.- Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva:

Existen dos fases para esta actividad. La primera se relaciona con la evaluación de las señales de advertencia; y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

La evaluación adecuada de las señales es muy importante. Algunos métodos para pronosticar eventos futuros pueden no ser muy dignos de crédito y se necesita un criterio considerable para prevenir acciones precipitadas. Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrán necesitar revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados, etc. A pesar de que el control puede identificarse como una función clave del director, no puede desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones.

9.3 LOGRO DE METAS

El llegar a alcanzar las metas que nos planteamos en las condiciones y términos en que se fijaron crea una situación que por su importancia se considera vital.

A lo largo de los capítulos anteriores se ha hecho hincapié en que es necesario llegar hasta los parámetros que hemos marcado pues ellos son puntos tácticos.

Es un hecho que cuando nosotros hacemos un esfuerzo para lograr algo, (llámese meta, objetivo, misión, etc.) y lo logramos, nos dá ánimos por conseguir llegar hasta donde queremos, esta es la razón por la cual el lograr las primeras metas propuestas resulta imprescindible. Cuando los resultados son palpables, la motivación se hace evidente y hay ánimos para seguir adelante en la estructura de nuestra planeación estratégica. El proceso de una planeación incluye necesariamente elementos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo por lo que la motivación de la que hablamos toma mayor valor, no hay que olvidar que se dá por la simple y sencilla razón de que los resultados se dejan ver prontamente.

El caso contrario, es decir, si nosotros tenemos grandes problemas para saltar los primeros obstáculos, se complica de manera seria el desarrollo de nuestros planes debido a que se provoca la falta de motivación personalizada en la empresa y es ese factor elemental el que contribuye enormemente al éxito de una empresa. Cuando la planeación se ve entorpecida por la falta de motivación o hasta incluso bloqueada, se deberá regresar a lo que se fijó en un principio y la continuación de la planeación se verá como un largo trecho inalcanzable, surgiendo sentimientos de incredulidad hacia lo que se planteó, siendo ésta, una de las más grandes barreras por romper.

Cabe destacar que el análisis que se haga para el logro o no de las metas tendrá que ser muy estricto en el sentido de que se buscará con toda honestidad las verdaderas razones que intervinieron

durante el proceso. Esto en muchas ocasiones crea grandes conflictos, si se encontró alguna situación desfavorable, debido a que como toda acción corresponde a una decisión que en su momento se consideró como la más viable, se recurre a la justificación ante cualquier motivo e incluso los resultados llegan a ser alterados en mayor o menor grado. Esta situación no tiene ningún sentido si se considera que uno de los grandes objetivos de llevar a cabo el análisis del logro de metas, es aprender de la experiencia personal, teniendo obviamente, la disposición de aprender tanto de nuestras virtudes como de nuestros defectos.

Prácticamente este análisis se propone hacerlo en un ambiente favorable, de confianza, de mutua ayuda, etc. Se recomienda, de ser posible, tratar de salir de la oficina con el personal involucrado en el proceso salir de la oficina para acordar y llegar a puntos específicos y concretos que se deberán de tomar en cuenta para los siguientes metas, de tal forma que dicho acto sea en beneficio y no en perjuicio de la empresa.

Es así como se irá avanzando paso a paso teniendo un control continuo a lo largo de la planeación y detectando los puntos que se deben modificar para llegar hasta donde queremos con bases sólidas para crecer en conocimientos, tanto internos como externos, cuestión que será imprescindible para ajustar nuestro esquema de planeación.

9.4 FLEXIBILIDAD

A lo largo de los anteriores capítulos, se ha hecho hincapié de la importancia de la flexibilidad en el sistema de planeación. La flexibilidad es un elemento que en toda planeación debe existir, sobretodo si se considera que las cuestiones externas influyen de manera importante en ella.

Es necesario que la flexibilidad se lleve a cabo por una persona con plena madurez empresarial, es decir, la flexibilidad es una actividad completa y no un elemento de justificación (como puede tomarse) de los errores cometidos o para satisfacer los intereses personales. Puede considerarse a la flexibilidad como una oportunidad para calendarizar, adecuar estrategias, replantear objetivos, etc.

La característica que la flexibilidad tiene que es la de permitir adecuar el desarrollo de la planeación si ésta se ve afectada de alguna manera, puede resultar peligrosa, es decir, el ser flexibles de sobra puede provocar sentimientos de poca credulidad hacia la planeación y por tanto poco entusiasmo del personal por luchar hacia los objetivos. Por tal motivo, no se puede ser flexible por cualquier circunstancia que se presente, se tiene que tener cuidado al elegir el grado de flexibilidad que se va a manejar.

Debe quedar claro que antes de recurrir a la flexibilidad, debe lucharse e incluso llegar a la últimas consecuencias; solo en caso de que se tenga un problema (objetivo mal dimensionado, personal inadecuado, influencia externa, etc.) que no nos permita avanzar acaparando nuestro tiempo y personal, es que se debe recurrir a la flexibilidad.

9.5 AJUSTE Y RECALENDARIZACION A PARTIR DEL SEPTIMO CAPITULO

El ajuste es la acción seguida después de haber efectuado la revisión correspondiente para analizar el logro de metas que a su vez nos darán la pauta para saber si es necesario alterar o modificar algún elemento que compone la planeación.

En este proceso se tendrá que tomar en cuenta que no solo se realizan los ajustes pertinentes y se termina el problema, sino que en la medida en que nosotros nos intereseamos por aprender de estos ajustes, nuestra experiencia se verá igualmente incrementada, es decir, no nos podemos quedar en la superficialidad del hecho sino tenemos que ir al fondo de los motivos y causas, obteniendo como consecuencia conocimiento y experiencia.

Una vez que se determinó qué ajustes se deben hacer, se tendrá que llevar a la práctica, procurando no caer en los mismos problemas y se tendrá que retomar el proceso a partir del capítulo 7, es decir, dimensionar metas nuevas con los nuevos ajustes y dejar claros los objetivos establecidos para recalendarizar de acuerdo a lo acordada. De igual forma, se tendrán que implantar los nuevos esquemas para cerrar lo que se podría llamar la primera revisión formal a nuestra planeación estratégica.

Es importante que se lleve un récord de las acciones sobre lo que se ha ido realizando para poder contar con bases físicas y efectuar comparativos a determinados plazos. Se pueden utilizar estadísticas importantes como pueden ser el tiempo de realización, récord de fallas, cambios externos, etc. Cabe hacer mención que en los tiempos actuales, la información es un elemento de vital importancia; de aquí la presencia de un director nuevamente (dueño de la empresa, jefe de departamento, etc.), que tenga la visión para obtener la mayor información posible, llevándola a los controles que se establezcan para obtener beneficios.

9.6 MONITOREO CONTINUO

La necesidad de tener control sobre las acciones que se lleven a cabo en las empresas ha sido un factor muy buscado por el Ejecutivo en jefe de una planeación, ya que si se lleva un monitoreo continuo sobre la empresa y en especial sobre el logro de las metas, se podrán conocer desde el inicio, los posibles problemas que pudieran existir, es decir, si se logra implantar un monitoreo continuo, se podrán atacar los problemas o dificultades que se presenten antes de que estos se conviertan en un problema mayor, pues si se interviene cuando apenas hay señales de la presencia de algún problema o ya se está gestando el problema, es más fácil atenderlo y darle una pronta solución. De lo contrario, si no se puede visualizar a tiempo lo que se pudiera presentar, se dará cabida a un problema que necesariamente requerirá de mayor presencia, tiempo y esfuerzo por parte del personal. La cuestión anterior se puede aplicar en cualquier elemento de la planeación puesto que el problema se puede suscitar a cualquier nivel presentándose sin dar aviso alguno, en ocasiones.

Prácticamente el llevar un buen monitoreo continuo implicará que se alcance la eficiencia en la planeación, así como, un conocimiento de las fuerzas y expectativas aumentándose la visión que se pueda tener de la empresa, facilitando el camino al éxito en el desempeño de la planeación estratégica.

CONCLUSIONES

Como se observó, la planeación estratégica es un elemento básico para toda empresa, desde las micro hasta las grandes empresas. Como empresario, debe definirse a la empresa en todos los aspectos. Cuando la empresa se define como micro, pequeña, mediana o grande (según el volumen de ventas anual o según el número de empleados), debe quedar claro el sistema productivo, el modelo de producción (continuo o intermitente) y el tipo de producción (forma en que la empresa elabora su producto) que va a utilizar. No hay que dejar de lado el hecho de que el entorno nacional e internacional pueden influir decisivamente sobre la actuación de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado, la planeación estratégica de llevarse correctamente, puede constituir un arma para las empresas cuando enfrenten problemas por causa del entorno interno o externo. Si a esto aunamos el hecho de que las microempresas en México dan empleo a una gran cantidad de personas, se hace vital la presencia de una planeación estratégica para lograr el éxito de la empresa y por tanto, del personal que labora en ella.

A pesar de los beneficios que la planeación estratégica trae, las empresas en México no la implantan. Algunas de las razones de esto son las siguientes:

- Se requiere de tiempo, dinero y esfuerzo (debe evaluarse la rentabilidad de la planeación estratégica en base al tamaño y características de cada empresa).
- Existe una falta de conocimiento de la planeación estratégica y las consecuencias de su implantación.

- Para que la planeación dé los resultados esperados, debe llevarse como una guía organizacional a seguir y no como un simple esquema que puede sacar de apuros en ocasiones.
- Se requiere de un cambio de educación y por tanto de actitud para perder el miedo al cambio y para contar con elementos básicos como cooperación, capacidad de superación y de realización.

Desgraciadamente, la idiosincracia del mexicano no ha permitido que la planeación estratégica sea parte de las empresas, sobretodo de las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo que ella es parte fundamental para el acercamiento de la empresa al éxito.

El fijar los objetivos dará como resultado seguir algo en común y tener la posibilidad de evaluarlo continuamente para corregir errores y llegar al éxito.

La planeación estratégica debe considerar además: la presencia de un líder, pues él tendrá que dirigir todos los esfuerzos hacia el fin que se pretende alcanzar procurando ser de capacitación constante, de filosofía de trabajo, tipo de personal, motivación y flexibilidad.

Es importante priorizar los problemas ya que pueden ser temporales, permanentes, importantes y urgentes, recordando que la mejor solución a los problemas es tarea complicada pues debe tomar en cuenta la elección de los recursos, el apego que se tiene hacia el objetivo, el momento en que se vive y los tipos de estrategias que se pueden seguir).

Por último, cuando se implante la planeación estratégica, deberá haber una persona calificada que la supervise continuamente a través de sistemas de control utilizando la flexibilidad para readecuar puntos en donde se requiera. Cabe destacar, que el tiempo es uno de los elementos de mayor peso en la planeación.

BIBLIOGRAFIA

- ACLE TOMASINI, ALFREDO
Planeación Estratégica y Control Total de Calidad
Grijalbo
México, 1990.
- ALBERT, KENNETH
Manual de Administración Estratégica
McGraw-Hill
México, 1984.
- DALE, ERNEST
Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa
Editora Reverte Mexicana
México, 1970.
- BROWN, STANLEY
Manual del Director de Empresa
Editorial UTEHA
México, 1972.
- DEAL Y KENNEDY
Culturas Corporativas. Ritas y Rituales de la Vida Organizacional
Editorial SITE SA
México, 1980.
- GOLDRATT, ELIYAHU M.
La Meta
Ediciones Castilla
México, 1992.

KOBAYASHI, SHIGERU
Administración Creativa
Editora Técnica
México, 1980.

MENDOZA, ALEJANDRO
La Capacitación Práctica en las Organizaciones
Editorial Trillas
México, 1985.

ROBERTS, WESS
Secretos del Liderazgo de Atila
Editora Lasser Press
México, 1987.

STEINER, GEORGE
Planeación Estratégica
Editorial Continental
México, 1989.