

011679



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Una Estrategia de Intervención para
Pequeñas y Medianas Organizaciones:
El Caso de una Institución Educativa**

**Tesis para obtener el Grado
de Maestro en Ingeniería
(Planeación)**

P r e s e n t a

ING. ROSALBA HUERTA CRUZ



Director de Tesis: M. en I. Javier Suárez Rocha

Ciudad Universitaria,

Febrero, 2002

**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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México que siempre fue un ideal ser parte de ella.

A la Facultad de Ingeniería por la transmisión de un sin número de conocimientos y por despertar en mí la inquietud por realizar una maestría que ahora hago realidad.

Al Departamento de Sistemas de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería y en especial a tres personas que me ofrecieron su apoyo, confianza y amistad: Javier Suárez Rocha, Sergio Fuentes Maya y Arturo Fuentes Zenón.

A AFH Consultores y asociados, S.C. y en especial a José Domingo Figueroa Palacios y al Ing. Mario Aguirre Mora por su amistad, apoyo y por darme la oportunidad de participar con ellos en la ejecución de diversos proyectos.

A mi Director de Tesis: Javier Suárez Rocha gracias por su paciencia y asesoría; a mis sinodales: Ricardo Aceves García, Sergio Fuentes Maya, José Domingo Figueroa Palacios y Arturo Fuentes Zenón, gracias por dedicar su tiempo en la revisión del presente trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS

A mis padres que siempre me han apoyado en todas mis decisiones, gracias por darme fuerza y seguridad.

A mis hermanos por ser parte de mi esencia, nacimos de la misma energía y tenemos la misma sangre y por compartir el mismo ánimo y superación.

A mis amigas y amigos quienes me alentaron y apoyaron para ver hecha realidad una meta más de mi vida; gracias por los buenos momentos que han compartido conmigo.

A ti, que aunque has estado tan cerca y tan lejos de mi, siempre me diste tu apoyo incondicional para seguir adelante, gracias por aquellos buenos momentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Título

“Una Estrategia de Intervención para Pequeñas y Medianas Organizaciones: El Caso de una Institución Educativa”

Objetivo:

Diseñar una estrategia de intervención que pueda ser implantada y evaluada en pequeñas y medianas organizaciones mediante el uso de técnicas de planeación participativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

Pág.

RESUMEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

i

1. PROBLEMÁTICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 Concepto y clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa	1
1.2 La Pequeña y Mediana Empresa en la economía global	3
1.3 Formulación de la problemática en la Pequeña y Mediana Empresa	6
1.4 Conclusiones	12

2. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

2.1 Tipos de estrategia	14
2.2 El equipo facilitador (consultor externo) y el equipo de planeación	18
2.3 Entornos y herramientas de trabajo	23
2.4 Conclusiones	24

3. LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

3.1 La problemática de los planes estratégicos	26
3.2 Soporte teórico de la estrategia: Conferencia de Búsqueda y Reunión de Reflexión y Diseño	27
3.3 Desarrollo de la estrategia	41
3.3.1 ¿Quiénes son y como elegir a los stakeholders?	42
3.3.2 Marco temporal para el diseño de la empresa	48
3.3.3 Estrategia de Intervención	49
3.3.4 Análisis interno	52
3.3.4.1 Identificación de fortalezas y debilidades	52
3.3.4.2 La cadena de valor	60
3.3.5 Análisis externo	63
3.3.5.1 Identificación de amenazas y oportunidades	63
3.3.5.2 Análisis de mercado	67
3.3.6 Diseño idealizado	69
3.3.6.1 Elementos estratégicos como parte del diseño idealizado	71
3.4. Conclusiones	80

4. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Análisis de consistencia de los elementos estratégicos	82
4.2 Relaciones de consistencia	84
4.3 Selección y evaluación de programas	86
4.4 Marco de referencia para la implantación de la estrategia	90
4.5 Componentes administrativos de la implantación de la estrategia	92
4.6 Conclusiones	96

5. EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Taller de Planeación Estratégica: "El Futuro de una Institución de Educación Superior que imparte Estudios de Posgrado "	98
--	----

6. CONCLUSIONES GENERALES

146

BIBLIOGRAFÍA

150

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

El presente trabajo titulado "Una estrategia de Intervención mediante el uso de Técnicas de Planeación Participativa para Pequeñas y Medianas Organizaciones: El Caso de una Institución Educativa", tiene como objetivo *diseñar una estrategia de intervención que pueda ser implantada y evaluada en pequeñas y medianas organizaciones mediante el uso de técnicas de planeación participativa.*

La estrategia de intervención se elabora a partir del uso de técnicas de planeación participativa, teniendo como sustento teórico la Conferencia de Búsqueda y la Reunión de Reflexión y Diseño, así también, se hace uso de elementos de carácter estratégico como son: visión, misión, objetivos, metas, estrategias, programas y proyectos, donde estos dos últimos son los elementos de carácter operativo por medio de los cuales se implantará la estrategia.

El trabajo comprende cinco capítulos, donde los primeros cuatro están enfocados a la propuesta de la estrategia de intervención, y finalmente un capítulo destinado para un estudio de caso.

En el capítulo 1 se menciona qué es una PYME^A, así como su clasificación en el entorno económico del país y el papel que han venido desempeñando dentro de la economía global; posteriormente se formula la problemática con base en documentos publicados, entre algunos, por el INEGI y otras instituciones gubernamentales.

Se abordan a las PYME's porque son el tipo de organizaciones donde es posible emplear la estrategia de intervención, esto por el tipo de problemas que presentan. Es decir, estas organizaciones enfrentan problemas de carácter estratégico que muchas veces sus directivos no pueden resolver tan fácilmente, así que la estrategia de intervención les permitirá, por un lado, hacer participar a sus miembros trayendo como consecuencia una visión en conjunto de la situación actual de su organización y, por el otro, diseñar un futuro deseado en los próximos cinco años, lográndose todo lo anterior, por medio de técnicas de planeación participativa.

La estrategia de intervención es un primer acercamiento para la elaboración de planes bien estructurados, ya que muchas organizaciones, en la mayoría de las ocasiones, cuentan con planes pero desafortunadamente, por diversas causas, no se llevan a la práctica. La estrategia de intervención permitirá estructurar planes que lleven a la organización a mejorar su desempeño actual por medio de la participación de sus miembros.

En el capítulo 2 se mencionan algunos conceptos que son necesarios conocer y que tienen una relación directa con la estrategia de intervención. Primero se dan a conocer algunos tipos de estrategias manejadas por las grandes corporaciones y la evolución constante de ésta. Posteriormente se menciona la literatura de la estrategia competitiva

^A En el presente trabajo manejamos el concepto de empresa y organización como sinónimos, es decir, independientemente de la palabra que se use, se estará haciendo referencia a lo mismo, considerando en ambas todas las actividades que las involucran, así como a todos los miembros que la integran. Esta aclaración surge porque en el capítulo 1 se mencionan a las PYME's pero, como se comentó anteriormente, también se le pudo haber dado el nombre de organización. Por otro lado, el tipo de problemas que enfrentan las PYME's (se consideran sólo aquellos de carácter estratégico) permiten que la estrategia de intervención pueda desarrollarse en éstas porque aborda problemas de esta naturaleza

que trata la forma en que las empresas planean responder a las cambiantes condiciones de su entorno por medio del conocimiento de la situación actual la cual involucra los puntos donde la empresa es fuerte y/o débil. Se menciona la estrategia competitiva porque, en términos de los aspectos que trata, es la que más se aproxima a la estrategia de intervención.

El capítulo 3 está considerado como el tema central ya que en éste se define la problemática de los planes estratégicos; el soporte teórico de la estrategia de intervención: La Conferencia de Búsqueda y la Reunión de Reflexión y Diseño; y finalmente, el desarrollo de la estrategia de intervención.

Se realiza un análisis de los stakeholders (los directamente involucrados en una situación problemática) porque en la mayoría de las ocasiones, éstos pueden contribuir a un mejor desempeño de la organización, pero esto no siempre es así, ya que la solución de algunos problemas pueden afectar sus intereses. Para tal fin, se trabajó una metodología para la selección de los directamente involucrados en la problemática, sin embargo, es necesario profundizar aún más en este trabajo para obtener mejores resultados.

Se proponen tres esquemas de intervención en las organizaciones: el que emplea información estadística de la organización, el que obtiene y emplea la información proporcionada por los actores, y el que resulta de la combinación de los dos anteriores. En el primero se obtiene información estadística permitiendo definir de mejor manera el estado deseado al conocer como se ha ido comportando la organización en los últimos cinco años, además permite definir las circunstancias del medio ambiente en el que participa la organización; el segundo esquema es aquel donde se obtiene información directa de los stakeholders, es decir, se obtiene información verbal, sin embargo, aquí puede existir un sesgo ya que la información que proporcionen podría no ser verídica porque existen intereses de por medio que son afectados por la solución del problema; pero a pesar de esto puede diseñarse un futuro deseado que puede ser alcanzado y, finalmente, el tercer esquema es aquel que resulta de la combinación de los dos primeros, es decir, se emplea información estadística e información obtenida de los stakeholders.

La ventaja de manejar cualquiera de estos esquemas es que, los tres, convergen en la definición de líneas de acción que al agruparse permiten establecer las estrategias, y como consecuencia los programas y proyectos donde éstos son los elementos de carácter operativo que permitirán implantar la estrategia de intervención.

En el capítulo 4 se realiza un análisis de consistencia entre los elementos estratégicos, es decir, se plantea un escenario estratégico donde se pueden apreciar las relaciones que existen entre cada uno de estos elementos. Por ejemplo, nos dirá qué programas y/o proyectos contribuyen con las metas y los objetivos de la organización y a su vez con la visión y misión.

En el capítulo 5 se presenta un Estudio de Caso de una Institución Educativa. Se presentan los resultados al aplicar la estrategia de intervención así como algunos aspectos que se identificaron durante la misma.

ABSTRACT

The present work titled "A strategy of Intervention with the use of Participative Planning Method for Small and Medium Organizations: The Case of an Educational Institution", has as objective *design an intervention strategy that can be implanted and evaluated in small and medium organizations with the use of Participative Planning Method*.

The intervention strategy is elaborated starting with the use of Participative Planning Method, having like theoretical sustain the Search Conference and the Design Reflection Meeting, likewise, the use of elements of strategic character as: vision, mission, objectives, goals, strategies, programs and projects, where the last two are elements of operative character and will be use for the strategy implementation.

This work includes five chapters. The first four are focused in the intervention strategy, and the last chapter is dedicated for a case of study.

The chapter 1 mentions what the PYME's^A are, its classification in the economics of the country and the paper that they have in the global economy. Later the problem is formulated based in documents published by the INEGI and other government institutions.

The use of the PYME's for this work is because they are the type of organizations where it is possible to use the intervention strategy; this is for the type of problems that they present. That is, these organizations face problems of strategic character that many times the directives cannot solve so easily, so the intervention strategy will allow them, on one hand, to make participate to their members that will result on a common vision of the current situation of its organization and, for the other one, to design a desired future in next five years.

The intervention strategy is a first approach for the elaboration of well-structured plans. Many organizations have plans but unfortunately for different causes, they are not taken to the practice. The intervention strategy will allow them to structure plans that let to the organization improve its performance with the participation of its members.

The chapter 2 mentions some concepts that have a direct relationship with the intervention strategy. First, some types of strategies managed by the big corporations and the constant evolution of these are shown. Later, the literature of the competitive strategy is mentioned as well as the form that the companies plan to respond to the changing conditions of its environment, knowing the strengths and weakness of the organization. The competitive strategy is mentioned since, in terms of the aspects that it tries, it is the one that more approaches to the intervention strategy

^A In the present work we will handle the concept of company and organization like synonymous, that is to say, independently of the word that is used, it will be the same. Considering in both all the activities that involve them, as well as all the members that integrate it. This explanation arises because in chapter 1 the PYME's are mentioned but, as was commented previously, also was possible to have been given the name of organization. However, the kind of problems that the PYME's face (only those of strategic nature are considered) allows to the intervention strategy can be developed in these because has problems of this nature.

The chapter 3 is the central subject since in this, the problematic of the strategic plans is defined, and the theoretical support of the intervention strategy: The Search Conference and the Design Reflection Meeting; and finally, the development of the intervention strategy.

An analysis of the stakeholders (those directly involved in a problematic situation) is made because in most of the occasions, they could improve the performance of the organization. But this is not always the way, since the solution of some problems can affect their interests. A methodology for the selection of those involved in the problems were developed, however it is necessary to go deep in this work to obtain better results.

Three schemes of intervention in the organizations are proposed: the first that uses statistical information of the organization, the second that obtains and uses the information provided by the actors, and the third is the result of the combination of both. In the first one statistical information is obtained allowing to define the state desired when is known the performance of the organization in the last five years, it also let know the circumstances of the environment in which participates the organization. In the second scheme the information is obtained directly of the stakeholders, that is to say, verbal information is obtained, however, a deviation can exist here since the information that they provide could not be truthful because they can be affected by the solution of the problem; but in spite of this a desired future can be designed and reached. Finally, the third scheme is the combination of both, it uses statistical information and the information obtained of the stakeholders.

The advantage of managing anyone of these schemes is that, the three, converge in the definition of action lines that allow to establish the strategies, and as consequence the programs and projects where these are the elements of operative character that will allow to implant the intervention strategy.

In the chapter 4 an analysis of consistency among the strategic elements is made, that is to say, a strategic scenario where the relationships among each one of these elements can be appreciated. For example, it will tell us what programs and/or projects can contribute with the goals and the objectives of the organization as well as the vision and the mission

In the chapter 5 a Case Study of an Educational Institution is presented. The results of apply the intervention strategy as well as some aspects that were identified during the same are shown.

INTRODUCCIÓN

En una economía de globalización las organizaciones tienen que ser cada vez más competitivas, por lo que tienen que ser hábiles para enfrentar una serie de cambios que ocurren en los entornos en los que participan y se ven afectadas, pero sobre todo deben ser capaces de adaptarse a una serie de cambios que ocurren y que no pueden controlar. Dichos cambios ocurren en los llamados entornos transaccional¹ y contextual².

Las pequeñas y medianas empresas no escapan a esta realidad, es decir, tienen que ser competitivas para ser capaces de enfrentar a su medio ambiente y de este modo poder sobrevivir en un mundo cambiante.

La mayoría de las organizaciones cuentan con planes estratégicos que les permitirán mejorar su desempeño actual y futuro, sin embargo, en ocasiones estos no se llevan a la práctica porque simplemente se elaboraron para cumplir un requisito administrativo o, en otros casos, los planes no están asociados con ningún objetivo, estrategia o meta de la organización.

Así también, en la práctica se comprueba que muchos planes no guardan consistencia entre los objetivos, metas, estrategias, programas y proyectos y, por esto, muchos de los planes no tienen el éxito que se esperaba porque no contribuyen con el desempeño interno y externo de la organización, y aún menos, en el alcance del futuro deseado.

Aunado a lo anterior, la presencia de los periodos sexenales en el país impide que algunas veces los planes que una organización pretende implantar no sean llevados a la práctica, ya que al ocurrir el cambio de administración, muchas veces estos planes ya no se llevan a cabo o se suspenden.

Por lo tanto, para que los planes estratégicos respondan a las necesidades de la organización es necesario considerar lo siguiente: reducir el espacio temporal de diseño de la organización, es decir, a un periodo de cinco años con el fin de que los planes seas llevados a la práctica dentro de cada periodo de gobierno; hacer intervenir en la elaboración de los planes a todos aquellos miembros de la organización que tengan conocimiento de la situación actual y futura de ésta y que de esta forma los programas y proyectos estén asociados a los objetivos, estrategias o metas de la organización.

De esta forma, se propone una estrategia de intervención en pequeñas y medianas organizaciones donde se tratan los aspectos mencionados anteriormente. La estrategia de intervención hace uso de técnicas de planeación

¹ El entorno transaccional es el llamado entorno de primer orden; en él, se llevan a cabo las interacciones más fuertes de la empresa con el medio ambiente. En este entorno se encuentran los proveedores, los competidores más fuertes, los consumidores más frecuentes, los que proporcionan los recursos financieros, etc.

² En el entorno contextual (o de segundo orden) se hace referencia a los eventos de carácter económico, científico y tecnológico, político y social, que podrían incidir en el desempeño de la organización; son variables incontrolables para la empresa que en la mayoría de los casos, sobre todo las de carácter económico y social, afectan el desempeño de la organización.

participativa con el fin de hacer intervenir a todos los miembros de la organización en la generación de un futuro deseado que parte del conocimiento de la situación actual para que finalmente se integre en líneas de acción, estrategias, metas, programas y proyectos donde estos son los elementos de carácter operativo que permitirán la implantación de la estrategia de intervención

De esta manera, elaborar una estrategia de intervención en este tipo de organizaciones y aprovechando las ventajas de las técnicas de planeación participativa se podrán aminorar los problemas de carácter estratégico por el que pasan las pequeñas y medianas organizaciones.

Actualmente se está haciendo uso de técnicas de planeación participativa para resolver diversos problemas que caen en el ámbito de la planeación. Entre las técnicas más usuales están: la Conferencia de Búsqueda, la Reunión de Reflexión y Diseño, Grupo Nominal, TKJ, entre otras.

El sustento teórico de la estrategia de intervención es la técnica de planeación participativa denominada Conferencia de Búsqueda, la técnica menciona que los actores son la pieza clave para que la empresa sea capaz de enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan en su medio ambiente así como evitar, en lo posible, las debilidades y aprovechar las fortalezas de la empresa. Al referirnos a los actores estamos haciendo alusión a aquellos que forman parte de la organización, es decir, los mandos medios y superiores así como los que se encuentran en la parte operativa de la misma.

Trabajar con técnicas de planeación participativa tiene varias ventajas y desventajas, sin embargo, se puede aprovechar al máximo las ventajas que permitan hacer de estas técnicas el medio adecuado para que los miembros de la organización expresen, mediante el conocimiento de la situación actual y futura de esta, el futuro que desean y de esta forma sustentar planes estratégicos que les permitan mejorar su desempeño. Cuando hablamos del futuro nos referimos a diseñar una organización para los próximos cinco años, con el fin de que los planes no se queden en el archivo muerto o no cumplan con los objetivos de ésta.

Por lo tanto, el soporte teórico de la estrategia está basado en el principio participativo: "La participación capacita a los involucrados en una situación problemática a adquirir mayor comprensión de la misma, lo que a su vez permite servir más eficientemente a los fines de la organización".

Adoptar un enfoque que permita la participación de los directamente involucrados en una situación problemática, fortalece el éxito para implantar la estrategia, al crear en sus miembros un sentido de cooperación y responsabilidad. Así, la estrategia de intervención considera elementos de carácter estratégico, como son la visión y la misión que son considerados como los de mayor nivel así como objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos, donde estos últimos son los elementos de carácter operativo que permitirán la implantación de la estrategia.

1 PROBLEMÁTICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 Concepto y clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa

Las micro, pequeñas y medianas empresas se definen como formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio destinado a satisfacer las necesidades de los distintos sectores de la actividad económica y del mercado de consumidores.⁴

En Centroamérica las PYME's pueden definirse, en su aspecto cualitativo, como una forma de organización social y económica, que realizan su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo se caracterizan por tener regularidad y continuidad básica en sus operaciones y por no exhibir separación entre la propiedad de los medios de producción y la gerencia o administración. Desde el punto de vista cuantitativo, las PYME's se definen con base en el número de empleados, monto de ventas, inversión, y en algunos casos con el valor de exportación.⁵

Un problema básico en la elaboración de políticas de fomento a las PYME's es su propia clasificación, que se realiza según el volumen de ventas, el número de trabajadores, o el valor de activos de la empresa, entre otros. El objetivo de una política de fomento no es que las empresas sigan siendo pequeñas y que gocen de los beneficios fiscales por ello, sino que generen empleos, crezcan y que no se usen medidas excluyentes (por el tamaño) para que se pueda mejorar el sistema financiero, el sistema tecnológico, la capacitación, la infraestructura, etc.

Con base en los resultados de los Censos Económicos de 1994, se da una clasificación a cada unidad económica en las manufacturas, la cual es la siguiente:⁶

- ⇒ La microempresa (0 a 15 personas).
- ⇒ La pequeña (16 a 100 personas).
- ⇒ La mediana (101 a 250 personas).
- ⇒ La grande (251 y más personas).

⁴ El Mercado de Valores, No. 6, marzo 15 de 1993 pág. 16

⁵ Ibid.

⁶ Las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática Censo económico 1994

En 1993, el número de microempresas de la industria manufacturera, comparado con 1988, adquiere notable importancia: duplica su número absoluto; incrementa su participación relativa de un 87% a un 92%, de un evento a otro; su personal ocupado se incrementa del 14% al 21%; y los ingresos del 4% al 9%. Dentro de la microempresa, las unidades económicas con hasta 2 personas ocupadas registran los mayores indicadores de crecimiento (véase tabla 1).

Las empresas pequeñas, aunque reducen su participación del 10% al 6% en el número de establecimientos y conservan su importancia en el personal ocupado (20%), aumentan ligeramente su captación de ingresos, pasando de un 13% a un 14%, de 1988 a 1993.

Las empresas medianas reducen su importancia en el personal ocupado al pasar del 16% al 15%, de 1988 a 1993, pero mantienen sin alteración su participación en los ingresos (14%).

La reducción de la importancia relativa dentro del sector de las grandes empresas es notable. Si en 1988 captaban un 69% de los ingresos, en 1993 registran el 63%. También en el personal ocupado de este sector las grandes empresas reducen su participación, de un 50% en 1988, a un 44% en 1993.

TESIS CON FALLA LE ORIGEN

ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS				PERSONAL OCUPADO				INGRESOS	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	%	%
TOTAL	138835	100	266033	100	2595385	100	3174455	100	100	100
0 a 2	69928	51	157947	59	99398	4	200005	6	1	4
3 a 5	36318	26	60461	23	130306	5	218622	7	1	2
6 a 10	10230	7	18790	7	77046	3	140369	5	1	2
11 a 15	4536	3	7016	3	58179	2	89463	3	1	1
0 a 15	121012	87	244214	92	364929	14	648459	21	4	9
16 a 20	2940	2	3903	1	52588	2	69535	2	1	1
21 a 50	7049	5	8453	3	227367	9	270199	9	5	6
51 a 100	3303	3	4083	2	235089	9	291590	9	7	7
16 a 100	13292	10	16439	6	515044	20	631324	20	13	14
101 a 250	2620	2	3120	1	413870	16	487801	15	14	14
251 a 500	1076	1	1340	1	377682	14	469961	15	16	16
501 a 1000	571	-	660	-	381919	15	453124	14	17	16
1001 y más	264	-	260	-	541942	21	483786	15	36	31
251 y más	1911	2260	2260	1	1301543	50	1406871	44	69	63

Tabla 1. Unidades Económicas, Personal Ocupado e Ingresos por Estratos 1988-1993.

Debido a la importancia que ha adquirido este subsector en la economía nacional, actualmente existe una definición más explícita, aunque no por ello más adecuada y precisa. Esto ha permitido diferenciar a las micro, pequeñas y medianas industrias de las grandes corporaciones. La clasificación se plantea de acuerdo con el número de trabajadores y con el valor de las ventas anuales netas.

Las industrias micro, pequeña y medianas se clasifican de acuerdo con las siguientes características:⁷

Microindustria: Las empresas que ocupan hasta 15 personas, cuyo valor de ventas netas anuales no rebase el equivalente a \$900,000 pesos.

Industria pequeña: Las empresas que ocupan hasta 100 personas, cuyo valor de ventas anuales no rebase el equivalente a \$9'000,000 de pesos.

Industria mediana: Las empresas que ocupan hasta 250 personas, cuyo valor de ventas netas anuales no rebase el equivalente a \$20'000,000 de pesos.

En algunos países de América Latina se usan criterios similares para definir a la micro y pequeña industria; por lo general, se toma como base el monto de las ventas anuales, el número de personas ocupadas, los activos fijos, así como el capital de trabajo. Para una definición más precisa, resulta conveniente considerar no solamente criterios cuantitativos, sino también parámetros y criterios de otra naturaleza como pueden ser: la tecnología utilizada, el tipo de producción, la escolaridad del propietario, la clase de organización, etc.

Para el presente trabajo, se utilizará la definición que considera el volumen de ventas y el personal ocupado. La razón es que las estadísticas nacionales se manejan con base en esta definición.

1.2 La Pequeña y Mediana Empresa en la economía global

El sector de la pequeña y mediana empresa en el mundo es tradicionalmente intensivo en la generación de empleo, abundante en el número de establecimientos existentes, fundamental en la contribución del PIB, y participa de manera importante en el flujo de comercio internacional.

En general, no existen planes de mediano y largo plazo que permitan al sector un crecimiento sostenido y unas reglas de juego claras. Los esfuerzos son generalmente inmediatistas y se carece de articulación de políticas integrales de apoyo. Las PYME's de América Latina, en general, no están preparadas para asumir el reto de la competencia en todo el ámbito continental.⁸ Es necesario traer grandes esfuerzos, tanto en el fortalecimiento mismo de las empresas, como en la preparación propia de un nuevo empresario con mentalidad y cultura acorde a los procesos de globalización.

Los principales obstáculos del sector se encuentran de manera común en muchos países, puesto que políticas, regulaciones y normas discriminan a las PYME's. Generalmente esta situación se presenta en la falta de equidad, en el acceso a oportunidades de capitalización, información, tecnología, formación

⁷ El Tratado de Libre Comercio, La Industria Micro, Pequeña y Mediana. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial SECOFI, 1994

⁸ Foro Empresarial de Las Américas. Oportunidades para la pequeña y mediana industria. Nichos de mercados y subcontratación regional
http://www.sieca.org.gt/publico/Doctos_y_Publico/industria.htm

de recursos humanos y financiamiento, tema este último que ha sido históricamente, quizás el más sensible a los intereses de desarrollo del sector.

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan una función crucial en la competencia mundial. En buena parte de los países desarrollados y en desarrollo, las PYME's han registrado un dinamismo importante, lo cual ha obligado a un grupo importante de economistas y formuladores de política a revisar las orientaciones tradicionales de la estrategia industrial.⁹

La aportación de las PYME's al crecimiento y el desarrollo ha aumentado y su papel es crucial en el actual mecanismo competitivo. Ello ha cambiado de manera radical la actitud de los economistas industriales y los formuladores de política con respecto a la producción en pequeña escala.

Existe la cuestión de los costos de ajuste. Aun si las empresas de gran escala son capaces de producir a costos unitarios más bajos que las PYME's, éstas pueden ajustar su nivel de producción a un costo más bajo que aquéllas. Esto es así porque estas últimas suelen ser más intensivas en mano de obra y utilizan plantas y maquinaria más apropiadas para satisfacer una demanda inestable y temporalmente fragmentada. Esta ventaja de flexibilidad depende de su mayor capacidad para reaccionar a los cambios debido a la administración directa, el flujo eficiente de información y la rapidez en la toma de decisiones.

Las empresas de gran escala tienen que producir utilizando la capacidad total de sus plantas para explotar sus ventajas de costos. Sin embargo, muchas veces esta oportunidad está limitada por una demanda inestable en términos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a la inestabilidad cuantitativa, las grandes empresas tienden a ser poco sensibles a las crestas en la demanda, porque producen en plantas capaces de satisfacer la demanda promedio esperada. Esto significa que para satisfacer estas crestas no esperadas, prefieren comprar el bien a productores más pequeños. Es ésa la razón de que en un mercado con una demanda fluctuante las empresas a gran escala coexistan con las pequeñas y medianas.

En lo que se refiere a la inestabilidad cualitativa, los intentos de las empresas a gran escala por capturar nuevas necesidades específicas se ven limitados por la naturaleza organizacional de la empresa, que tiende a centrarse en una demanda más amplia y más estandarizada. También en este caso existen razones para crear una estructura de producción en que las grandes empresas puedan coexistir con un sector dinámico de pequeñas compañías dedicadas a la satisfacción de demandas específicas.

Estas consideraciones sobre las ventajas de las PYME's resultan cruciales si se atiende a la dinámica que parece caracterizar a los actuales mecanismos competitivos. De hecho ha crecido paulatinamente el peso de los factores que actúan a favor de las tipologías de la organización industrial caracterizada por la presencia de las PYME's. En particular, el análisis de la dinámica estructural que caracterizó a los 70's parece apoyar la tesis de que la crisis de aquel

⁹ Radiografía de la micro, pequeña y mediana industria. El Economista. Miércoles 1 de octubre de 1997.

periodo "es resultado de los límites del modelo del desarrollo industrial que se funda en la producción masiva".¹⁰

El nuevo papel de las PYME's sólo puede apreciarse contra el fondo del fenómeno de reestructuración industrial a gran escala ocurrido en los últimos 15 años, debido por un lado, a que las grandes empresas se han reorganizado alrededor del mundo mediante redes de actividades interconectadas; por otro, las pequeñas empresas exitosas han agregado redes con las que las agrupaciones locales se pueden comunicar.

Así, lo que parece importante al analizar las empresas es la naturaleza de la producción y las relaciones de mercado que delimitan el entorno individual en que funcionan. Las relaciones, no el tamaño, son los elementos clave que caracterizan la naturaleza de las empresas.¹¹

Por ejemplo, entre las PYME's se puede agrupar a una gran variedad de organizaciones industriales y comerciales con un amplio rango de niveles de eficiencia y competitividad: empresas rurales que sostienen la economía familiar, subcontratistas en etapas diferentes de la producción que trabajan para una compañía más grande; pequeños productores independientes que ofrecen productos para el mercado local; negocios especializados que participan en redes de operadores complementarios, y empresas medianas dedicadas al mercado internacional por medio de la oferta de productos de nicho.

Queda claro pues, que el tamaño en sí no es útil ni suficiente para identificar la capacidad competitiva de las empresas. Más bien, es necesario identificar el entorno social y de producción.

Las experiencias europeas muestran que las PYME's pueden ser competitivas si:¹²

- a) Centran sus competencias tecnológicas y el conocimiento del mercado en funciones productivas específicas, logran ventajas de costo y dominan la innovación de productos.
- b) Operan en una red cooperativa; colaboran con otras empresas con especializaciones complementarias con las que pueden ofrecer conjuntamente productos complejos.
- c) Existen externalidades locales positivas que favorezcan la cohesión de la agrupación y sostienen el crecimiento y la capacidad innovadora del grupo.
- d) Hay una fuerte identidad para agruparse como comunidad productiva, permitiendo la entrada de compañías nuevas pero evitando empresas rebeldes

¹⁰ M. Piore & C. Sabel. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York, 1984.

¹¹ Política industrial para las PYME's en la Economía Global. Comercio Exterior, Vol. 48 Núm. 8, México, agosto de 1998.

¹² Ibid.

Las PYME's pueden ser competitivas si recuperan, como conjunto, las ventajas colectivas de las que carecen individualmente como resultado de su tamaño reducido.

La naturaleza de las relaciones, no el tamaño, es el factor competitivo clave: la interacción de los actores locales, y aún más crucial, los mercados nacional e internacional y las relaciones de producción.

En la perspectiva de la globalización de la economía es posible ofrecer nuevas oportunidades a las PYME's mediante un entorno local que les permita prepararse para identificar y aprovechar esas oportunidades. La experiencia muestra que este proceso de aprendizaje no es individual sino colectivo.

Las PYME's participan además en las actividades exportadoras, ya sea directamente o mediante la subcontratación, contrato de concesiones o como intermediario de comerciantes mayoristas.

Las PYME's son un factor relevante de contribución al PIB y al empleo, ya que generan más de 20% del PIB; en algunos casos dicha contribución se sitúa en 50%. En términos de empleo, las estimaciones indican que estas empresas ocupan a un colectivo que supone entre 20 y 25% de la población económicamente activa (PEA).¹³

1.3 Formulación de la problemática de la Pequeña y Mediana Empresa

A partir de las definiciones elaboradas en el punto 1.1 y de las encuestas realizadas por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA),¹⁴ se tiene la siguiente información: el 33.33% de la industria nacional pertenece a la micro industria, el 30.69% a la pequeña y el 34.39% está representado por la mediana industria, es decir, el 98.41% de la industria nacional corresponde a este subsector (ver figura 1).

El número de establecimientos es aproximadamente 1,316,952, los cuales se encuentran distribuidos dentro del territorio nacional de la siguiente manera:¹⁵ región centro, con el 21.4% que corresponde al Distrito Federal y parte de la zona conurbada; región centro sur, con el 13%, que comprende parte de los estados de Guerrero y Morelos; región noreste, con el 11.4% que corresponde al estado de Nuevo León (en particular, Monterrey); y la región occidente, con el 11.5%, que comprende Guadalajara y parte del estado de Nayarit, como las regiones más representativas.

¹³ Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Reunión de expertos sobre el vínculo entre la PYME en Centroamérica y el sector exportador. México, D.F. 16 y 17 de noviembre de 1998.

¹⁴ Encuestas reportadas en el encuentro con empresarios de las micro, pequeñas y medianas industrias. México, CANACINTRA, febrero, 1994.

¹⁵ La Micro Pequeña y Mediana Empresa. Principales características INEGI, NAFINSA, México, 1993

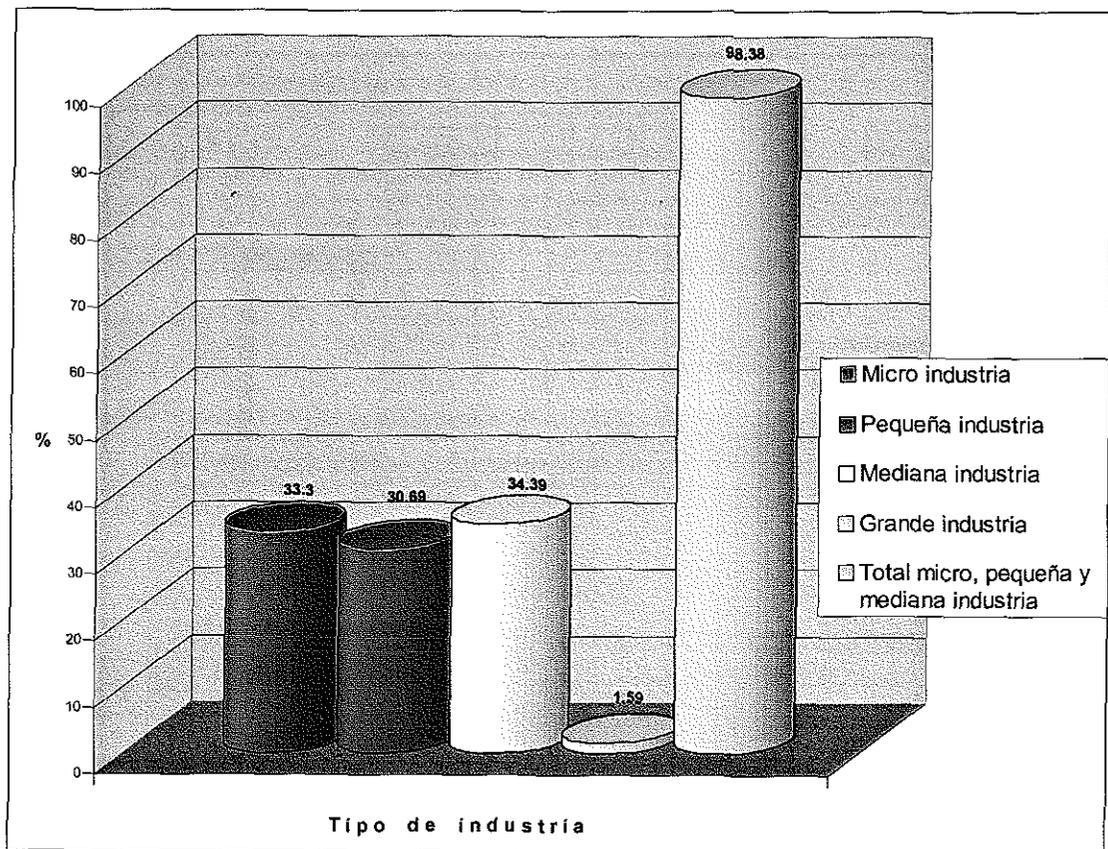


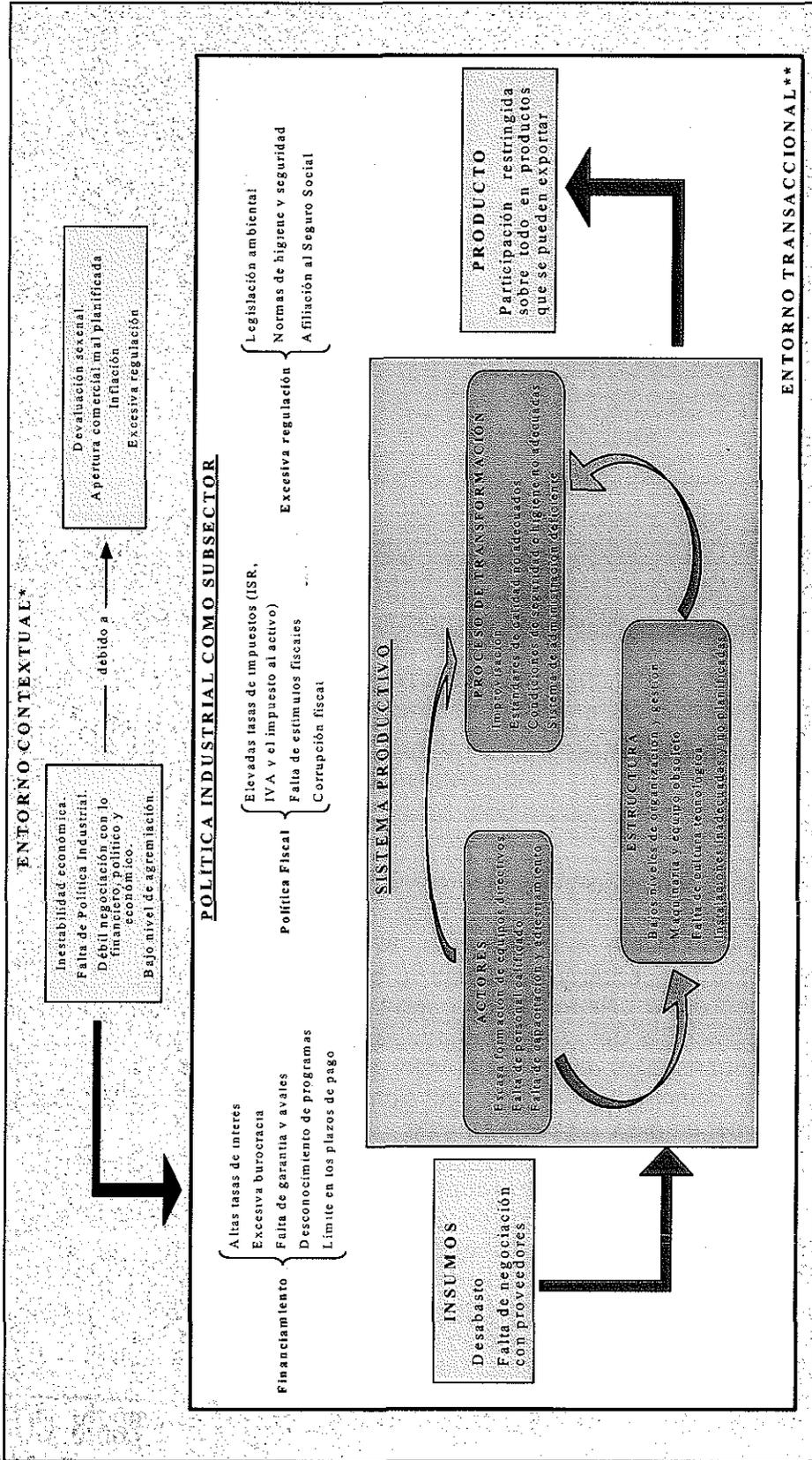
Figura 1. Distribución de la micro, pequeña y mediana empresa en el contexto empresarial del país.

En cuanto a la contribución de este subsector en la economía nacional; según datos de los censos económicos de 1989, de los 137,000 establecimientos que conforman la industria manufacturera, 87% son microempresas, el 12% lo componen las pequeñas y medianas, y el resto son grandes empresas. No obstante, son estas últimas las que aportan los mayores ingresos generados por la industria: 72% del valor agregado total; las micro, pequeñas y medianas son sólo responsables del 28% del valor agregado pero del 51% del empleo. En el sector comercio y servicios participan con el 91% del valor agregado y con el 88% del empleo, respectivamente.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia de este subsector en la economía nacional, en cuanto al número de establecimientos y su participación en el empleo y, a la vez, muestra la necesidad de que tanto el sector público como el privado fortalezcan y promuevan proyectos de investigación, con el propósito de establecer políticas y estrategias que permitan su desarrollo e integración con el sector moderno de la industria nacional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Figura 2. Formulación de la problemática de la Pequeña y Mediana Empresa.



*En este entorno existen variables que las PYME's no pueden controlar
 **En este entorno existen las interacciones mas fuertes de las PYME's con el medio ambiente.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La problemática que se plantea para las PYME's¹⁶ se elaboró con base en los estudios realizados por los organismos gubernamentales, y las cámaras industriales responsables del subsector pequeña y mediana industria, así como el concepto del entorno transaccional y contextual. Se toma como referencia el concepto de caja negra, es decir, se tienen entradas, como lo son los insumos,; el proceso de transformación interna, que se refiere al sistema productivo; y finalmente, las salidas que vendrían siendo el producto.

Los problemas que se enuncian a continuación son aquellos que aparecieron con mayor frecuencia y se clasificaron de la siguiente manera:

Económico

En el entorno contextual existe una serie de eventos de tipo económico que las empresas no pueden controlar, estos eventos son los siguientes:

- Inestabilidad económica.
- Falta de una política industrial que obedezca las necesidades del subsector.
- Débil negociación con el entorno financiero, político y económico.
- Bajo nivel de agremiación y representatividad.
- Propensión al trabajo individual y poco interés de agremiación.

Política Industrial como subsector

En el entorno transaccional ocurren las interacciones más fuertes de la empresa con su medio ambiente. En este caso se mencionan aspectos importantes como lo son el financiamiento, la política fiscal y la excesiva regulación que impiden el desarrollo de las empresas.

- Financiamiento. Falta de financiamiento debido principalmente a las altas tasas de interés, excesiva burocracia para tener acceso a los créditos, que a su vez en ocasiones no se cuenta con garantías y avales.
- Política fiscal. Se tienen elevadas tasas de impuestos fiscales, entre los cuales figuran el impuesto sobre la renta (ISR), el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto al activo.
- Excesiva regulación. Se refiere a la legislación ambiental (protección al medio ambiente), lo que en ocasiones impide la apertura de un negocio debido a que contribuye en el incremento de los índices de contaminación; así como las normas de higiene y seguridad; y la afiliación del gremio al Seguro Social.

¹⁶ Formulación de la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Javier Suárez Rocha. DEPEI-UNAM Diciembre 1999.

En el Sistema Productivo

En el sistema productivo, que involucra los actores, la estructura y el proceso de transformación, se tienen las siguientes deficiencias:

- Los actores encargados de llevar a cabo el proceso de transformación, ya que se carece de una formación de equipos directivos, así como de personal calificado, los que a su vez no cuentan con capacitación y adiestramiento.
- En el proceso de transformación que en ocasiones se tiende a la improvisación, los estándares de calidad no son los adecuados, por lo que se tiene una desventaja competitiva, las condiciones de seguridad e higiene no responden a las necesidades, así como problemas administrativos debido a una falta de un adecuado sistema, manejo ineficiente de los recursos y una falta de control.
- En la estructura, en los elementos fijos o relativamente fijos. Se tienen bajos niveles de organización y gestión, la maquinaria y equipo es obsoleto, inexistencia de cultura tecnológica y sobre todo resistencia a su incorporación, y las instalaciones no son las adecuadas y no se planifican.

Relaciones con otros sistemas productivos

Las empresas se relacionan directamente con otros sistemas productivos encontrándose con obstáculos al interactuar entre ellos; los cuales son:

- Se tiene un desabasto de insumos, debido a las reducidas escalas de adquisición; así como una falta de capacidad para negociar con los proveedores.
- La participación en el mercado está restringida, sobre todo para aquellos productos que en un momento dado se pudieran exportar.
- Falta de integración y negociación (no necesariamente comercial) con otros sistemas porque su poder es débil en cuanto al entorno económico, financiero y político. Hay una escasa representatividad frente a una atención limitada del Estado; así como tendencia al trabajo individual y poco interés de las actividades que son comunes.

En figura 2 podemos ver que las PYME's enfrentan una serie de problemas que influyen en su desempeño. Estos problemas se hacen presentes en los entornos transaccional y contextual, por lo que las empresas deben ser capaz de responder a la serie de eventos que se presentan en estos.

Esta serie de discrepancias tienen que ver directamente con los actores, con el proceso de transformación y con la estructura de cualquier empresa. El papel de los actores es importante dentro del desempeño de cualquier organización ya que depende, en su mayoría, de ellos. Estos actores son los responsables de que la empresa marche adecuadamente por medio de una planeación que garantice mejorar el desempeño. Sin embargo, en ocasiones esta planeación no es la adecuada, es decir, se desarrollan planes que muchas veces no concuerdan con las necesidades de la empresa y por lo tanto no contribuyen a un mejor desempeño.

Por otro lado, una parte importante también lo es el proceso de transformación, que en ocasiones no llega a ser el que encaje de acuerdo a las necesidades porque se improvisa o porque los estándares de calidad no son los adecuados o el sistema de administración es deficiente, y esto también impacta en el desempeño de la empresa.

Otro punto importante es la estructura de la empresa que en ocasiones cuenta con bajos niveles de organización y gestión, también la falta de cultura tecnológica, entre otros, son elementos que del mismo modo impiden el eficiente desempeño de la empresa.

Como podemos ver, esta serie de deficiencias impiden que una organización, alcancen el desempeño deseado, pero lo más importante de todo es que éste depende en gran medida de los actores quienes plasman el camino a seguir para alcanzar ser una empresa competitiva.

Los actores son la pieza clave para que la empresa sea capaz de enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan en su medio ambiente así como evitar, en lo posible, las debilidades y aprovechar las fortalezas que le permitan ser competitiva en su entorno. Al referirnos a los actores estamos haciendo mención a aquellos que forman parte de la organización, es decir, aquellos que se encuentran en los mandos medios y superiores así como los que se encuentran en la parte operativa de la misma.

De lo anterior, surge la necesidad de crear una estrategia que permita incrementar el desempeño de las empresas para poder ser competitivas, por medio del conocimiento de su situación actual, y una vez hecho esto, permita *conocer el futuro de la organización*.

Para responder a esta necesidad, se propone una estrategia de intervención mediante el uso de técnicas de planeación participativa ya que involucrar a los actores garantiza que el conocimiento de la situación actual y futura sean lo más cierta posible. Esta estrategia contempla aspectos internos y externos de la organización, es decir, se parte de un diagnóstico de la situación actual de la empresa realizado por los directamente involucrados, y posteriormente viene el diseño de un futuro deseado para la empresa en el que se contemplan una serie de elementos de carácter estratégico de tipo teórico-práctico que permitirán un mejor desempeño de la organización a cinco años.

1.4 Conclusiones

Actualmente algunas organizaciones viven la carencia de una política industrial que les permita, en el corto plazo, promover efectivamente su desarrollo, y por tanto resolver sus problemas de competitividad.

Una acción importante al respecto es el fortalecimiento de gremios, asociaciones o agrupamientos de las PYME's, que les dé la libertad y capacidad de interactuar con los gobiernos en la formulación de políticas.

El desarrollo del pleno potencial de las PYME's requiere tener en cuenta las limitaciones inherentes a este tipo de empresas, así como un marco legal-normativo y un entorno financiero que favorezca el desarrollo de sus actividades.

De la misma manera el sistema financiero necesita desarrollar mecanismos adecuados que faciliten la canalización de fondos hacia las actividades productivas de las PYME's. Esto permitirá la ampliación y profundización de los procesos productivos. Además, de esta forma se podrían proveer los elementos estratégicos que servirían como base de apoyo a la creación y la innovación tecnológica y empresarial.

Los empresarios y los trabajadores necesitan asumir en común la visión de la transformación social, basado en valores como la participación responsable, la interdependencia, la cooperación, la solidaridad, la interrelación, la justicia social, la fe en la acción y la visión de que un esfuerzo común no puede convertirse en patrimonio exclusivo de una parte.

Es necesario reconstruir las relaciones laborales en términos de respeto mutuo, aportando creativamente propuestas que permitan garantizar la eficiencia empresarial, competitividad basada en la productividad, participación de los actores y compartiendo los resultados que deben traducirse en buena calidad de vida y de trabajo para todos los protagonistas.

En la perspectiva de la globalización de la economía es posible ofrecer nuevas oportunidades a las PYME's, mediante un entorno local que les permita prepararse para identificar y aprovechar esas oportunidades.

En ese escenario la gran mayoría de las PYME's se concentra en la producción local y tiene problemas graves para sobrevivir en el mercado abierto, pero proporciona gran parte de los empleos. Cabe señalar, que un número restringido de esas unidades productivas forma parte de una red de relaciones internacionales, que no crean un volumen importante de empleos, pero que desarrollan nuevos productos e innovaciones en el proceso técnico y organizacional de la producción.

La oportunidad actual para crecer se basa en la posibilidad de crear un puente entre los dos grupos de empresas. Ello podría basarse en programas dedicados a alentar a las compañías "internacionales" a participar en el entorno

local y a alentar a las "locales" a trabajar de manera más estrecha con aquéllas.

Es posible promover programas específicos para calificar y mejorar la subcontratación entre países. Esto podría constituir un avance hacia la difusión de la innovación técnica y organizacional, extendiendo el área de crecimiento de las PYME's.

Si los programas para la creación de un entorno favorable para el crecimiento de las PYME's tuviera éxito, se podría precisar lo siguiente: crear infraestructura local, hacer accesibles los créditos y los servicios financieros, facilitar y fomentar el acceso al mercado internacional y proporcionar los servicios a la producción y favorecer la adquisición y desarrollo del *Know how* técnico, proporcionar los servicios básicos y simplificar las relaciones con gobiernos nacionales y locales.

El diálogo entre las diversas experiencias requiere respeto mutuo frente a los antecedentes históricos de cada país y las distintas convicciones políticas y religiosas. La globalización no puede significar la negación de las diferencias históricas, culturales y sociales, sino su integración en un entorno de cooperación confiable.

Los problemas a los que se enfrentan las empresas permiten visualizar la carencia de estrategias competitivas que permitan mejorar su desempeño actual y futuro.

De este modo, la experiencia reporta la necesidad de crear estrategias de intervención que permitan a las empresas enfrentar la serie de eventos que se presentan en su medio ambiente y poder ser competitivas, pero sobre todo, que permita participar a los actores de esta para que el conocimiento de la situación actual y futura sea plasmada con base en la experiencia que tienen estos dentro de la organización.

Así, la estrategia de intervención que se propone requiere de la participación de los directamente involucrados en la situación problemática para que, a partir de su experiencia, puedan realizar un diagnóstico interno y externo de la organización de tal forma que les permita reflexionar sobre el futuro deseado de la organización y definir los cursos de acción que los llevarán al diseño idealizado, para posteriormente generar programas y proyectos que se acerquen al estado deseado.

Sin embargo, es necesario conocer y tener claro una serie de elementos que forman parte de la estrategia de intervención, ya que el desconocimiento de alguno de ellos podría crear confusión a lo largo del desarrollo de la estrategia. Entre estos elementos están: estrategia, facilitador, equipo de planeación así como algunos elementos de carácter estratégico como los siguientes: visión, misión, objetivos, metas, etc.

Por lo tanto, en el capítulo siguiente se hace referencia a algunos de los elementos mencionados anteriormente y otros en los capítulos subsecuentes.

2 ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

2.1 Tipos de estrategia

En este capítulo se maneja una serie de conceptos que es necesario tener claros para formular una estrategia, entre ellos figura el de estrategia. Diversos autores manejan diferentes definiciones, las que varían notablemente en cuanto a su contenido, forma y abstracción.

Al conocer estas definiciones nos damos cuenta de que existen factores clave que se manejan, de tal forma que muestran elementos distintivos en cada una de ellas:¹⁷

La estrategia como el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos.

La estrategia como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente.

La estrategia como la forma de competir en el mercado.

La estrategia como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿en qué lugar estamos y ¿en qué lugar deberíamos estar?.

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos.

La estrategia como un modelo o plan que integra las metas, políticas y acciones de una organización.¹⁸

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y distribuir los recursos de una organización dentro de una única y viable, postura basada en sus relativas competencias y limitaciones internas, anticipando cambios en el ambiente, y movimientos contingentes por parte de sus rivales.

Una estrategia es siempre necesaria cuando las acciones potenciales o la respuesta de los competidores inteligentes puede seriamente afectar a la empresa en los resultados deseados de sus esfuerzos —sin hacer caso del nivel organizacional de su esfuerzo en toda la empresa. Esta condición casi siempre pertenece a las acciones importantes tomadas por los altos niveles de organizaciones competitivas.¹⁹

¹⁷ Las Armas del Estratega. Arturo Fuentes Zenón. DEEFI-UNAM. México 1998. Pág. 25

¹⁸ The Strategy Process. Concepts and contexts Henry Mintzberg & James Brian Quinn. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

¹⁹ Ibid

Así, la estrategia tiene un carácter multidimensional, la cual depende de los objetivos que pudiera plantear la organización, es decir, qué queremos mejorar o cambiar; entre otras cosas.²⁰

Sin embargo, la función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:²¹

1. *Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a una organización.* En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una *misión*.
2. *Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.*
3. *Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.*
4. *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.*
5. *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.*

La figura 1 muestra un modelo del proceso anterior.

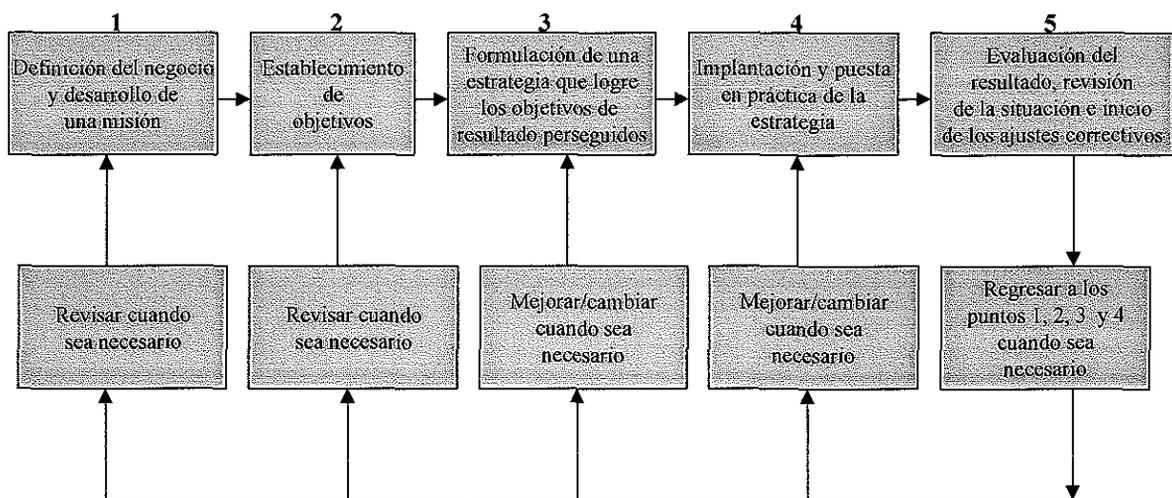


Figura 1. Proceso de dirección estratégica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁰ Op cit. 17

²¹ Dirección y Administración Estratégicas. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III Ed. Mc-GrawHill México 1999

Evolución constante de la estrategia

Desde la perspectiva de la organización total, la tarea del “uso de una estrategia” es siempre un ejercicio continuo.²² Una vez seleccionados “los qué” de la misión y los objetivos a largo plazo de una organización deben permanecer sin cambio durante varios años.

Sin embargo, “los cómo” de la estrategia evolucionan en forma constante, en parte como respuesta a un entorno externo que siempre está cambiando, en parte por los esfuerzos de los directivos por crear nuevas oportunidades y en parte por las ideas que surgen para que la estrategia funcione mejor.

La estrategia de una compañía se desarrolla progresivamente a medida que se van presentando diferentes acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva. No se puede planear todo con anticipación, e incluso los nuevos planes deben adaptarse a condiciones cambiantes y a sucesos imprevistos. Por lo tanto, la formulación de estrategias se compone de dos elementos:²³ uno proactivo que tiene carácter anticipativo y el otro concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores. La figura 2 muestra los tipos de acciones que conforman la estrategia de una compañía.

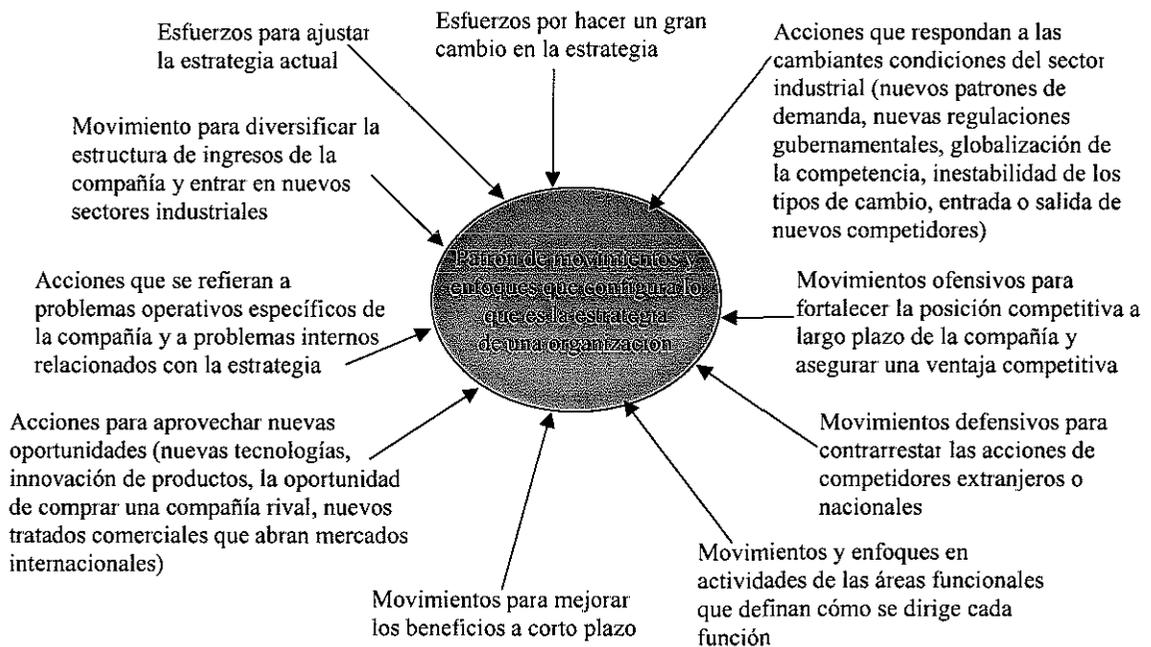


Figura 2. Componentes de la estrategia de una compañía.

²² Crafting Strategy, Henry Mintzberg. Harvard Business Review 65, núm. 4 julio-agosto de 1987, págs. 66-75 y James B. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood, III: Richard D. Irwin, 1980, Cap 2, págs. 58-59

²³ Op. cit. 21

Por lo tanto los directivos se enfrentan a un desafío emprendedor, que siempre está presente, al tratar que la estrategia de la organización se mantenga renovada, que responda a las condiciones cambiantes y que dirija la organización hacia las actividades empresariales adecuadas en el momento adecuado.

Literatura de la estrategia competitiva

Existen diferentes tipos de estrategias de acuerdo a su función, pero en este caso nos enfocaremos un poco en una estrategia de tipo competitiva, que es la que se acerca más, en términos de algunos de sus alcances, a la que se propone.

La estrategia competitiva es la porción más limitada de la estrategia empresarial que se encarga de los enfoques competitivos de una compañía para lograr éxito en el mercado, de sus movimientos ofensivos para asegurar una posición competitiva sobre las compañías rivales, y de sus movimientos defensivos para proteger su posición competitiva.²⁴

La literatura reporta que la estrategia competitiva trata el asunto de cómo competir, también incluye las estrategias de apoyo de las áreas funcionales, la forma cómo la gerencia planea responder a las cambiantes condiciones industriales de todo tipo (no sólo aquellas que se relacionan con la competencia y la forma como la gerencia pretende atacar la gama total de problemas estratégicos).

La experiencia muestra que la estrategia, para que concuerde con la situación interna de una compañía, se debe construir con base en lo que hace bien y evitando lo que no hace tan bien o nunca ha hecho. En pocas palabras, la estrategia debe concordar con los puntos fuertes y débiles y con las capacidades competitivas. No tiene sentido que una organización persiga una oportunidad sin que cuente con la capacidad y los recursos necesarios.

Los puntos fuertes de una organización hacen que algunas oportunidades y estrategias sean atractivas, al igual que sus puntos débiles internos y su posición competitiva actual en el mercado, hacen que ciertas estrategias sean riesgosas o que incluso ni se consideren.

En este caso se sugiere un enfoque que emplee técnicas de planeación participativa, formando y entrenando al equipo administrador del problema, al equipo de planeación y a los stakeholders. El empleo de técnicas de este tipo es con el fin de hacer participar a todos los directamente involucrados en la problemática, para que sean ellos quienes la definan totalmente y planteen su posible solución.

²⁴ Op. cit. 21

Por lo tanto, la definición que daremos a la estrategia de intervención de acuerdo a la literatura existente y a los alcances de este trabajo, es la siguiente:

Es una estrategia que permite considerar a los directamente involucrados en la problemática mediante el uso de técnicas de planeación participativa;

Es una estrategia que da a conocer la situación actual de desempeño de la organización por medio de un diagnóstico que considera un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades);

Es una estrategia que permite a los stakeholders diseñar el estado deseado de la organización en los próximos cinco años para afrontar los diferentes retos que existen en el entorno transaccional y contextual y de esta forma conocer cuál es la capacidad de respuesta de la organización;

Es una estrategia que permite proponer acciones –para alcanzar el estado deseado– que se irán desglosando en estrategias y metas que finalmente se llevarán a la práctica mediante el diseño de programas y proyectos.

2.2 El equipo facilitador (consultor externo) y el equipo de planeación

Antes de entrar a lo que es el equipo facilitador y sus funciones es necesario definir el concepto de facilitación.

La moderación/facilitación es un principio ordenador hacia un objetivo común, que se abstiene de contenidos. La figura 3 muestra los elementos clave en la facilitación.²⁵ Estos elementos son el facilitador, un grupo de personas (stakeholders) que intervendrán en el evento y un objetivo. Estos tres elementos permitirán el alcance de un resultado esperado.

La práctica reporta que para hacer eficientes las tareas de planeación, se sugiere formar dos grupos de trabajo: el equipo facilitador, que es el llamado consultor externo y el equipo de planeación que junto con el equipo administrador del problema y los stakeholders, serán los que lleven a cabo el desarrollo e implantación de la estrategia.

El equipo facilitador o consultor externo es un conjunto de personas que será el responsable de conducir el proceso de planeación participativa, proponer el guión, recabar información estadística y de campo, y elaborar la versión final de los resultados obtenidos en la intervención.

²⁵ Memorias del Taller de Facilitación y Técnicas de Visualización: Metaplan Cad Helga Cloyd UAM-Azcapotzalco. México, D.F. 1997.

El número de integrantes del equipo facilitador, podrá ser de dos o cuatro personas, esto varía de acuerdo al tamaño de la organización en la que se intervenga. También por su tamaño y su complejidad, se determinará la necesidad de formular planes más específicos, los cuales en su conjunto formarán un plan estratégico general.

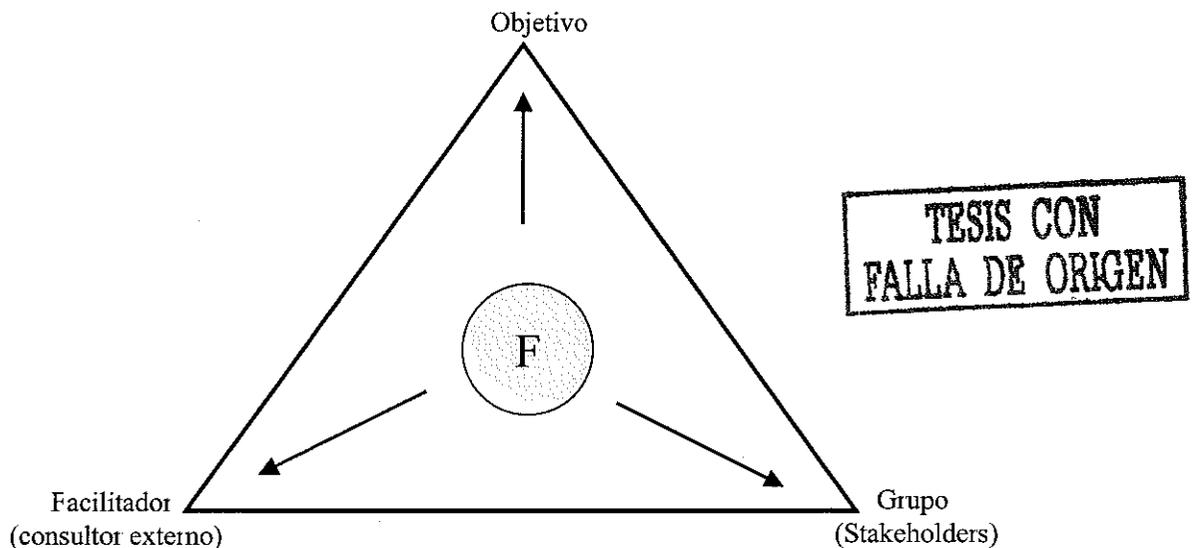


Fig. 3 Elementos de la facilitación.

Actitudes del facilitador

Las actitudes que debe mostrar el facilitador son las siguientes:

- ⇒ Tener confianza en las capacidades de los participantes.
- ⇒ Ser consciente de que rendimiento y desempeño requieren de voluntad y motivación.
- ⇒ Estar convencido de que todo ser humano es básicamente responsable de su forma de actuar.
- ⇒ De que él no es responsable de cambiar la forma de actuar de los participantes.

¿Qué debe procurar el facilitador?²⁶

- ⇒ Llevar al grupo al logro del objetivo común.

²⁶ Op cit 25

- ⇒ Evitar manipulaciones, políticas de poder y juegos tácticos.
- ⇒ Aclarar en forma objetiva situaciones conflictivas.
- ⇒ Lograr transparencia en situaciones de intereses divergentes.
- ⇒ Fomentar la aplicación de técnicas que faciliten el logro de soluciones y realización por el equipo.
- ⇒ Crear un clima de libertad para fomentar la creatividad.

Las tareas que desempeñará el equipo facilitador en el proceso de intervención son las siguientes:

- ✓ Formular en conjunto los objetivos de la estrategia.
- ✓ Formar equipos de trabajo.
- ✓ Delegar responsabilidades.
- ✓ Realizar una bitácora permanente de las actividades (inicio-fin de todo el proceso).
- ✓ Mostrar las etapas de la técnica de planeación participativa (Conferencia de Búsqueda y Reunión de Reflexión y Diseño, entre otras).
- ✓ Retroalimentar a los equipos de planeación a partir de las experiencias que se vayan teniendo.
- ✓ Definir elementos de carácter estratégico.
- ✓ Establecer la filosofía de operación con la que se llevarán a cabo las etapas de implantación.
- ✓ Implantar y administrar la estrategia competitiva para la empresa.

Equipo de Planeación

Por otro lado, el equipo facilitador interactuará con el equipo de planeación. Este equipo es un conjunto de personas que pertenecen a la parte operativa y administrativa de la empresa, es decir, la mano de obra directa, el personal técnico, y a los mandos medios y superiores de la organización. Es el personal que se encuentra directamente involucrado con los problemas internos (operativos y administrativos) y externos (estratégicos) de la empresa.

Las actividades que desarrolla este equipo, están vinculadas con el proceso productivo, administrativo, con proveedores, competidores, organismos gubernamentales, etc. Por lo que la experiencia y conocimientos que ha adquirido la organización, ayudará a conceptualizar el futuro de la empresa.

Hacer partícipe al equipo de planeación, garantiza un buen resultado, ya que considerar a quienes tienen contacto directo con los problemas, permitirá el éxito en la implantación y administración de la estrategia.

Al interactuar el equipo facilitador y el de planeación se crearán habilidades que no forman parte de sus competencias laborales, y serán la cimentación de futuros procesos de planeación.

Por lo tanto, es necesario contar con el equipo de facilitadores y el equipo de planeación. De esta forma, el responsable de llevar a cabo el proceso de intervención será el equipo facilitador, el cual crea una serie de habilidades de comportamiento consigo mismo, hacia el grupo y el proceso. Estas habilidades son las siguientes.²⁷

HABILIDADES DE COMPORTAMIENTO DEL FACILITADOR		
HACIA EL GRUPO	CONSIGO MISMO	HACIA EL PROCESO
Produce ambiente	Es positivo, calmado	Es versátil y directivo
Reduce retracción	Escucha, impulsa	Mantiene el hilo rojo
Evita exponer fallas de los partícipes	Tiene autoridad personal	Aconseja y facilita
Detiene a los "roleros"	Muestra fuerza directiva	Fomenta opiniones
Activa a los callados	No manipula	Hace preguntas
Fomenta sentimiento de pertenencia	Claridad de expresión, competente	Induce el consenso
Mantiene contacto visual con el grupo	Es autoafirmado	Esta bien preparado Gestiona el guión
Se enfoca hacia el grupo	Muestra simpatía Tiene buena retórica Sabe confesar sus errores	Provee marco de referencia Se mantiene neutral Provee transparencia

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Trabajar en equipo resulta ser una alternativa adecuada con muchas ventajas, para que las decisiones sean lo más democráticamente posible, sin embargo, también representa una serie de desventajas al trabajar en equipo. Entre las ventajas y desventajas se encuentran las siguientes:

²⁷ Técnicas de Visualización en Procesos Interactivos (TVPI) Sven Diederichsen S. UAM-Azcapotzalco México, 1997

Ventajas del trabajo en equipo

- Muchas cabezas ven, escuchan y piensan más que una (generalmente).
- Se dispone de mayor información.
- Se multiplica la creatividad y la capacidad de establecer ligas conceptuales.
- El equipo da seguridad y con ello más oportunidad de arriesgar propuestas e ideas más extraordinarias.
- Se desarrolla una competencia positiva que se experimenta como crecimiento del equipo.

Desventajas del trabajo en equipo

- ◆ A mayor tamaño mayor la reserva de algunos a participar.
- ◆ Peligro de confusión de información y problemas.
- ◆ Los malos entendidos pueden intensificarse.
- ◆ Puede desarrollarse un clima de rechazo a través de la comunicación no verbal.

Podemos ver que se tienen más ventajas que desventajas, por lo tanto se debe aprovechar aquellas que nos permitan trabajar del mejor modo posible y evitar que cualquier situación nos presente una desventaja al trabajar en equipo, pero esto dependerá tanto del facilitador externo como del equipo administrador del problema.

Formación de equipos

Una vez que se tenga el número de participantes, se formarán equipos de trabajo. La formación de equipos estará a cargo del facilitador, que junto con el equipo administrador del problema, serán los encargados de formar los equipos.

El número de integrantes de cada equipo dependerá del número de participantes, procurando no hacer muy grandes éstos, con el fin de asegurar el equilibrio en número de representatividad y evitar incluir en un mismo equipo a personas que tienen conflicto entre sí.

Los participantes deberán realizar una labor de equipo, en el que los primeros tengan una responsabilidad conjunta hacia el logro de un objetivo común, de esta forma los participantes buscarán un apoyo mutuo para enfrentar las situaciones

problemáticas que puedan emerger durante la realización de los proyectos diseñados en el evento.

2.3 Entornos y herramientas de trabajo

La cultura empresarial de México, así como la forma en que operan las pequeñas y medianas organizaciones; hace necesario realizar algunos ajustes para que se pueda llevar a cabo un proceso participativo de esta forma, es decir, se requieren ciertas condiciones físicas para que los stakeholders puedan estar libres de toda perturbación y con esto generar un ambiente de tranquilidad y sobre todo hacer posible la fluidez de ideas.

Las condiciones físicas adecuadas son necesarias para llevar a cabo con éxito la Conferencia de Búsqueda (CB), la cual adaptada al contexto de las organizaciones en México, es llamada Reunión de Reflexión y Diseño (RRD).²⁸

Condiciones de aislamiento laboral

La técnica Conferencia de Búsqueda menciona la necesidad de procurar condiciones de aislamiento total, es decir, se sugiere llevar a los participantes a un lugar fuera de la ciudad, con el fin de liberarlos totalmente de la rutina diaria de trabajo, y sobre todo del contacto directo con los problemas de la empresa y la familia. Lo anterior con el fin de lograr, en lo posible, una mejor concentración y fluidez de ideas en la reflexión y diseño de la organización.

Por lo general, estas condiciones son difíciles de conseguir en las pequeñas y medianas organizaciones, ya que en ocasiones no se dispone de recursos y tiempo y simplemente se tienen salas de juntas en las que solamente hay un relativo aislamiento laboral.

Duración del evento

Para que el evento logre sus alcances, es necesario reunir a los participantes durante tres días completos y consecutivos, pero esto no es factible debido a que es imposible desatender las actividades de dirección, administración y operación de la empresa. Por lo tanto, se propone la posibilidad reunirse de cuatro a cinco días consecutivos de medio tiempo, de preferencia en las mañanas, con el fin de aprovechar eficientemente el tiempo por día y compensar con el mayor número de éstos la duración de las reuniones.

Sin embargo, las reuniones deben ser consecutivas, es decir, diariamente sin interrupciones, ya que se evitará romper con la dinámica y sobre todo desviar la

²⁸ Esta adaptación fue realizada por Jaime Jiménez del Departamento de Modelación Matemática en Sistemas Sociales, IIMAS-UNAM.

atención de los participantes; aunque esto resulte un tanto complicado para la organización.

El lugar seleccionado para el desarrollo del evento debe ser un lugar que proporcione tranquilidad y seguridad a los participantes. Se debe procurar tener mesas de trabajo de forma circular para que todos los participantes puedan ser vistos entre sí y evitar la distracción.

Material requerido

Así como las condiciones físicas son importantes, también es el material que se pueda emplear para el desarrollo del evento. Se debe procurar abastecer del equipo y material necesario a cada uno de los equipos que se formen.

El material requerido son hojas blancas, lápices, plumas, plumones, rotafolios, bases para sostener éstos últimos, acetatos, diurex, tarjetas, etc. Entre el equipo necesario se encuentra una fotocopiadora, un proyector de acetatos, una pantalla, un cañón, una computadora, en general todo aquel material y equipo que asegure un buen desarrollo del evento.

2.4 Conclusiones

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situación interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la situación global, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

La elaboración de una estrategia es un ejercicio de carácter emprendedor. Siempre existe cierto grado de riesgo y aventura al seleccionar entre orientaciones empresariales alternativas y determinar la siguiente etapa de movimientos y enfoques.

La estrategia de intervención que se propone es una estrategia que usa técnicas de planeación participativa, es decir, involucra a todos aquellos que tienen que ver directa o indirectamente con el desempeño de la organización.

Emplear técnicas participativas garantiza, de algún modo, tomar en cuenta los deseos de la organización y conocer cómo se encuentra la organización. Los stakeholders son los adecuados para llevar a buenos términos una estrategia de este tipo.

El equipo administrador del problema y los facilitadores (consultores externos) son quienes seleccionarán adecuadamente a los stakeholders al aplicar el método de

selección. En la práctica no siempre se toman en cuenta a los stakeholders y es por esto que muchas de las estrategias no llegan a tener éxito, ya que los elaboradores de las estrategias no siempre conocen la situación en la que se encuentra la organización y sólo crean estrategias para cumplir con un requisito más.

Es necesario siempre que se detecte alguna situación problemática, hacer participar en su definición y en su posible solución a los directamente involucrados en ella, porque son ellos quienes conocen cómo pudo haber surgido y probablemente, cómo solucionarla. Así, considerar a los stakeholders cuando se formule alguna estrategia, garantiza que el diseño de ésta, contemple sus ideales como individuos y como organización.

Se debe realizar un análisis cuidadoso para seleccionar a los stakeholders, ya que en la medida en que se haga una adecuada selección de stakeholders, se garantizarán mejores resultados para el desarrollo, implantación y administración de la estrategia.

Para hacer eficientes las tareas de planeación, es necesario contar con un equipo de facilitadores, el grupo de personas (stakeholders) y un objetivo. El equipo facilitador es el responsable de que el evento se desarrolle lo mejor posible, debe ser muy cuidadoso para que los stakeholders se sientan en un ambiente de confianza y libre para la reflexión y generación de ideas. El equipo de planeación será el que se forme con los stakeholders participantes, son los que se encuentran involucrados en los problemas de la organización. Estos dos equipos interactuarán creando un ambiente de respeto, de tal forma que se puedan integrar sus valores personales para crear los valores de la organización para que el desempeño de ésta mejore.

Al formar los equipos de trabajo, se debe evitar incluir en ellos a miembros que pudieran tener conflicto entre sí. El número de integrantes en cada equipo debe asegurar equilibrio y sobre todo representatividad.

También es importante procurar las condiciones físicas y de aislamiento laboral para un resultado exitoso del proceso de intervención. Como lo sugiere la Conferencia de Búsqueda y la Reunión de Reflexión y Diseño, es necesario llevar a los participantes a un lugar donde estén libres de problemas laborales y familiares. El espacio destinado para el desarrollo del evento debe generar un ambiente de tranquilidad, se debe procurar que el espacio sea grande para que cada equipo trabaje sin distraerse. Es recomendable que los equipos se coloquen en forma circular de tal forma que todos puedan estar a la vista de sus compañeros y que cuando se exprese alguna opinión, ésta sea escuchada y atendida por los demás. Aunque, como se comentó, en las pequeñas y medianas organizaciones mexicanas es un tanto difícil cumplir con estas recomendaciones, se debe hacer entender que un proceso de intervención de este tipo, podrá tener éxito en la medida en que se siga al pie de la letra la metodología.

3 LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La estrategia de intervención que se propone, proporciona los elementos necesarios para que las organizaciones respondan de forma rápida y eficiente a una serie de necesidades y expectativas que se encuentran en su entorno. Sin olvidar que la globalización de la economía demanda mayor sensibilidad a las organizaciones para que puedan adaptarse a los sucesos que ocurren en el medio ambiente. Por lo tanto, cualquier organización debe ser capaz de adaptarse y aprender de los eventos que se presenten en el ambiente de una economía de mercado.

3.1 La problemática de los planes estratégicos

Muchas organizaciones cuentan con planes que incluyen programas, proyectos y líneas de acción que les permiten alcanzar el desarrollo de la empresa y, como consecuencia, el estado deseado de la organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es común encontrarse en la práctica con modelos estratégicos, que aunque fueron elaborados con todo fundamento, son olvidados, es decir, teóricamente hay un plan a seguir, aunque prácticamente no se lleva a cabo. Por otro lado, pueden haber planes que fueron hechos bien, pero que las decisiones para aprobar los proyectos y asignación de recursos no fueron distribuidos de manera correcta. Por lo que en la práctica, este plan no contempla las actividades plasmadas en el mismo.

El análisis a diversos planes estratégicos tanto empresariales como institucionales reporta la problemática siguiente:²⁹

- Programas y proyectos que no podían asociarse con ningún objetivo, estrategia o meta de la organización.
- Programas y proyectos que no eran consistentes con la misión establecida por la empresa.
- Proyectos cuyos niveles de fondos no se justificaban en términos de los beneficios esperados que se producirían.
- Planes y programas cuya razón principal fue cumplir con una disposición de carácter administrativo.

Estos problemas tienen como causa la falta de conocimiento en la definición de los elementos de carácter estratégico y, sobre todo, la falta de una relación de enlace directo entre las estrategias, programas y proyectos a través de los cuales el plan está siendo implantado. Por otro lado, no hay un reconocimiento de la mayoría del personal de la empresa hacia el plan y los elementos de carácter estratégico.

²⁹ Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation. William R. King. University Pittsburgh, USA 1979

Por lo tanto, los planes estratégicos requieren de la participación y consenso de los miembros de la organización, tanto para ser elaborados como para su implantación.

De lo anterior se concluye lo siguiente:

- ¿Cuáles son las alternativas para elaborar un plan estratégico para la empresa?
- ¿Qué elementos debe constituir el plan?
- ¿Qué relaciones deben establecerse entre sus elementos?
- ¿Quiénes deben ser los que implanten el plan adecuadamente?
- ¿Quiénes y cómo deben medir la implantación del plan?

Con el propósito de ofrecer una alternativa de solución a la problemática, se presenta una propuesta de estrategia de intervención, al tiempo que muestra los elementos y sus relaciones que la deben constituir así como el soporte teórico para elaborar la misma.

Así, antes de entrar al desarrollo de la estrategia, se presenta a continuación el sustento teórico de ésta.

3.2 Soporte teórico de la estrategia: Conferencia de Búsqueda y Reunión de Reflexión y Diseño

Antecedentes

Merrelyn Emery es la principal experta en Conferencia de Búsqueda, quien afirma que dentro de los métodos grupales heurísticos utilizados en planeación, la Conferencia de Búsqueda es la de mayor riqueza conceptual.

Los dos primeros trabajos fueron realizados por Fred Emery y Eric Trist en 1959, el primero tuvo como objetivo el diseño organizacional de un nuevo complejo aeroespacial, que surgía como resultado de la fusión de dos corporaciones británicas del ramo de la aviación. A raíz de esto ha ido evolucionando y ha tenido gran aceptación en el mundo, sobre todo en Australia, Canadá y Estados Unidos, debido a su aplicabilidad no sólo en el ámbito de la planeación, sino en situaciones como:

- Apoyo al desarrollo de comunidades.
- Rediseño de organizaciones.
- Incremento en la cooperación interpersonal en la búsqueda de beneficios colectivos.
- Búsqueda y diseño de futuros regionales y nacionales.
- Solución de conflictos interorganizacionales.

La Conferencia de Búsqueda asume dos características esenciales de la naturaleza humana:

- El hombre es poseedor de propósitos y puede, en condiciones apropiadas, actuar en la búsqueda de sus ideales.
- El hombre desea aprender, crear sus propios futuros y ejercer control sobre ellos.

En cuanto a las organizaciones, Emery y Trist³⁰ denominan al comportamiento de los elementos de su entorno y sus relaciones entre sí como textura causal de los entornos organizacionales, cuyo estudio inicia con la reflexión de que “uno de los principales problemas del estudio sobre el cambio en las organizaciones es que los contextos en los que éstas existen, están cambiando a tasas crecientes y con rumbo a una mayor complejidad”.

La mayoría de las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos, de ahí la necesidad de desarrollar estrategias adaptativas de sobrevivencia y desarrollo. Como respuesta a esta necesidad, emergen los valores. Los valores sociales transforman la visión del entorno. En palabras de Churchman y Emery,³¹ “de la misma forma como lo hacen otros valores, los valores organizacionales emergen para hacer frente a la incertidumbre y obtienen su autoridad gracias a la atención que prestan a las necesidades de los sistemas. Los valores organizacionales son altamente concordantes con los intereses de la gente que forma parte de estos”.

Por lo tanto la Conferencia de Búsqueda³² es el método grupal más consistente con el segundo principio de diseño organizacional.³³ Los eventos de la Conferencia de Búsqueda son por excelencia eventos participativos en donde se logra una verdadera democracia. Varios aspectos respaldan esta afirmación como el hecho de que durante el ejercicio, los participantes se despojan de su cotidiana jerarquía laboral. Además, se otorga igual importancia a las ideas y opiniones de cada participante, lo que constituye un fuerte motivador para la colaboración. Aunado a ello, los resultados traducidos en acciones a ejecutar, pertenecen a todos los participantes, cosa que crea una responsabilidad compartida por llevar éstas a cabo.

La figura 1 muestra el traslado del modelo de sistema abierto³⁴ hacia la actividad de reflexión y creación de una Conferencia de Búsqueda. La forma de doble cono

³⁰ The Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations. Fred Emery & Eric Trist. 1965

³¹ Operational Research and The Social Sciences. W. Churchman & Fred Emery. Tavistok Publications. London, 1965

³² The Research Conference: State of the Art. M. Emery. Centre for Continuing Education, Australian National University, Canberra, 1994.

³³ El segundo principio de diseño organizacional: “Redundancia de funciones”. Las organizaciones que optan por una estructura que posibilite el aprendizaje y adaptación de sus miembros, crean a través de la capacitación una *redundancia de funciones*. A través del aprendizaje, los elementos de una organización no sólo están aptos para el desempeño de diversas funciones requeridas como respuesta a las señales comunes del entorno, sino que están en posición de reorientarse a situaciones emergentes mediante la combinación de habilidades.

³⁴ Son aquellas organizaciones que son estudiadas considerándolas como dependientes del entorno, tratando de solucionar sus problemas atendiendo a su estructura interna y externa

representa en primer término la amplitud del insumo para el pensamiento que contiene cada elemento del modelo, o bien, cada etapa. Inicialmente la tarea de reflexión encuentra un campo muy extenso.

Conforme se avanza, la materia de trabajo pierde extensión pero se hace más concreta y específica. Finalmente, el cono vuelve a crecer indicando el desarrollo que logra el sistema a través de la actividad de reflexión y diseño.

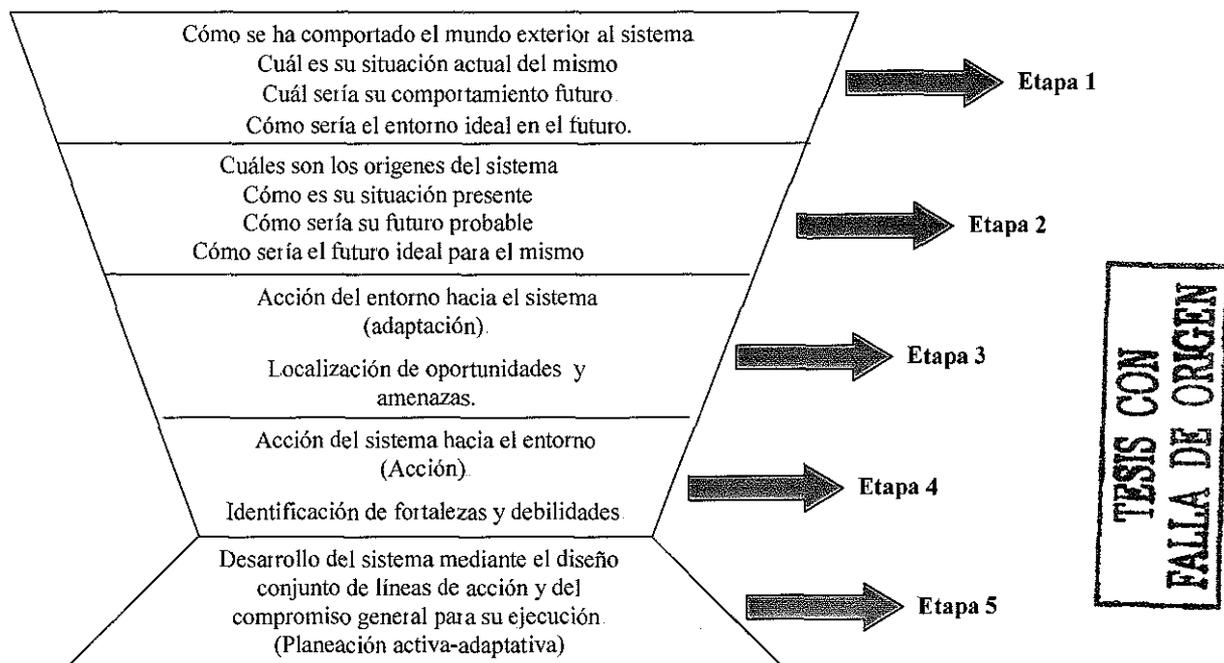


Figura 1. Traslado del modelo de sistema abierto hacia la actividad de reflexión y creación de una Conferencia de Búsqueda.³⁵

El contenido del doble cono constituye la infraestructura para una reunión basada en la Conferencia de Búsqueda. Normalmente se hace una estructuración por etapas cuidando abordar todos los elementos, ya que la falta de alguno hará perder a la reunión su naturaleza de Conferencia de Búsqueda. Una típica Conferencia de Búsqueda se desarrolla bajo el esquema³⁶ mostrado enseguida. Los participantes se comprometen a asistir ininterrumpidamente a cada una de ellas, garantizando así, la continuidad del evento.

Primera sesión. Enfoque hacia el medio ambiente: Esta sesión produce una larga lista de hechos y tendencias localizadas en el entorno, como pueden ser: el impacto de la tecnología, la incertidumbre del clima económico, amenazas a los

³⁵ Carlos Rodríguez Contreras. La Conferencia de Búsqueda en el Contexto Organizacional Mexicano: Reunión de Reflexión y Diseño Tesis de Maestría en Ciencias y Planeación UASLP, México, 1998

³⁶ The Search Conference in Active Adaptive Planning The Journal Applied Behavioral Science T. Williams. 1979

recursos naturales, patrones arraigados de poder, riesgos de conflicto, presiones en el estilo de vida problemas ocasionados por movimientos demográficos.

Segunda sesión. Atención hacia la evolución del sistema: Se reflexiona sobre por qué y cómo el sistema estudiado llegó a existir, qué factores han influido en su desarrollo, qué cambios le han dado a la organización su carácter actual y han determinado el modo de vida de sus miembros, cuál será el estado futuro del sistema de acuerdo con las tendencias que ahora se presentan. El propósito de esta etapa es producir una conciencia compartida de la actual estructura y cultura del sistema, también provee una oportunidad para revisar la importancia de los valores dominantes a la luz de los cambios que ocurren en toda la sociedad.

Tercera sesión. Visualización de futuros deseables: Es una etapa de diseño, constituye un parteaguas o rompimiento de la secuencia espacio-temporal del trabajo realizado en las dos sesiones previas. Se trata aquí, de producir una imagen compartida acerca del futuro que se desearía alcanzar, un futuro cuya concreción mereciera la asignación de recursos y esfuerzos por parte de los miembros del sistema, un futuro diferente, más promisorio que aquellos que, según las tendencias, muy probablemente se presenten.

Es una etapa en la que se externalizan los valores individuales y se amalgaman para dar luz a los valores organizacionales. Ello es debido a que los valores subyacen a los anhelos e ideales de los miembros de la organización, quizá no se manifiesten explícitamente, pero su presencia es fundamental en el trazo de los objetivos más altos de las organizaciones, los cuales son plasmados en la imagen del futuro ideal.

Cuarta sesión. Interacción Sistema-Entorno: Al finalizar las primeras tres etapas, los participantes cuentan ya con una base de conocimientos y un objetivo hacia el que habrán de dirigirse, se está entonces en posición de realizar actividades de planeación tendientes a explotar las posibilidades y abatir las contrariedades ofrecidas tanto por el entorno, como por el sistema mismo, esto con el fin de aproximarse al futuro ideal. La planeación realizada en una Conferencia de Búsqueda se traduce en líneas de acción concretas y de corto alcance.

La Conferencia de Búsqueda constituye un catalizador para la planeación, entendida ésta como un proceso continuo y no como una actividad realizada de forma eventual. Las líneas de acción propuestas en esta etapa tienen una naturaleza muy específica, como podría ser: la propuesta de nuevas políticas e iniciativas, el mejoramiento de la cooperación interdepartamental, el rediseño de tareas laborales para incrementar la calidad de los productos, programas de capacitación para aumentar la satisfacción de los empleados, etc. Inclusive las líneas de acción pueden proponer, y constituirse en insumos para el diseño de un plan estratégico bien estructurado.

Morley y Trist proponen un esquema de cinco etapas, como lo muestra la figura 2, en el cual, se ha designado una de ellas (etapa 4) exclusivamente para la

localización de las fortalezas y debilidades del sistema, así como de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. La etapa cinco se destina para el diseño de líneas de acción. Este esquema se deriva más fielmente del diagrama de doble cono en el sentido de diferenciar entre una tarea de reflexión sobre algo concreto (representada por lo más reducido del primer cono), y una tarea de diseño a partir de la cual el sistema inicia acciones que promueven su desarrollo (representada por la apertura del segundo cono). Esta configuración es más conocida por los teóricos y practicantes del método de la Conferencia de Búsqueda, sobre todo por los impulsores del mismo en México.

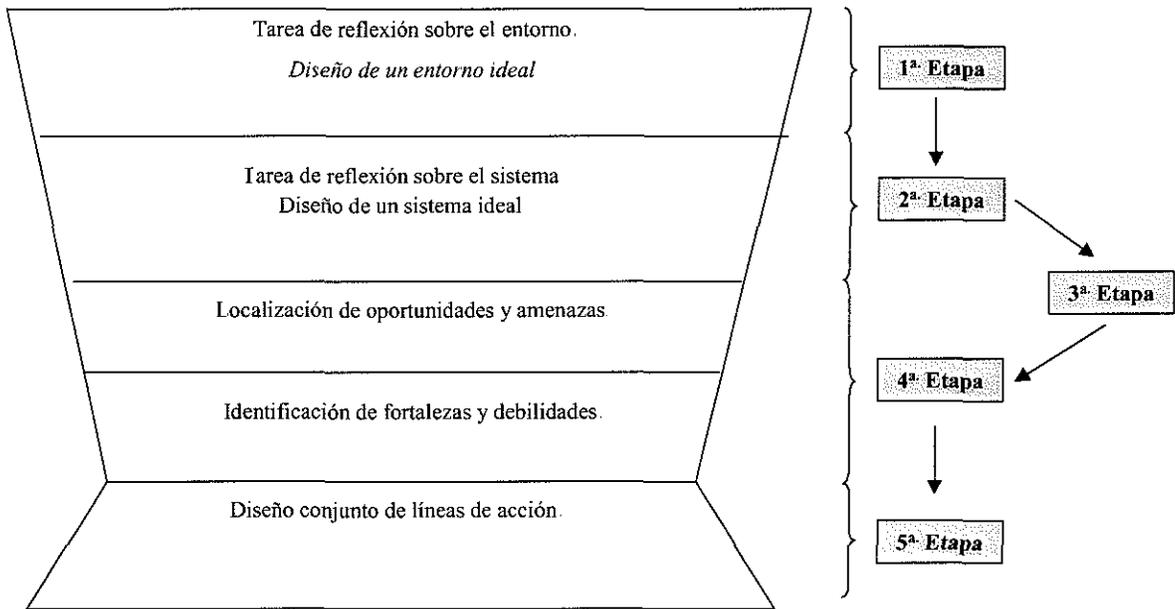


Figura 2. Esquema de la Conferencia de Búsqueda por Morley y Trist.³⁷

Operatividad de la Conferencia de Búsqueda

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para lograr una exitosa reunión basada en la Conferencia de Búsqueda, habrá que observar ciertas reglas básicas durante el desarrollo del ejercicio. Estas facilitan el éxito en el evento puntual. No obstante, para asegurar una efectiva intervención de esta naturaleza, se debe realizar un intenso trabajo de preparación (hasta de varios meses), así como actividades, igualmente intensas y de la misma duración, posteriores a ésta. La mecánica del evento se expone a continuación:

- La Conferencia de Búsqueda se diseñó para un número de participantes entre 15 y 35, aunque en grupos más numerosos su desempeño, bajo ciertas modificaciones de diseño, ha sido igualmente exitoso. En organizaciones de gran tamaño, se busca, si no la asistencia, la

³⁷ Op cit 35

representación de los miembros de todos los subsistemas o departamentos que los conforman, así como la inclusión de participantes provenientes de partes del entorno con las que existe relación.

- Durante el evento, que dura de cuatro a cinco días, los participantes se encuentran en condiciones de "aislamiento social", lo que significa la eliminación de la comunicación con el exterior. El objetivo: asegurar un espacio para la reflexión y la creatividad, libre de distracciones provenientes del entorno. Se desarrollan las actividades en un sitio alejado del punto donde los asistentes realizan sus labores cotidianas, ahí permanecen durante varios días bajo el compromiso de atender la totalidad del evento.
- Con base en el segundo principio de diseño organizacional, y dado que los participantes de la Conferencia de Búsqueda conforman una organización temporal, al interior del evento se hace desaparecer toda jerarquía, toda posición organizacional que posean los asistentes, quienes participan como individuos y no como representantes del sector al que pertenecen. Sólo existen dos roles, el de participante y el de facilitador del evento. Este último, sólo guía a los primeros en el desempeño de las tareas correspondientes a las diferentes etapas, pero no participa en la generación de ideas.
- Todas las opiniones tienen la misma importancia, no se ponderan conforme a su autor, los participantes expresan ideas concisas en forma oral, las cuales son registradas en hojas de rotafolios, que a su vez constituyen la materia prima para el reporte final.

Previo al arranque de los ciclos de trabajo, se convoca a una sesión plenaria introductoria, en donde se presentan los asistentes y se motiva a la reflexión haciendo algunos comentarios sobre la problemática a tratar y generando una lluvia de ideas que sirve como disipador de la creatividad.

- Los asistentes son asignados a grupos de trabajo, procurando que éstos sean formados por un número entre 10 y 12 elementos, y que estén balanceados entre sí, evitando concentrar en un grupo a miembros de un solo sector. Los grupos así formados permanecen sin cambios durante las primeras tres etapas del esquema básico (o las primeras cuatro del esquema de Morley y Trist). Para la última etapa, cuya materia de trabajo es el diseño de las líneas de acción, se forman nuevos grupos. El número de nuevos grupos puede ser diferente, y por consiguiente, puede variar el número de participantes en cada uno de ellos.
- La mecánica de trabajo se realiza en ciclos. Se asigna a cada grupo un recinto aislado de los demás para llevar a cabo la generación de información e ideas correspondiente a cada etapa del ejercicio. Al término

de cada una de las etapas, se realiza una sesión plenaria en donde se externan los resultados de cada grupo.

- Como guías para la reflexión y generación de ideas, y para motivar la participación, se hacen dos o más cuestionamientos al inicio de cada una de las fases de trabajo en grupo. Los participantes vierten información y externan sus ideas oralmente para que el facilitador haga el registro. Se evita que los participantes se enfrasquen en discusiones uno a uno. Si las posiciones son divergentes se invita a que cada uno exprese su punto de vista con claridad, y ambas se registran en la hoja de rotafolios. Cualquier participante puede solicitar que se aclare el punto de vista sostenido por otro participante.
- En el diseño del futuro ideal, se pide a los participantes imaginar la situación de su sistema y la suya propia 10 o 15 años adelante (en el caso de las PYME's mexicanas será de 5 años, cuya explicación se hace más adelante). Este amplio horizonte de tiempo tiene el objetivo de liberar psicológicamente a los individuos de sus limitaciones actuales y de los obstáculos que presenta el entorno. Los resultados obtenidos en las etapas anteriores de reflexión, constituyen un dispositivo de control que impide la generación de sueños imposible o utopías. Para que el futuro, colectivamente diseñado sea congruente con lo técnicamente viable, se pide a los autores insertarse mentalmente en él y "ver" el desarrollo de las actividades que lo hacen operar.
- Los participantes identifican los obstáculos y oportunidades que se encuentran al paso de la construcción del futuro ideal. A continuación se proponen cursos de acción que aproximen al sistema al futuro deseado.
- Una vez priorizados los cursos de acción, cada asistente elige aquél que le resulte de mayor interés. Los participantes se organizan en grupos que darán especificidad a un proyecto alrededor de la línea de acción elegida.
- Los proyectos surgidos de los nuevos grupos son presentados en una última sesión plenaria. El haber participado en el diseño, y el hecho de exponer el trabajo al resto de los asistentes, afirma el compromiso hacia la ejecución de las acciones acordadas. Regularmente los proyectos indican tiempos de realización de actividades específicas y fechas para reuniones de retroalimentación.

Conducción del evento

En una Conferencia de Búsqueda, cada grupo de los formados para las primeras etapas, es conducido por un facilitador que debe observar rigurosamente la regla de no intervenir en los contenidos, lo que significa abstenerse de externar sus

opiniones, aunque éstas resultaran de importancia para el tema tratado. Ante todo, debe motivar la participación de cada miembro de su grupo, lo cual es sustancialmente diferente a solicitar expresamente la opinión de aquellas personas que permanecen en silencio. La motivación reside en la voluntad humana y no puede ser activada por una simple petición.

Para mantener una actitud participativa, el facilitador debe crear una atmósfera de confianza, donde los participantes estén seguros de que sus ideas serán registradas y no debatidas, y donde sepan que cada idea contribuirá de igual manera en el contenido. La captura de las contribuciones en hojas de rotafolio, las que una vez llenas son colocadas en las paredes, ayuda al facilitador a mantener la creatividad de cuatro formas:³⁸

- Asegura un espacio para la participación de todos los asistentes.
- Crea en el facilitador la imagen de una persona que está ahí para respaldar las potencialidades de las personas, y que apoya, en vez de dirigir, la actividad del grupo.
- Proporciona una sensación de progreso en las tareas.
- Habilita al grupo en las revisiones de posibles inconsistencias en lo vertido en las sesiones pasadas.

El facilitador no es responsable de los resultados, sino de que su grupo logre su objetivo y se sienta responsable de realizar las acciones convenidas. El permanecer de pie ante el grupo, tiende a crear en él la sensación de una persona que señala el camino, que dirige, que decide lo que es correcto e incorrecto. Por ello, el facilitador, consciente de este hecho, debe comprender que, "aunque lleva el timón y sabe cómo funciona la máquina, es el grupo quien traza la ruta".³⁹

Productos de una Conferencia de Búsqueda

Regularmente, los eventos basados en la Conferencia de Búsqueda, generan un reporte con los procedimientos y logros, desplegándose de aquí tres productos principales:⁴⁰

- Las reflexiones de cada grupo.
- El futuro ideal de la organización.
- Los proyectos diseñados para aproximarse al futuro deseado.

³⁸ Op. cit. 36

³⁹ Cloyd, H. Didáctica y Técnicas de Aprendizaje Interactivo para el Desarrollo Organizacional CAD Cooperative Arbeitsdidaktik y UAM-A, México 1996.

⁴⁰ Op. cit. 36

Este documento puede ser preparado por los facilitadores en coordinación con los participantes, o bien, por los participantes, con la ayuda de los facilitadores. Su contenido constituye una herramienta o guía para las reflexiones o acciones futuras.

Los propósitos surgidos en la reunión, requieren en la mayoría de los casos, una negociación con entidades dotadas de poder de decisión (gobiernos locales, federales y estatales) para poder instrumentarse. Los argumentos que presentan los participantes para respaldar sus peticiones, pueden prepararse en un documento donde se demuestre la viabilidad de las resoluciones acordadas. Este documento se produce paralelamente al reporte, o bien, como sucede comúnmente, se propone una fecha posterior al evento para su elaboración y presentación.

Más importante aún, es la formación de comunidades capaces de continuar su desarrollo de forma autónoma. Ello se manifiesta en la voluntad de colaboración para ejecutar las acciones acordadas, y por las que se comparte responsabilidad. El acuerdo y realización de nuevas reuniones de retroalimentación que son oportunidades para el aprendizaje, son también testimonio de la formación de comunidades autodirigidas.

Reunión de Reflexión y Diseño (adaptación de la Conferencia de Búsqueda al contexto de las organizaciones en México).

No obstante haber sido diseñada en un país de primer mundo, la Conferencia de Búsqueda demostró su aplicabilidad en sistemas sociales de naturaleza diversa, e inmersos en entornos de variada configuración política, social y económica. Esta técnica es una opción viable para la realización de una legítima planeación participativa.

Sin embargo, la mera adopción de tecnologías desarrolladas en países con culturas y comportamientos diferentes a los nuestros, puede resultar ineficaz. Por ello, para aprovechar los beneficios que presenta un método de planeación del tipo de la Conferencia de Búsqueda, es necesaria una consciente labor de adaptación. Además, se debe sostener una constante evolución metodológica con el objeto de mantener operante un instrumento de tal naturaleza.

Pudiera parecer que la importación de un método grupal de planeación desarrollado en el primer mundo, a un país en desarrollo como es México, resulte atractiva sólo en el ámbito académico. Sin embargo, la acentuada tendencia a la globalización que experimentan prácticamente todas las naciones del mundo y que consecuentemente involucra a nuestro país, nos expone a cambios dramáticos, a los que debemos enfrentarnos con instrumentos similares a los que se utilizan en los países más desarrollados.

Ante dichas circunstancias, la Conferencia de Búsqueda, dada la intencionalidad de brindar condiciones adecuadas para realizar una planeación participativa en entornos turbulentos, promete ser una vía para armonizar a las organizaciones mexicanas con sus complejos y cambiantes entornos.

Si bien la globalización económica tiende a homogeneizar las condiciones a las que están expuestas las naciones, esto no significa que los países del tercer mundo deban adoptar de forma abrupta las tecnologías (sobre todo aquellas concernientes al comportamiento organizacional) que se aplican en los países desarrollados.

Por lo anterior se ha renombrado a la Conferencia de Búsqueda como Reunión de Reflexión y Diseño, que enfatiza las dos principales actividades creativas que el método sustenta: la reflexión sobre lo que ha ocurrido en el pasado, la situación presente, las tendencias sociales que influyen en el sistema y su entorno, lo que puede ocurrir en el futuro si no se actúa en el presente; y el diseño de futuros deseables, así como de las acciones y tareas que habrán de emprenderse para alcanzarlos.⁴¹

Duración del evento

La Conferencia de Búsqueda exige la presencia de los participantes en todas las etapas que componen el evento. Una persona que se integre después de la primera etapa, o que se ausente en alguna de ellas, pierde la secuencia del proceso, sus opiniones no encajarán en la temática, y entorpecerá el ejercicio. Por otro lado, la disposición de atender la totalidad del evento, se ve comprometida ante la cantidad de tiempo que se debe destinar para el mismo, y que en ciertos casos comprende hasta cinco días.

La solución que se da a este problema, consiste en reducir la duración de los eventos a dos o tres días. Ello implica la necesidad de aumentar las horas de trabajo diarias y observar rigurosamente el programa, de esta forma se compensa la reducción en tiempo y se mantiene íntegro el desarrollo de las etapas. Se conserva la exigencia de llevar a cabo el programa de forma continua, esto es, en días consecutivos, sin interrupciones temporales, así se mantiene el entusiasmo alcanzado durante el primer día de actividades.⁴²

Estructura de la Reunión de Reflexión y Diseño

Tomando como base el esquema de Morley y Trist, dentro del cual, debido a la carga de trabajo que debe hacerse durante la cuarta etapa, se ha dividido ésta en dos etapas completas, esto es, incluyendo para cada una de ellas una sesión de trabajo en grupos pequeños y una sesión plenaria de presentación.

⁴¹ El Papel de la Reunión de Reflexión y Diseño en Procesos de Evaluación Comunicaciones Técnicas. Jaime Jiménez. IIMAS-UNAM México, 1987.

⁴² Ibid.

Así, la cuarta etapa es exclusiva para la identificación de amenazas y oportunidades, y la quinta se destina a las ideas y sugerencias sobre las acciones o proyectos que pudieran realizarse para tratar de alcanzar el futuro deseado, considerando las amenazas y oportunidades previamente identificadas. Es durante la sesión plenaria de esta etapa donde se agrupan y seleccionan las líneas de acción y se forman los nuevos grupos. La última etapa es ahora la sexta, en ella se llevan a cabo las tareas de los nuevos grupos en torno al diseño de las líneas de acción planteadas para aproximarse al futuro ideal. La figura 3 muestra la estructura de la Reunión de Reflexión y Diseño.

Debidos a las experiencias obtenidas respecto a la confusión generada sobre el propósito de cada etapa, que se explica durante la sesión plenaria introductoria, se incluyen en el programa una o más preguntas disparadoras de la creatividad, como guías para la reflexión. Se procura entregar el programa con anticipación a los participantes, con el fin de que tengan la oportunidad de conocer el proceso, y de meditar los cuestionamientos para que puedan llegar al encuentro con algunas ideas e información pertinente.

Se han encontrado que la utilización de preguntas conduce a un mayor entendimiento de los propósitos de cada etapa, que aquél que se consigue con explicaciones abstractas. Ello no significa prescindir de una introducción al inicio del evento, tal cosa se sigue haciendo, aunque con mayor agilidad, dado que los participantes cuentan, para que puedan llegar al encuentro, con algunas ideas e información pertinentes.

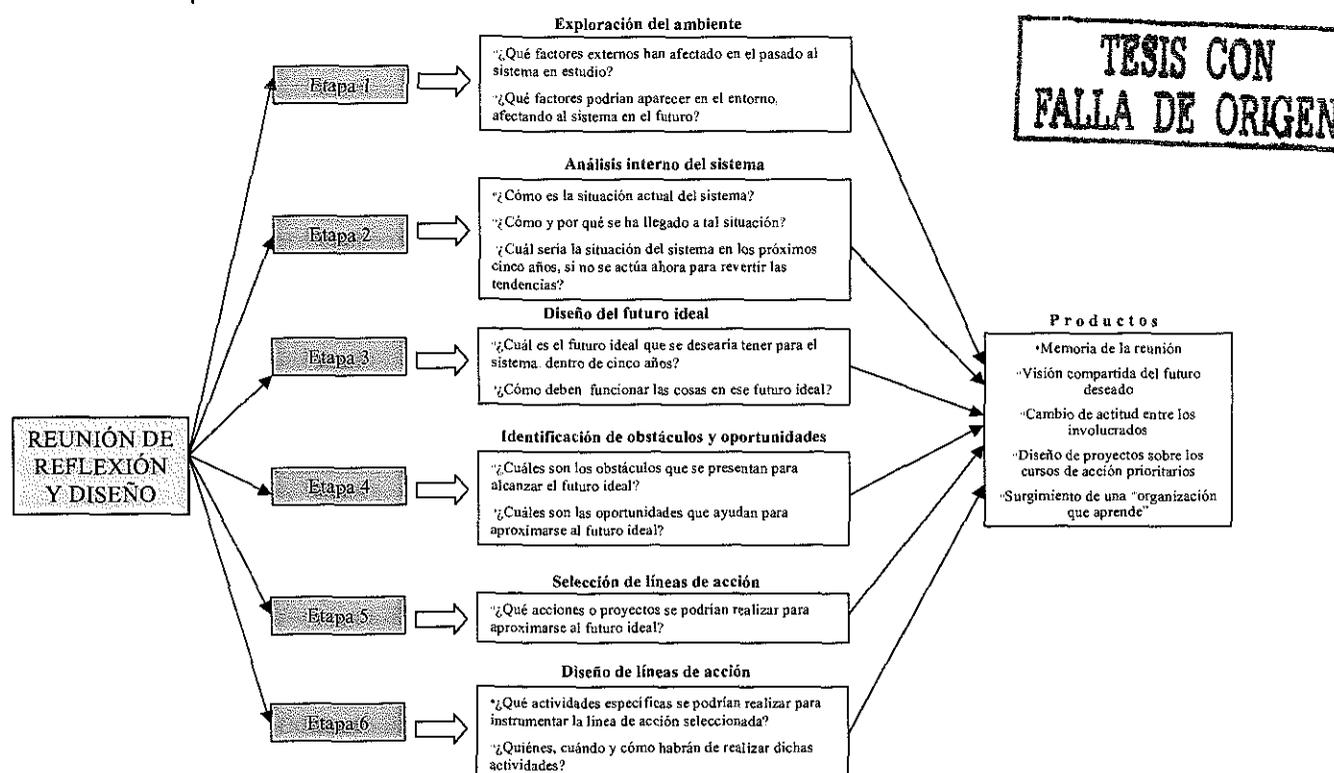


Figura 3. Esquema de la estructura de la Reunión de Reflexión y Diseño.

Operatividad de la Reunión de Reflexión y Diseño

Con la salvedad de las adecuaciones mencionadas, se sugiere el procedimiento original de la Conferencia de Búsqueda. Gracias a la evolución lograda con la experiencia, se han adicionado elementos de apoyo que aseguran la realización armónica de los ejercicios, como:

- La realización de una o más juntas previas con los clientes (quienes generalmente tienen la iniciativa del evento), con la finalidad de conocer el número aproximado de participantes y efectuar con anticipación la distribución de los grupos pequeños. El objetivo: asegurar el equilibrio en número y representatividad, y evitar incluir en un mismo grupo a personas que pudieran tener conflicto entre sí.
- Al inicio del evento se hace la presentación de los asistentes, en la que cada uno interviene brevemente para mencionar su nombre, ocupación y lo que espera obtener de la reunión. Esta dinámica “rompehielos” permite a los participantes no sólo conocerse, sino adquirir confianza e iniciar un proceso de socialización.
- La producción de relatorías *in situ* por parte de los participantes, las cuales contienen una síntesis de las ideas vertidas durante las sesiones de grupos pequeños y durante las plenarias. En la sesión plenaria introductoria se pide la colaboración de cinco voluntarios para que cada uno de ellos haga la relatoría de una de las sesiones plenarias correspondientes a las primeras cinco etapas.
- En las sesiones de grupos pequeños, se nombra un relator diferente para cada etapa. El trabajo que ellos deben efectuar consiste en sintetizar las opiniones de sus compañeros y exponer el resultado ante el resto de los participantes durante las sesiones plenarias. A su vez, los relatores de las sesiones plenarias extraen las ideas esenciales de cada expositor de grupo y formula una síntesis general de los productos de cada etapa. De esta forma, las sesiones plenarias, se conforman de las participaciones de cada relator de grupo pequeño y del relator general.
- Para seleccionar de entre el conjunto de líneas de acción propuestas, se entrega a cada participante un juego de cinco tarjetas. Cada una de éstas tiene inscrito en la esquina superior derecha uno de los primeros cinco dígitos, impresos en diferente color. Se otorga a cada tarjeta una ponderación relativa en función de su “denominación”. Así, las tarjetas con los números 5 y 1 serán las de mayor y menor valor, respectivamente.
- Los participantes acuden a la lista de las líneas de acción y escriben en una hoja de papel el número y descripción de aquellas cinco que les parezcan más relevantes. Al entregar las tarjetas previamente denominadas se evita la confusión que provoca escribir dos números en ellas. Ahora sólo habrá

que tomar la de mayor denominación y colocar en el centro la línea de acción más importante, y así para el resto de las líneas de acción.

Conducción del evento

El equipo de facilitadores que conducen la Reunión de Reflexión y Diseño, siguen las mismas premisas fundamentales vigentes en la Conferencia de Búsqueda, tales como:

- No intervenir en la “sustancia”, esto es, no participar en las discusiones vertiendo opiniones sobre el tema tratado.
- Proporcionar y mantener una atmósfera de confianza y respeto, para la libre expresión de las ideas, a las que se les otorga igual importancia.
- Motivar, más que solicitar, la participación de todos los miembros del grupo.
- Formular las reglas de operación para el trabajo en grupos pequeños, realizada conjuntamente con los miembros de los equipos y sus correspondientes facilitadores. Éstas tendrán vigencia en todas las etapas del evento. La participación en la formulación de las reglas del juego genera una amplia aceptación hacia la observancia y proporciona un sustento al espíritu democrático en que deberán desarrollarse las actividades. La figura 4 muestra un conjunto típico de tales reglas.

EN ESTE GRUPO:

Todos somos iguales
Toda opinión es importante
Exprésate en primera persona
Sé breve y conciso
Acepta opiniones diferentes
Sé propositivo, no trates de culpar
Se vale meter la “pata”

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Figura 4. Reglas de operación para el trabajo en grupos pequeños.

Las reglas sugeridas se colocan en un lugar visible para que estén siempre presentes en la conciencia de los participantes y se eviten posibles

incumplimientos, tanto por parte del facilitador, como de los miembros de su grupo.⁴³

Productos de una Reunión de Reflexión y Diseño

La experiencia en la aplicación de la Reunión de Reflexión y Diseño, ha permitido identificar, de entre el número de productos que genera, cinco que son comunes a todas las intervenciones y que son de gran relevancia, de tal forma que se puede considerar su consecución como un indicador del éxito de cada evento. Tales productos son los siguientes:⁴⁴

Memoria de la reunión

Este es un documento cuya importancia radica en el registro y difusión del proceso de reflexión realizado, y de los resultados alcanzados en términos del futuro deseado y de las acciones planteadas para alcanzarlo. Los insumos para su elaboración lo forman.

- Las hojas de rotafolio, que contienen todas las ideas generadas en cada grupo.
- Las relatorías correspondientes a las sesiones de grupos pequeños, y
- Las relatorías de las sesiones plenarias, mediante las cuales se puede producir un resumen ejecutivo.

La memoria constituye la base para la formulación de planes estratégicos, y sirve como referencia para la organización de futuras reuniones de retroalimentación, respecto de los avances logrados que los involucrados tengan programadas. Por ello, es preciso que se incluya en ésta, un directorio de todas las personas que acudieron al evento, así los participantes podrán mantenerse comunicados.

Resulta además conveniente, que tal documento se entregue a los participantes al concluir el evento, razón por la cual se debe contar con personal de apoyo, constituido por un administrador de la información y de varios capturistas de datos.

⁴³ Op cit 39

⁴⁴ La Reunión de Reflexión y Diseño en la Vinculación de Instituciones de Educación Superior y Empresas Valenti G., Jaime Jiménez, J. Aguirre y J.C Escalante 1997 "The Role of External Experts" Intervention in Higher Education Institutions for Radical Change" Ponencia dictada en el 18th Annual EAIR Forum Budapest University of Economics, Budapest, Hungría, 25-28 agosto Publicada en Tertiary Education And Management (TEAM), The Journal of EAIR

La visión compartida del futuro deseado

Es uno de los logros más significativos de este método, ya que su obtención implica que se dieron las condiciones necesarias para que afloraran los valores individuales de cada uno de los participantes, y que se tuvo la capacidad para amalgamarlos, haciendo emerger así, a los valores organizacionales, los cuales se plasman en los ideales con los que se construye el futuro deseado. Compartir la imagen del futuro ideal, implica asumir una responsabilidad conjunta hacia su consecución.

Cambio de actitud entre los involucrados

La responsabilidad conjunta hacia el logro de un objetivo común, implica consecuentemente la disposición de realizar una labor de equipo. De esta forma, los participantes buscarán un apoyo mutuo para enfrentar las situaciones problemáticas que puedan emerger durante la realización de los proyectos diseñados en el evento.

Diseño de proyectos sobre los cursos de acción prioritarios

Regularmente los diseños de las líneas de acción comprenden la formulación posterior de proyectos, que consisten en empresas humanas con un claro principio y un claro final, en donde se relacionan de forma secuencial una serie de acciones. Algunos de ellos, por su cobertura, requerirán de futuras reuniones para tratar temas específicos. Tanto en aquellos que se llevan a cabo en forma inmediata, como en los que se deben realizar a mediano plazo, se genera una dinámica de cooperación que induce una actitud de cambio. Ello permeará en todo el sistema, constituyendo un motivador, aun para aquéllos que no estuvieron presentes en el evento.

Surgimiento de una "organización que aprende"

Un ejercicio de Reflexión y Diseño da origen a una organización que ha aprendido a planear por sí misma de una forma activa-adaptativa, inmersa en un entorno que es o tiende a ser turbulento; una empresa guiada por un futuro ideal diseñado colectivamente, e impulsada por el compromiso igualmente compartido por concretar éste.

3.3 Desarrollo de la estrategia

Uno de los puntos importantes dentro de la estrategia son los stakeholders, ya que son la parte humana que llevará a cabo el desarrollo, implantación y administración de la estrategia. Así pues, es necesario hacer una selección

exhaustiva de los mismos, razón por la cual se presenta a continuación un método para su identificación.

3.3.1 ¿Quiénes son y cómo elegir a los stakeholders?

Un elemento central y de suma importancia en esta estrategia competitiva son los llamados stakeholders, quienes son los directamente involucrados en una situación problemática de la empresa. En este sentido, se les considera como los más aptos tanto para identificar un problema y cómo solucionarlo, sin descuidar un aspecto que también podría ocurrir: pueden evitar su solución.

Se les considera como la principal fuente de información, ya que ellos son quienes saben de la presencia de un determinado problema, conocen sus síntomas y probablemente su solución.

Sin embargo, un stakeholder siempre tendrá algo que ganar o perder cuando un problema es detectado, planteado y solucionado (en ocasiones). El personal de la empresa adquiere el status de stakeholder cuando asume una o más actitudes siguientes:⁴⁵

- ⇒ Porque puede afectar el curso de solución de un problema;
- ⇒ Porque está siendo afectado por su solución;
- ⇒ Ambas cosas, porque está siendo afectado y porque puede afectar la solución del problema.

La figura 5 muestra una forma clara de esta situación.

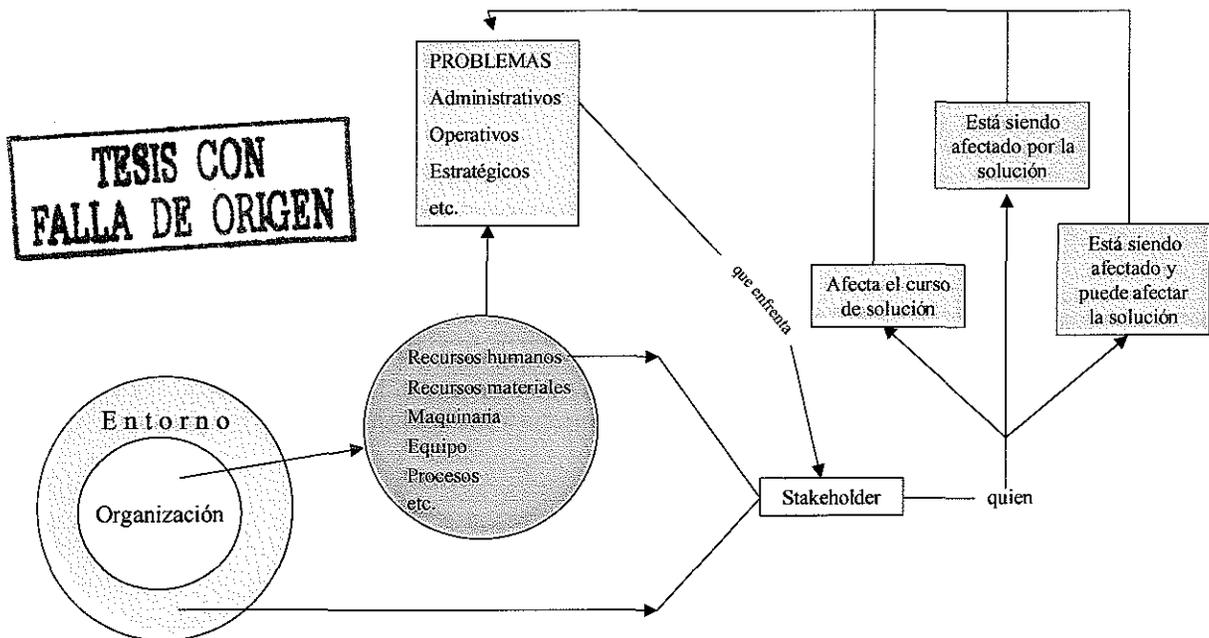


Figura 5. Actitudes del Stakeholder.

⁴⁵ A Stakeholder Approach to MCDA, System Research Banville Claude, et Al Vol. 15, 1998, pp 15-32.

Por lo tanto, un stakeholder puede afectar y ser afectado por las acciones que lleve a cabo la empresa. Esta interacción es mutua porque ellos dependen de la empresa para cumplir o alcanzar algunas de sus metas y la empresa necesita de ellos para poder alcanzar sus objetivos, sus metas y en el mejor de los casos cumplir con su misión.

El enfoque de los stakeholders afirma que las empresas mejoran su desempeño en la medida en que sus actores son tomados en cuenta y éstos se encuentran comprometidos con las operaciones de la organización.⁴⁶

En la práctica, la idea de stakeholder debe ser clara de acuerdo a la situación que se presente, ya que un problema es formulado con base en y por los stakeholders identificados, es decir, ellos, quienes son los dueños de un cierto problema, son también los indicados para formularlo y solucionarlo a corto, mediano y largo plazo.

De aquí surge la importancia y la necesidad que se tiene de identificar adecuadamente a los stakeholders; de elaborar un enfoque que permita seleccionarlos y de esta forma obtener resultados muy alentadores.

La estrategia de intervención que se propone, demanda la participación de los actores de la empresa, ya que son el punto central en el proceso de intervención; por lo que su identificación adecuada, por un lado, y su participación, por el otro, son determinantes para poder llegar a la implantación de la estrategia.

Supuestos considerados

Previo al proceso de selección de los stakeholders, cabe aclarar que partimos de que ya existe el equipo administrador del problema (PMT: Problem Management Team). Los miembros de este equipo son los actores organizacionales interesados en que se lleve a cabo este proceso de intervención y quienes en forma preliminar han pensado en la existencia de un problema, así como en sus síntomas.

Sin embargo, el equipo administrador del problema necesitará de la asesoría de un consultor externo (facilitador) con quien mantendrá relaciones de cooperación que permitan la solución del problema.

Una vez enfocados en una organización, se enlistarán los departamentos que estén involucrados en la situación problemática, posteriormente se hará una lista del personal que tenga relación, por mínima que sea, con estos departamentos. Sin embargo, en una determinada situación problemática pueden estar interviniendo stakeholders internos y externos, es decir, que estén tanto dentro como fuera de la organización.

⁴⁶ Stakeholders: the case against, Long Range Planning Argenti John. Vol. 30, June 1997, pp. 442-445.

Es importante mencionar que las decisiones que se tomen, serán de carácter grupal, es decir, se realiza un consenso entre todos los stakeholders participantes.

A continuación se presenta un método para la identificación plena de los stakeholders:⁴⁷

Etapa I. Identificación y clasificación de los stakeholders

Partimos de una problemática ya identificada, por lo tanto, el consultor externo cuestiona al equipo administrador del problema, preguntando quiénes son los involucrados en determinado problema. Una primera aproximación es tomar como referencia el siguiente checklist:

- | | |
|--|----------------------------------|
| ✓ Clientes | - Gobierno federal |
| ✓ Proveedores | - Gobierno estatal |
| ✓ Competidores | - Instituciones de investigación |
| ✓ Dueños | - Fuentes de nueva tecnología |
| ✓ Autoridades fiscales, sanitarias, etc. | |
| ✓ Empleados | |
| ✓ Grupos importantes interesados | |

Sin embargo, este checklist puede ser expandido, refinado y particularizado para la organización en estudio.

Dependiendo de la problemática que se quiera abordar, los stakeholders entrarán en uno de los grupos anteriores.

El equipo administrador del problema junto con el consultor externo deberán, en lo posible, hacer que la lista preliminar de los stakeholders sea lo más completa, de tal forma que se identifiquen a los stakeholders más relevantes tratando de que ésta quede lo más particularizada para la organización que se está estudiando.

Una vez hecha la lista, el equipo administrador del problema deberá agrupar a los stakeholders en tres categorías, la primera de ellas debe contener a los stakeholders que en un momento dado actúen como soporte para el desarrollo e implantación de la estrategia de intervención; la segunda, debe contener a aquellos que pudieran actuar en contra de la estrategia, es decir, aquellos que ofrezcan una actitud de resistencia al proceso de intervención; y la tercera, debe contener a los stakeholders que ofrezcan indiferencia, sin descartar la posibilidad de que pudieran reaccionar y por lo tanto contribuir al desarrollo o resistencia de este proceso.

⁴⁷ Strategic Management a Methodological Approach Rowe. Massachusetts. Ed. Addison Wesley 3ª Edición, 1989, pp. 158-164.

Enseguida se hace una definición más formal de las categorías de los stakeholders.

Stakeholder de apoyo o soporte: permiten condiciones favorables y oportunidades estratégicas, estableciendo relaciones de cooperación con relación a las fortalezas de la empresa.

Stakeholder de resistencia: son aquellos que obstruirán el proceso de intervención, manifiestan temor y por lo tanto toman ventaja de las debilidades de la empresa.

Stakeholder de indiferencia: son aquellos que simplemente no actuarán ni para bien ni para mal, sin embargo, su actitud puede cambiar, es decir, no se debe descartar la posibilidad de que en cierto momento puedan actuar como stakeholder de apoyo o de obstrucción; por lo que el equipo administrador del problema debe prestar atención a estos stakeholders, procurando establecer un proceso participativo que permita que la actitud del stakeholder pueda cambiar y ser un apoyo en la implantación de la estrategia.

Etapa II. Elaboración del mapa conceptual de las relaciones significativas entre los stakeholders.

Se puede elaborar un mapa conceptual con el fin de mostrar la relación y su tipo entre el personal que participará en la solución de determinado problema. La construcción del mapa ayudará de manera significativa y estructurada, a identificar al personal participante.

Una vez elaborado el desglose de la lista de los stakeholders, el equipo administrador del problema elabora el mapa conceptual posicionando a los stakeholders clave, indicando las relaciones. El equipo administrador del problema justifica sus elecciones, permitiendo definir el alcance del problema, y si fuera necesario, modificar sus límites. Por lo tanto, el producto de esta etapa es determinar quiénes deben participar en la estrategia de intervención, en qué etapas y con qué extensión.

Etapa III. Análisis y valoración de supuestos.

Una vez identificados los stakeholders es necesaria una valoración para establecer el papel que tendrán en el proceso de intervención. La valoración de los supuestos de los stakeholders estará dada por el equipo administrador del problema y se hará en dos ámbitos.

- De acuerdo a la importancia, es decir, el nivel de impacto que tendrá el stakeholder en el desarrollo e implantación de la estrategia de intervención;
- De acuerdo al nivel de certeza o conocimiento de cómo actuarán ante el proceso de intervención.

El valor de cada supuesto para cada uno de los dos ámbitos, estará dado por una escala de 0 a 10, en el que los valores extremos definen lo siguiente:

Importancia: El valor más alto (10) significa que el supuesto es muy importante, y por lo tanto, tiene el impacto más significativo en la estrategia y sobre todo en el resultado general. El valor más bajo (0) significa que el supuesto no es nada importante, y por lo tanto, no tendrá ningún impacto en la estrategia.

Certeza: El valor más alto (10) significa un supuesto con mucha certeza, es decir, existe una alta probabilidad de ser verdadero, en el que hay evidencia para soportar su validez. El valor más bajo (0) significa que el supuesto es muy incierto, no hay evidencia que soporte su validez.

Una vez que el equipo administrador del problema pondere los supuestos, se elabora la tabla siguiente:

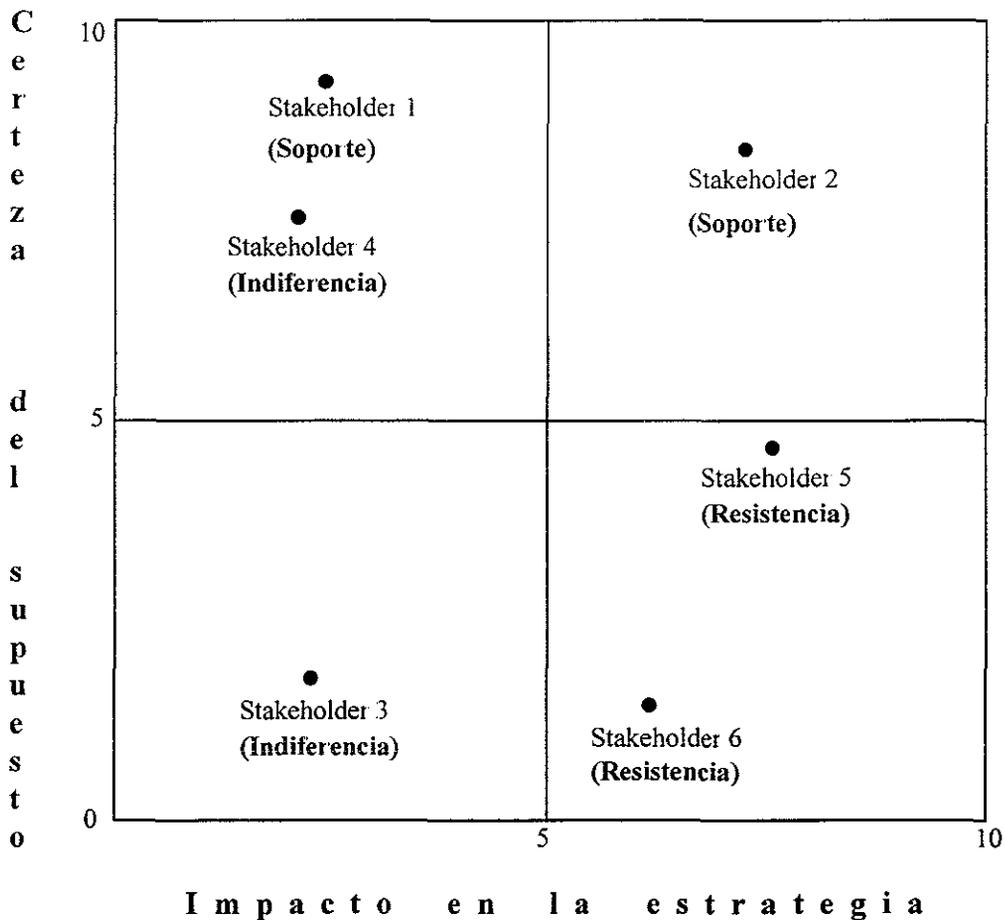
Stakeholder	Supuesto	Valoración de supuestos		Valor Final	Valor Final
		Importancia	Certeza	Importancia	Certeza
Stakeholder 1	<i>Soporte</i>				
	S1	El PMT dará un único valor de importancia y certeza para el supuesto "soporte"		De acuerdo al conocimiento que el PMT tenga de cada uno de los stakeholders, tendrá que ver cuál es el supuesto que predomina en éste, de tal forma que solamente se tendrá un solo supuesto –el que predomine- por stakeholder, el cual será el que se grafique posteriormente.	
	S2				
	<i>Resistencia</i>				
	R1	El PMT dará un único valor de importancia y certeza para el supuesto "resistencia"			
	R2				
	<i>Indiferencia</i>				
	I1	El PMT dará un único valor de importancia y certeza para el supuesto "indiferencia"			
I2					
Stakeholder 2	<i>Soporte</i>				
	S1	El PMT dará un único valor de importancia y certeza para el supuesto "soporte"		De acuerdo al conocimiento que el PMT tenga de cada uno de los stakeholders, tendrá que ver cuál es el supuesto que predomina en éste, de tal forma que solamente se tendrá un solo supuesto –el que predomine- por stakeholder, el cual será el que se grafique posteriormente.	
	S2				
	<i>Resistencia</i>				
	R1	El PMT dará un único valor de importancia y certeza para el supuesto "resistencia"			
	R2				
	<i>Indiferencia</i>				
	I1	VI1	VI1		
I2	VI2	VI2			

Etapa IV. Representación gráfica de la valoración de los supuestos.

Una vez obtenida la valoración de los supuestos, se construye una gráfica en la que se puede apreciar de mejor forma el comportamiento que tendrá cada stakeholder, es decir, permitirá identificar los supuestos más críticos que servirán como apoyo al equipo administrador del problema y al grupo consultor. De esta forma enfocarán su atención en los supuestos, que en un momento dado, impidan el desarrollo e implantación de la estrategia.

Para evitar lo anterior, el equipo administrador del problema y el consultor externo tratarán de establecer un proceso de planeación participativa para que la actitud de los stakeholders sea una actitud de cooperación y con esto llevar la estrategia al éxito.

En la gráfica 1 se puede apreciar, en la parte de importancia, la totalidad de cooperación, resistencia o indiferencia que tendrán los supuestos sobre la estrategia; y en la parte de certeza, la totalidad de conocimiento que se tiene sobre los supuestos.



Gráfica 1. Valoración de supuestos.

Etapa V. Análisis y conclusión de los supuestos.

Una vez que se han graficado los supuestos bajo los que se encuentra cada uno de los stakeholders, es necesario realizar un análisis en conjunto, de tal forma que se pueda tener una visión más amplia del impacto total que se tendrá en la estrategia.

Este análisis debe hacerse sobre la importancia que tienen los supuestos de soporte, resistencia e indiferencia; que previamente fueron graficados de acuerdo a su valoración. Si los supuestos de soporte se encuentran por arriba (en valor) de los supuestos de resistencia; existe una probabilidad alta de que la estrategia tenga éxito. Sin embargo, si los supuestos de resistencia exceden en valor a los supuestos de soporte, es casi seguro que la estrategia no tenga el éxito esperado.

Ante una situación así, es necesario establecer un proceso de intervención en el que se anulen o minimicen los supuestos de resistencia e indiferencia. Un proceso de esta forma, ayudará al equipo administrador del problema y al consultor externo a tomar una decisión acerca de la factibilidad de la estrategia y, sobre todo, identificar a los stakeholders que tienen una liga con la situación problemática, y que son los que verdaderamente ayudarán a su solución.

Por lo tanto, el éxito de la estrategia dependerá en primera instancia, de la adecuada validez de los supuestos sobre los stakeholders, ya que son ellos quienes llevarán a cabo una serie de acciones que conduzcan al éxito del desarrollo e implantación de la estrategia. Así pues, el equipo administrador del problema y el consultor externo tienen la tarea de identificar y valorar adecuadamente los supuestos que se estén haciendo.

Así también para elaborar la estrategia de intervención y lograr resultados satisfactorios, es necesario contar con un consultor externo (facilitador) quien por su comportamiento y compromiso, será el grupo responsable, junto con el equipo administrador del problema y los stakeholders, de la implantación, evaluación y control de todas las actividades que realice la organización.

Trabajar con un equipo consultor externo tiene como ventaja facilitar y acelerar el proceso de planeación. Mientras que trabajar con el equipo administrador del problema y los stakeholders tiene como ventaja el conocimiento de la problemática de la empresa, el acceso a la información requerida y el papel que desempeñarán en la administración del proceso de planeación.

3.3.2 Marco temporal para el diseño de la empresa

La Conferencia de Búsqueda pide a los participantes imaginar un futuro deseable a 10 o 15 años. En el medio social mexicano, tal horizonte de tiempo se percibe como demasiado lejano para realizar un esfuerzo serio de planeación. En la cultura mexicana se ha arraigado una visión a corto plazo, causada por un sistema

de gobierno que ha sometido al país a ciclos sexenales, en los que cada inicio de uno, implica el abandono del esquema impuesto por el anterior. Imaginar cómo sería un futuro deseable, a la vez que viable, dos períodos sexenales adelante, implica serias dificultades de imaginación para los mexicanos.

El objetivo fundamental que se busca al establecer un amplio horizonte de tiempo para la visualización del futuro ideal, es liberar mentalmente a los participantes de las restricciones, algunas de ellas autoimpuestas, que obstaculizan en la actualidad el desarrollo del sistema. Imaginar cómo sería el sistema en un futuro alejado, tiene el efecto de asumir una actitud optimista por la que se otorga más importancia a los aspectos positivos y disminuye la preocupación por las carencias actuales.

Imaginar un futuro en un horizonte tan amplio, implica para los mexicanos un estado de ansiedad, generado por el hecho de que, aunque las restricciones presentes desvanecen la incertidumbre provocada por la extensión del tiempo considerado, dificulta la creación mental de una situación deseable. Por ello, la Reunión de Reflexión y Diseño reporta que es factible reducir a 5 años el horizonte temporal sin afectar los objetivos principales planteados en la Conferencia de Búsqueda. Lo que de alguna manera justifica la posibilidad del diseño futuro de la empresa a 5 años, en lugar del intervalo de 10 a 15 años, ajustándose a las condiciones particulares de las pequeñas y medianas organizaciones en México.

3.3.3 Estrategia de Intervención

La intervención en organizaciones puede darse de tres formas:

- La primera es aquella donde se proporciona información estadística, la cual define de mejor manera el estado deseado de la organización al conocer como se ha ido comportando ésta en los últimos cinco años, lo que permitirá definir con precisión el medio ambiente de la misma (figura 6).
- La segunda es cuando se obtiene información directamente de los stakeholders, es decir, es información verbal, sin embargo, aquí puede existir un sesgo ya que dicha información podría no ser verídica por no afectar los intereses de ciertos miembros de la organización. Sin embargo, también se puede diseñar un estado deseado que puede alcanzarse (figura 7).
- La tercera es la combinación de ambas, es decir, se usa información estadística e información proporcionada por los stakeholders.

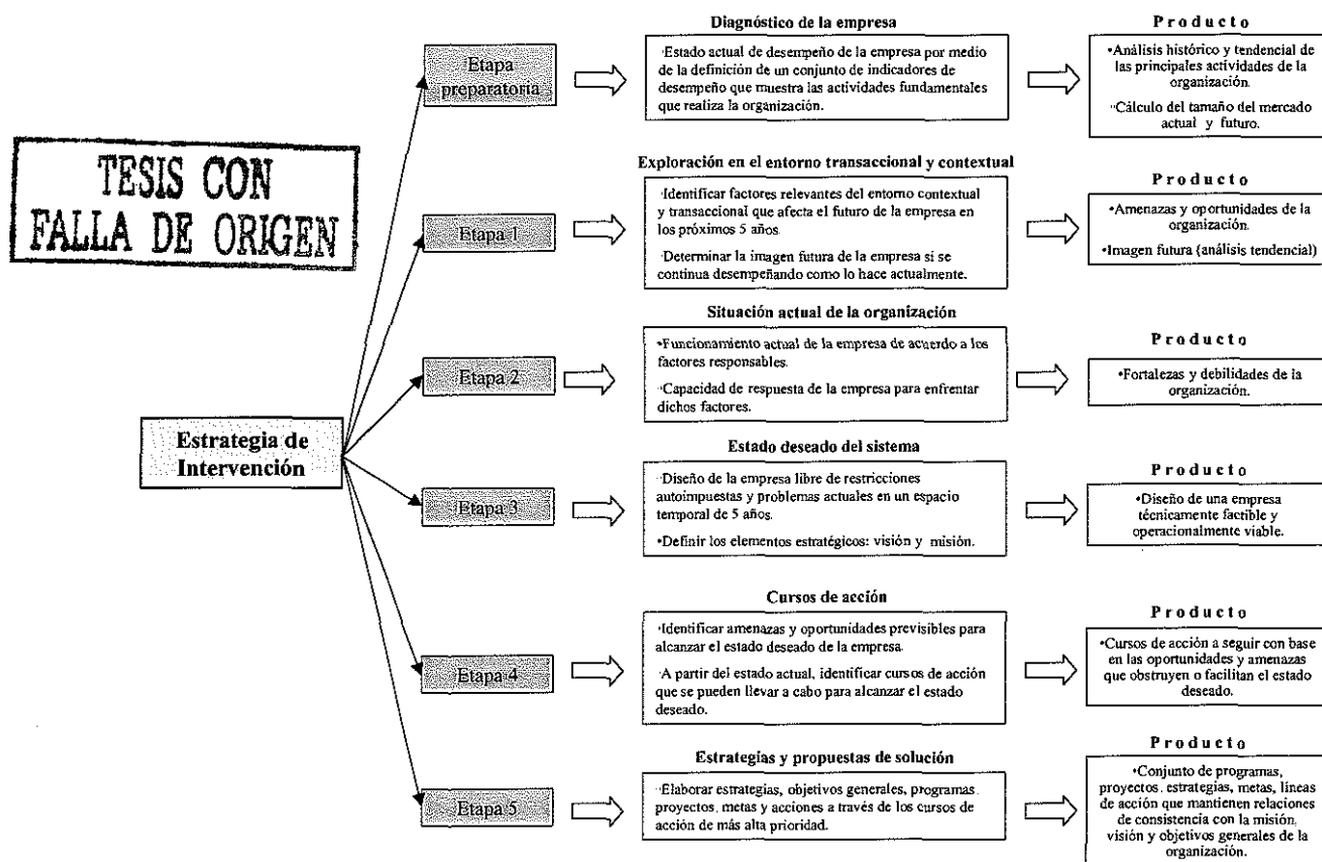


Figura 6. Estrategia de intervención empleando información estadística de la organización.

Las formas de intervención que se plantean son complementarias, viéndose esto desde la etapa preparatoria y en general todo el proceso. Lo anterior permite alcanzar los objetivos planteados, al llegar –a partir de un diagnóstico- a un futuro deseado que se elabora la organización para posteriormente generar las de líneas de acción que se irán convirtiendo en programas y proyectos.

La figura 6 y 7 muestran la estrategia de intervención que incluye el estado pasado, el estado actual de desempeño, el estado futuro más probable de la organización, su diseño idealizado y propuestas de solución elegidas que irán bajando a términos operativos a través de los programas y proyectos. Este análisis se hará tanto en el entorno transaccional como contextual, los cuales afectan y/o facilitan el desempeño de la organización.

Para el estado pasado de la organización, se analizará a la organización con una retrospectiva de cinco años; citar los elementos que han provocado el estado actual de la organización. Del mismo modo, para el diseño de la misma, se considerará un horizonte de cinco años. Para el estado actual de la organización, se emplearán técnicas de planeación participativa. Se realizará un análisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat), que permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

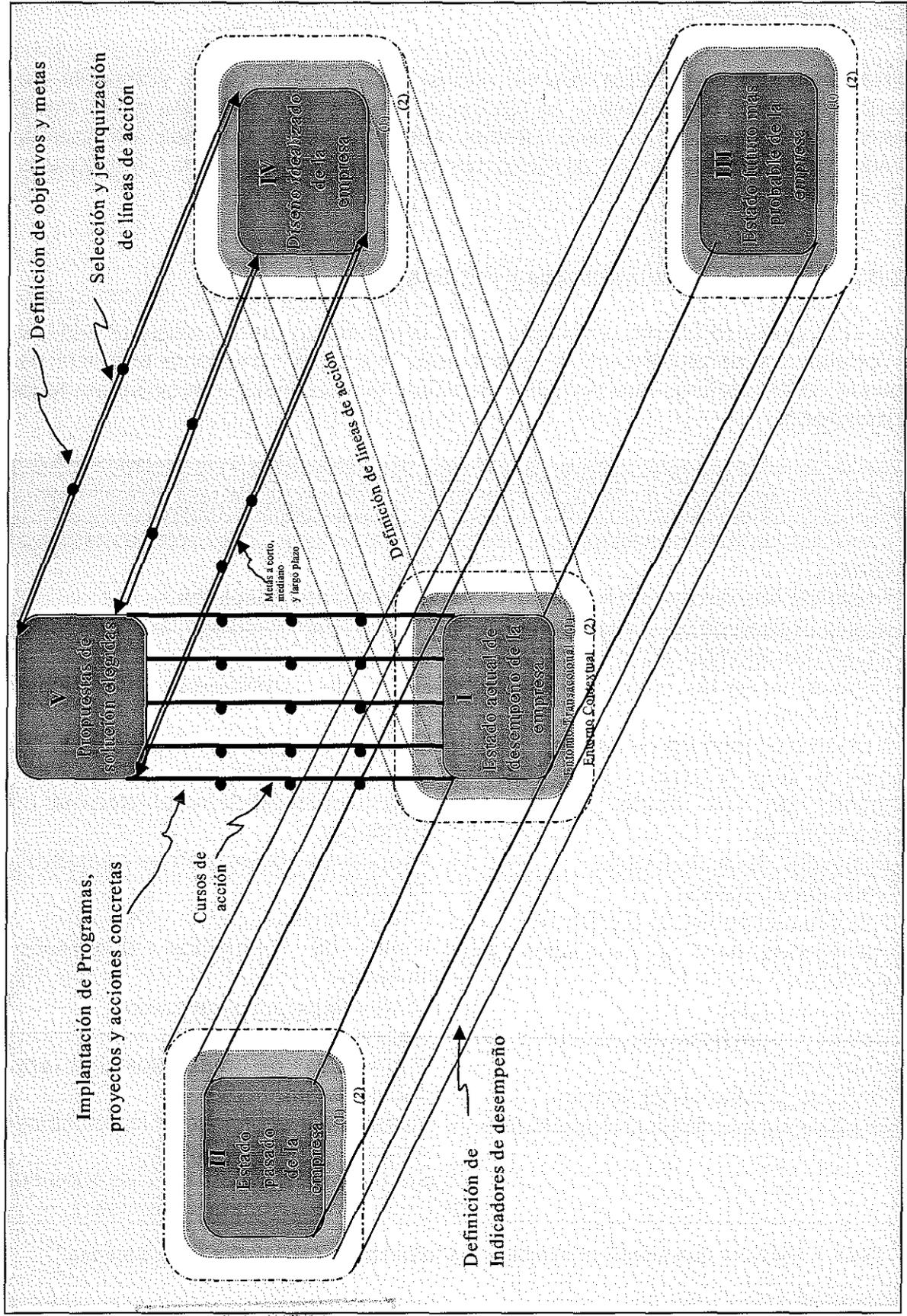


Figura 7. Estrategia competitiva de intervención de acuerdo a la información proporcionada por los actores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.4 Análisis interno

Como parte del diagnóstico que se realiza en el ámbito de la estrategia de intervención en la organización, se realiza un análisis de la situación actual de la misma. El diagnóstico a nivel interno, puede hacerse tomando en cuenta cualquiera de los dos marcos de referencia: un análisis de fortalezas y debilidades o la cadena de valor.

3.3.4.1 Identificación de fortalezas y debilidades

Para el diagnóstico interno, se puede tomar como marco de referencia el análisis de fortalezas y debilidades de la organización. La tabla 1 presenta una lista de algunos de los factores que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Algunos puntos fuertes y débiles de las empresas	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas clave. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio porque • Falta de profundidad y talento gerencial. • Falta de algunas habilidades o capacidades clave. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>

Tabla 1. Factores que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.⁴⁸

⁴⁸ Op cit 21, pág. 98.

La práctica reporta la necesidad de definir límites para identificar los distintos entornos en los que opera la organización, así como elaborar el marco conceptual correspondiente.

Las afirmaciones que se citan en este análisis deben ser ponderadas y jerarquizadas, para que posteriormente se elabore un diagnóstico a mayor nivel de detalle en el que se muestre el origen de los problemas, es decir, para tener un conocimiento más amplio de los problemas internos que atacan a la organización, se necesita identificar el problema, definirlo y delimitarlo, así como su origen y/o causalidad que lo provoca. En este sentido se sugiere usar la matriz de jerarquización de problemas, el análisis causa-efecto y el diagrama de relaciones.

La matriz de jerarquización permite clasificar los problemas de acuerdo a su orden de importancia y facilidad de solución, además para conocer sus causas y efectos se utiliza el diagrama causa-efecto y finalmente, para establecer relaciones entre las causas se utiliza el diagrama de relaciones. A continuación se presentan algunos detalles de las técnicas antes mencionadas.

Matriz de jerarquización

Las desviaciones o discrepancias identificadas en el funcionamiento actual de la organización son ponderadas por los expertos con base en su nivel de importancia y por su facilidad de solución. Para esto se elabora una matriz de jerarquización (figura 8) que agrupa a los problemas en cuatro cuadrantes; se diseña una estrategia de solución al tiempo que los problemas importantes se reclasifican en urgentes y menos urgentes.⁵⁰ El producto de esta etapa es un conjunto de problemas que se ubican en las relaciones de producción interna de la organización, son identificados y jerarquizados por los directamente involucrados en la situación problemática (los stakeholders), y definen una posible estrategia de solución.

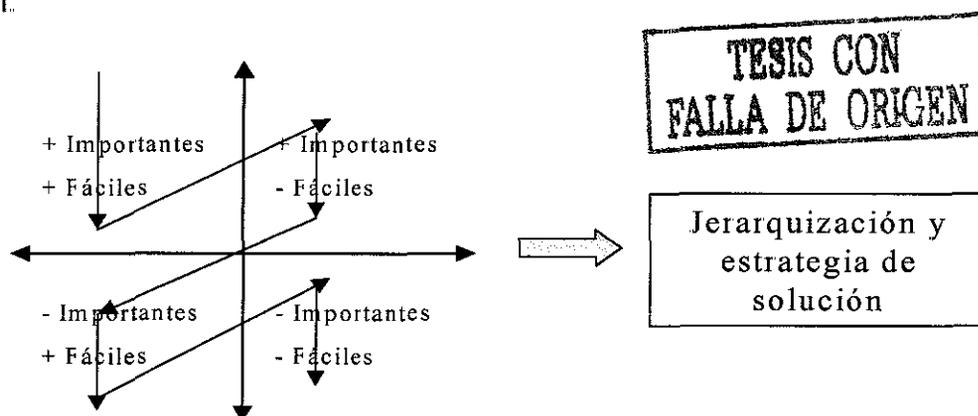


Figura 8. Esquema de la matriz de jerarquización de problemas.

⁵⁰ Elva Lara Palomares Propuesta de una técnica de consulta a expertos para una auditoría operativa Tesis de Maestría en Planeación. DEPEI-UNAM, 1999.

Una fortaleza es algo que la organización puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante, puede consistir en una habilidad, una capacidad, un recurso valioso o capacidad competitiva de la organización, o un logro que da a la compañía una situación favorable en el mercado (como tener un mejor producto, un mayor reconocimiento a su nombre, una tecnología superior o un mejor servicio al cliente).

Una debilidad es algo que hace falta a la organización o que ésta hace mal (en comparación con otras) o bien una condición que la coloca en situación desfavorable. Una debilidad puede hacer que una organización sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la batalla competitiva.

Algunas fortalezas son más importantes que otras porque influyen más para determinar el resultado, para competir con éxito y para formar una estrategia poderosa. De igual manera, algunas debilidades pueden ser fatales, mientras que otras no serán tan importantes o podrán remediarse con facilidad.

Desde la perspectiva de la formulación de una estrategia, las fortalezas de la organización son importantes porque se pueden usar como piedra angular de la estrategia y como la base sobre la cual construir la ventaja competitiva. Si la organización no tiene capacidades y activos competitivos sólidos con los cuales crear una estrategia atractiva, debe moverse con rapidez para construir capacidades sobre las cuales se pueda cimentar una estrategia. Al mismo tiempo, una buena estrategia necesita centrarse en corregir las debilidades competitivas que hacen que la organización sea vulnerable, que afecten a su rendimiento o que la descalifiquen en la búsqueda de una oportunidad atractiva. La estrategia de una organización debe estar bien acoplada a las fortalezas y debilidades y a las capacidades competitivas de una compañía.⁴⁹

Para identificar las fortalezas y debilidades se requiere de la participación de los expertos de la organización, quienes conocen su comportamiento en las diferentes áreas: financiera, maquinaria y equipo, capacidad instalada, competencias laborales, la estructura organizacional, etc. y además tienen conocimiento de la base competitiva de los productos y/o servicios.

El análisis interno tiene como propósito identificar, ponderar y jerarquizar los elementos con que cuenta la organización para dar respuesta a los cambios de carácter interno y externo, a través de la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma, es decir, establece la capacidad de respuesta de la organización, en función de sus fortalezas y, por otro lado, superar o evitar sus debilidades. El análisis lo elaboran los stakeholders, que previamente fueron seleccionados y que son los expertos junto con el equipo facilitador de identificar estos elementos.

⁴⁹ Op cit 21, pág. 99

Una vez que se identificaron los problemas y se clasificaron en los cuatro cuadrantes mencionados anteriormente, es necesario establecer sus orígenes, es decir, se necesita conocer cuáles fueron las causas que los provocaron así como los efectos que tiene dentro de la organización. Para tal efecto, se propone utilizar la técnica de causa-efecto.

Análisis causa-efecto

La técnica causa-efecto es una técnica sencilla y flexible que permite identificar las causas y efectos de un problema. La técnica es esencialmente una extensión del proceso de "caja negra". Consiste en colocar en un rectángulo (caja) el problema por analizar. Del lado izquierdo se colocan las principales causas (entradas) y de manera similar, del lado derecho, los principales efectos (salidas) que derivan del problema. La figura 9 representa las partes de un diagrama causa-efecto.

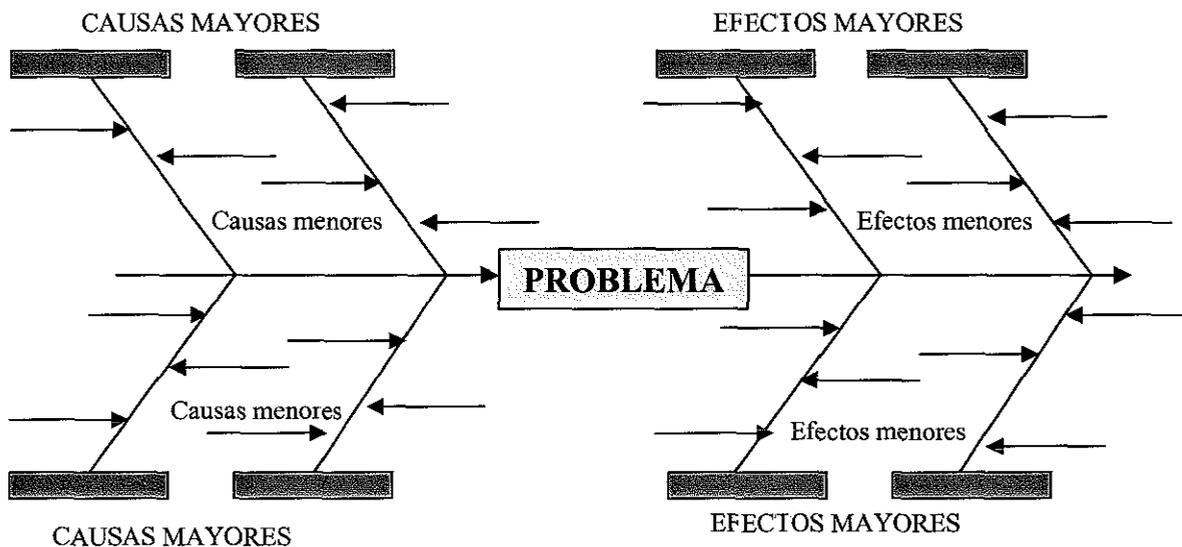


Figura 9. Diagrama causa-efecto.⁵¹

Es importante señalar que la técnica se puede realizar utilizando tan sólo el lado izquierdo (las causas), como inicialmente fue creada, o también empleando el lado derecho (los efectos) o ambos lados.

Algunas ventajas de la técnica son: elimina el síndrome de la causa única, produce un entendimiento uniforme del problema al presentar la misma información a todos los involucrados y algo muy importante, los hace responsables del problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵¹ Manual de Herramientas de la Calidad, Productivity. Kazuo Oxeke A Tetsuichi Asaka. Press Cambridge Massachusets.

El diagrama tiene las limitantes de las cadenas causales: las causas son mutuamente excluyentes, no hay relación entre ellas y se mantiene un pensamiento determinista y mecánico. Sin embargo se pueden mitigar estas insuficiencias efectuando relaciones entre las causas y dibujándolas en el diagrama empleando una nomenclatura consistente.

Esta técnica demanda un conocimiento más o menos profundo de la organización y de los problemas que se presentan y sólo se aplica a un problema a la vez, aunque se detecten otros vinculados con el problema analizado.

Es importante reconocer que el diagrama no califica el grado de influencia o el peso que tienen las causas individuales sobre el efecto. Esto tiene que determinarse con la ayuda de otras técnicas asociadas como el diagrama de Pareto o algún proceso de ponderación.

Procedimiento⁵²

1. El problema se escribe dentro del rectángulo y se dibuja una flecha horizontal del lado izquierdo, entrando al rectángulo.
2. El facilitador invita a los miembros del grupo (stakeholders) a realizar una lluvia de ideas, para identificar todas las posibles causas del problema. Para esto, va elaborando en un pizarrón o rotafolio una lista con las ideas que van enunciando los participantes (apoyado por un miembro del grupo). La lista se interrumpe cuando los participantes esporádicamente emiten alguna idea. Debe cuidarse que las causas anotadas sean realmente causas y no soluciones.

Este ejercicio puede realizarse de varias maneras, otra de ellas puede ser entregando tarjetas a los participantes y pedir que escriban las causas que ellos consideren relevantes. Se recogen las tarjetas y se procede a escribirlas o pegarlas en un pizarrón.

3. Se tiene ahora un conjunto de posibles causas, las cuales hay que agrupar para la identificación de las causas mayores. Aquí el facilitador invita al grupo a identificar cuáles son las causas mayores o factores básicos que influyen en el problema. Esto es, se busca realizar un ejercicio de categorización de manera participativa.

El grupo identifica de entre las causas señaladas las similares o repetidas, las agrupa o las elimina. Después de la depuración se realiza una segunda agrupación por clases, las cuáles serán las causas mayores. Se revisa que en la medida de lo posible éstas sean mutuamente excluyentes, que representen causas vitales y que estén en un mismo nivel de complejidad.

⁵² Apuntes de la materia Técnicas Heurísticas. Dr. Gabriel De Las Nieves Sánchez Guerrero. DEPEI-UNAM. 2000.

Otra manera de construir el diagrama sin recurrir a la categorización, es directamente proponer como causas mayores las 4M que usualmente se usan: mano de obra, métodos, maquinaria y materiales. Asignando a cada una de ellas las causas identificadas (figura 10). Se pueden agregar otras causas mayores: manejo de gente, dinero, medio ambiente, etc.

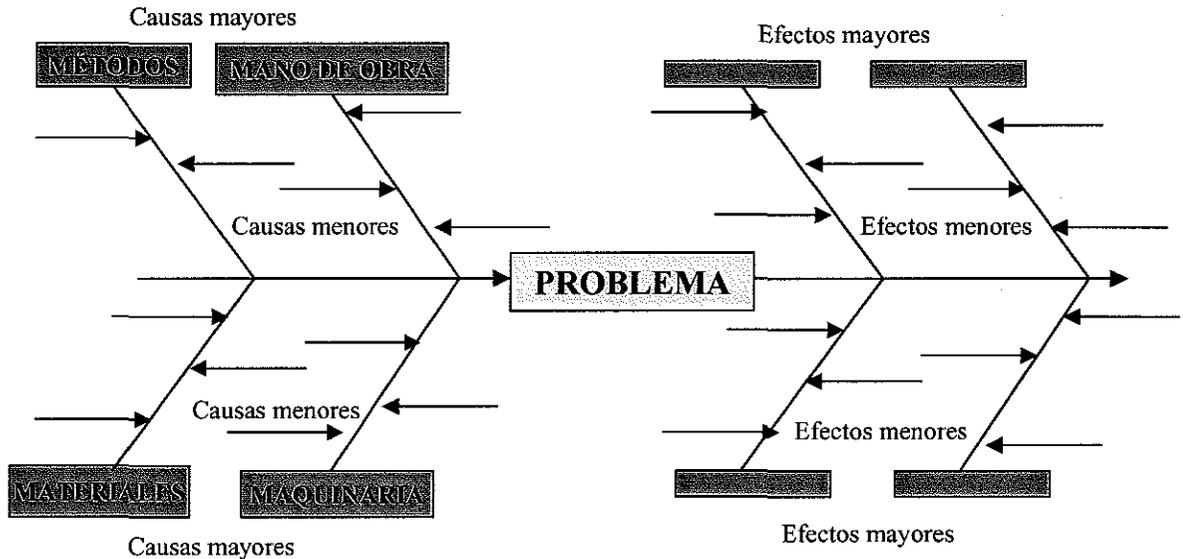


Figura 10. Diagrama causa-efecto con las 4M.

También, el facilitador puede apoyarse construyendo una gráfica de Pareto a partir del análisis de la frecuencia de las causas señaladas por el grupo, teniendo cuidado de vigilar la consistencia entre las causas mayores.

Una manera más de agrupamiento de las causas es identificando cuáles son las causas controlables e incontrolables y observables e inobservables.

- Finalmente, el resultado de la agrupación es la construcción del diagrama, donde las causas mayores agrupan jerárquicamente las causas menores y subcausas.

Las causas y las subcausas se anotan en el diagrama uniéndose con flechas a las causas mayores. No debe preocupar si se encuentra que alguna causa menor puede asociarse a más de una causa mayor, o bien, si no se tiene certeza respecto a la causa mayor en la que se debe ubicar alguna causa menor. Lo importante, por el momento, es incluirla en el diagrama.

En ocasiones, el grupo decide en presentar las causas mayores de acuerdo con la cercanía de éstas con el rectángulo que contiene el problema, mientras más cerca se ubiquen, serán más importantes.

¡¡¡¡¡ CON
FALLA DE ORIGEN

El grupo debe quedar convencido de que las causas anotadas en el lado izquierdo del diagrama, han producido el problema analizado. En el caso de haber trabajado con causas y efectos, debe estar convencido de que las causas identificadas han derivado los efectos anotados en el lado derecho del diagrama, resultando así un diagrama en equilibrio.

Una vez detallado el diagrama, cada integrante del grupo vota, a través de tarjetas o directamente, por las tres causas que considere más probables. Se tabulan los resultados y se eligen las tres causas que más votos obtuvieron. Los integrantes deben estar de acuerdo con la elección. Si existe duda del impacto o importancia de una causa, el grupo puede suspender el ejercicio y reunir la información necesaria.

5. A partir de aquí, los integrantes del grupo desarrollan propuestas de solución para mejorar el proceso, respaldadas por una hipótesis sólida. Posteriormente, el grupo reúne, procesa y grafica datos con el propósito de medir el comportamiento del proceso, identificar oportunidades de mejoramiento y probar las hipótesis establecidas.

Una vez elaborado el diagrama causa-efecto para cada uno de los problemas identificados, es necesario establecer relaciones entre las causas de los problemas, para esto se sugiere usar el diagrama de relaciones.

Diagrama de relaciones

El diagrama de relaciones (figura 11) nos permite analizar problemas, es decir, clarifica sus causas, así cuando éstas tienen interrelaciones complejas. Es un diagrama que nos permite identificar las causas de los problemas y descubrir métodos para resolverlos.

Los elementos de un diagrama de relaciones son:⁵³

El proceso de un equipo de trabajo empleado en la preparación de un diagrama de relaciones concerniente a un problema particular tiene las siguientes ventajas:

El diagrama de relaciones muestra los diversos factores y las relaciones causales entre ellos, estas relaciones las muestra más libremente, ya que no se limita a un formato en particular.

El diagrama de relaciones emplea flechas para indicar series de relaciones de causa-efecto.

⁵³ Op. cit 51

Mostrando todas las relaciones en una amplia perspectiva, los diagramas de relaciones son útiles para descubrir las causas principales que afectan a toda la situación.

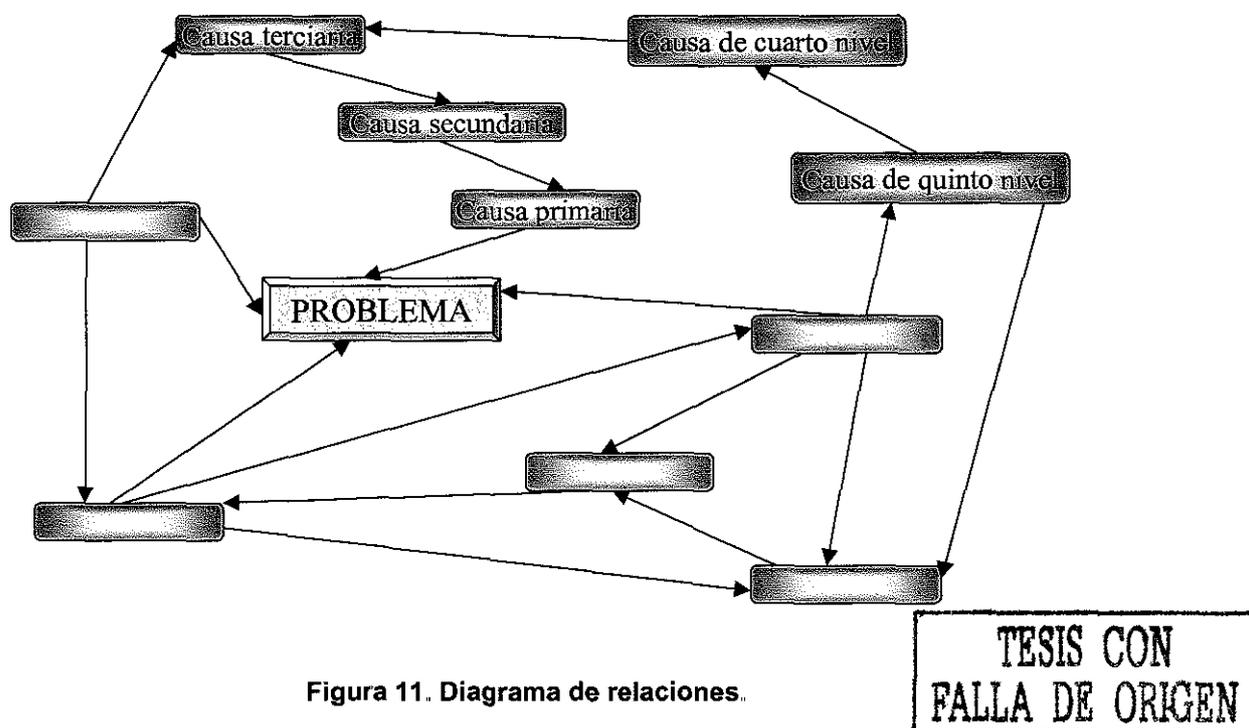


Figura 11. Diagrama de relaciones.

Se debe hacer una descripción específica del problema, ésta debe ser directa y fácil de entender. Enseguida se escriben las causas que se cree que afecten al problema, estas causas no deben ser más de 50. Las causas se deben agrupar y colocar cerca del problema, con las que tengan una fuerte relación causa-efecto. Las causas se deben ir dividiendo en causas de primero, segundo, tercero y cuarto nivel y colocar cada rango al problema según sea el caso.

Hay que ir ajustando las posiciones de causa-efecto conforme se vayan entendiendo y conectarlas con flechas con el sentido causa a efecto. Conforme avanza, se debe ir clasificando las causas en grupos relacionados y agregar nuevos grupos conforme se piense sobre las cosas. Se debe evitar en lo posible que las flechas se crucen.

Se debe observar y estudiar las agrupaciones en conjunto para entender las relaciones entre los grupos de causas de forma que se pueda ordenar las relaciones causa-efecto. Se pueden cambiar las relaciones entre grupos si es necesario. Aislar las causas que tengan una relación con el problema particularmente importante, destacar estas causas y flechas.

Los diagramas de causa-efecto son un método ampliamente utilizado y efectivo para clarificar las causas responsables de un problema. Sin embargo, cuando hay una relación compleja entre muchas causas y efectos y puede reunir datos

verbales relativos al problema, un diagrama de relaciones causas-efecto puede facilitar la discusión entre las causas principales.

Como se mencionó, otro de los marcos de referencia para realizar el diagnóstico interno, es aquél que considera a la organización desde un punto de vista global, es decir, se puede usar la cadena de valor para el análisis interno ya que su estructura considera los elementos básicos del funcionamiento total de la organización.

3.3.4.2 La cadena de valor

Si partimos de que una organización es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena como la que se muestra en la figura 12.

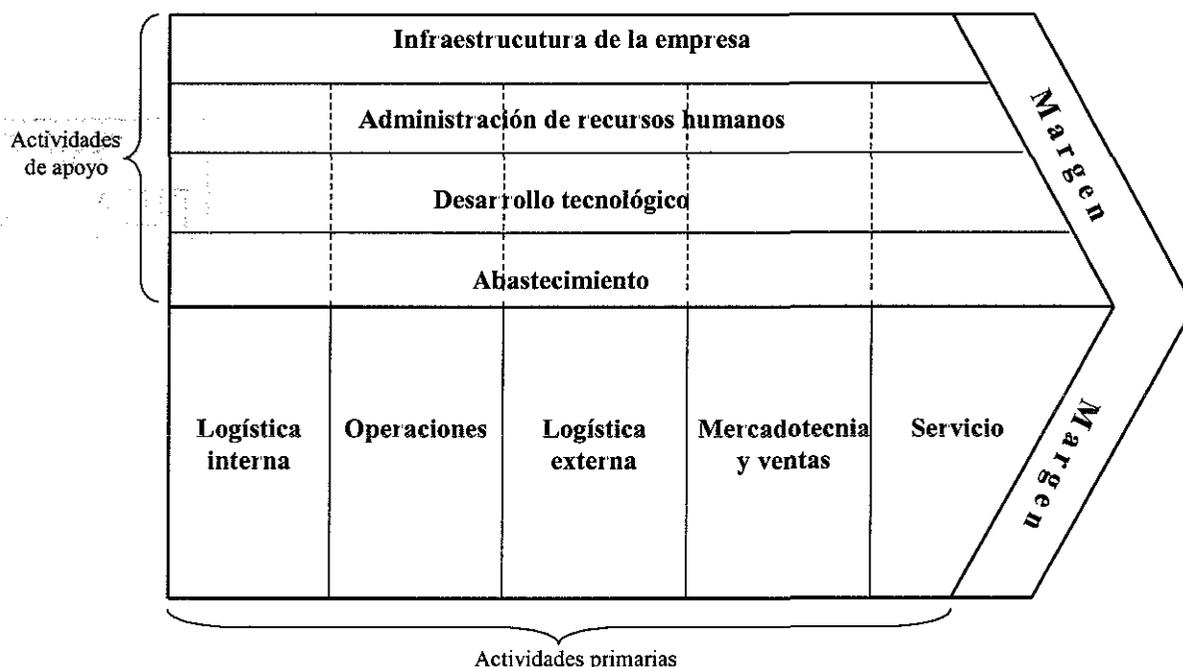


Figura 12. La cadena de valor.⁵⁴

La cadena de valor de una organización y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

⁵⁴ La Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior Michael E Porter CECSA, México, 1997

La cadena de valor despliega el valor total y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una organización. Estos son los tabiques por medio de los cuales una organización crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración) y algún tipo de tecnología para desempeñar su función.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias, listadas a lo largo de la figura 12, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

En cualquier organización las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la organización. Las líneas punteadas de la figura 12 reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la organización no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Actividades primarias de la cadena de valor

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización.

Logística interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y disseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como lo muestra la figura 12. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

Abastecimiento. Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la organización, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

Desarrollo de tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (*know how*), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las organizaciones es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

Administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades pueden llevar a políticas inconsistentes.

Infraestructura de la empresa. La infraestructura de la organización consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

3.3.5 Análisis externo

También como parte del diagnóstico se realiza un análisis de carácter externo, el cual nos permitirá identificar y ponderar, con base en la opinión de los expertos, las posibles amenazas y oportunidades que podrían afectar y/o ser aprovechadas por la organización, respectivamente. Para este análisis se recomienda usar cualquiera de los dos marcos de referencia: un análisis de amenazas y oportunidades o un análisis de mercado.

3.3.5.1 Identificación de amenazas y oportunidades

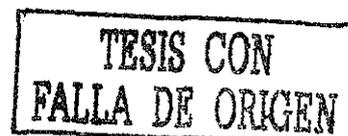
Con la identificación y ponderación de las amenazas y oportunidades, se hace referencia a las condiciones favorables y desfavorables que pueden obstruir o facilitar el desempeño de la organización en el medio ambiente, es decir, se identifican y jerarquizan los eventos (variables) en el entorno transaccional y contextual.

La tabla 2 representa una lista de factores que ayudan a identificar las oportunidades y amenazas de una organización.

Algunos puntos fuertes y débiles de las empresas	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia atrás o hacia delante). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas de productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en el tipo de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gastos de los compradores. • Cambios demográficos adversos. • Etc.

Tabla 2. Factores que permiten identificar las amenazas y oportunidades de la empresa.⁵⁵

⁵⁵ Op cit 21, pág 100.



La oportunidad en el mercado es un gran factor para moldear la estrategia de una organización. Sin embargo, existe una diferencia importante entre oportunidades de la industria y oportunidades de la organización. No todas las organizaciones de una industria se hayan en una buena posición para ir en pos de todas las oportunidades que existen en la industria; algunas organizaciones están mejor situadas que otras y varias pueden estar irremediablemente fuera de la contienda.

Las fortalezas y debilidades de una organización la colocan en una mejor posición que otras para buscar algunas oportunidades. Las oportunidades industriales más relevantes para una organización son aquellas en las cuales una organización tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.⁵⁶ Con frecuencia, ciertos factores en el ambiente externo de una organización imponen amenazas a su bienestar.

Las amenazas pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas, de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de los rivales, de la entrada de competidores foráneos de bajo costo en la fortaleza del mercado de la organización, de nuevas regulaciones que son más onerosas para una organización que para sus competidores, de la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, del potencial de una adquisición hostil, de cambios demográficos desfavorables, de cambios adversos en los tipos de cambio, de trastornos políticos en las instalaciones de la organización en el extranjero, etc.

Para una adecuada identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se sugiere emplear formatos para facilitar su análisis⁵⁷. (Ver anexo).

El formato 1 empleado para amenazas y oportunidades permite identificar los cambios que se generan en los entornos de la empresa. Se sugiere emplear un formato para los cambios que ocurran en cada uno de los entornos que participa la empresa: el transaccional y el contextual, con el fin de no mezclar los cambios de cada entorno y sobre todo para que los participantes se centren en los cambios de cada uno de los entornos y así poder citar los más posibles que se puedan.

Cabe la posibilidad de que un cambio previsto pueda representar al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad, por lo que es conveniente citar el cambio en dos renglones y hacerle la evaluación correspondiente cuando representa una amenaza y cuando representa una debilidad.

Enseguida se pide el grado de certeza de que pueda ocurrir el cambio, es decir, con base al conocimiento y experiencia de los participantes, se dirá que tan seguro es que se presenten dichos eventos, si es alta o baja.

⁵⁶ Op. cit 21

⁵⁷ Adaptación con base en el formato contenido en Las Armas del Estratega Arturo Fuentes Zenón. DEPEI-UNAM, Mayo 1998.

Formato 1**Análisis de Amenazas y Oportunidades**

CAMBIOS EN EL AMBIENTE TRANSACCIONAL	GRADO DE CERTEZA		SIGNIFICATIVO		IMPACTOS EN LA ORGANIZACIÓN (Efectos si se materializan)		GRADO DE IMPACTO	
	ALTO	BAJO	SI	NO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ALTO	BAJO

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Formato 2**Análisis de Fortalezas y Debilidades**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OPORTUNIDADES (entorno transaccional)	FORTALEZA ¿Qué favorece su aprovechamiento?	CAPACIDAD DE RESPUESTA		DEBILIDADES ¿Qué lo impediría o eliminaría?	CAPACIDAD DE RESPUESTA	
		BAJA	ALTA		ALTA	BAJA

El siguiente análisis a los cambios es analizar el impacto que tendrán en la organización si los efectos se materializan. En este análisis primero se ve si el cambio es significativo o no, una vez hecho esto, se dirá si el cambio representa una amenaza y/o una oportunidad. Finalmente se calificará el grado de impacto que represente el cambio para la organización; éste puede ser alto o bajo dependiendo de qué tan agresivo o dócilmente afecte el desempeño de la organización.

Por otro lado, el formato 2 empleado para fortalezas y debilidades (para realizar el análisis interno) viene ligado con los cambios que fueron detectados en el formato de amenazas y oportunidades.

Se usará el formato 2 para analizar los cambios que puedan ocurrir en el entorno transaccional y contextual y que representen una amenaza y/o una oportunidad. Es conveniente separar cada entorno y citar en el formato las amenazas y oportunidades de cada uno de ellos.

Enseguida los expertos podrán decir si la organización goza de una fortaleza ó debilidad para poder responder a la amenaza y/o oportunidad, al mismo tiempo que analizan la capacidad de respuesta que tiene la organización para afrontar dichos cambios. La capacidad de respuesta se calificará como alta o baja.

Otro de los marcos de referencia para elaborar el análisis externo es realizar un análisis de mercado para conocer aspectos más específicos de éste y poder generar estrategias de respuesta.

3.3.5.2 Análisis de mercado

Una de las primeras y principales actividades que realizará el equipo de facilitadores, será elaborar un análisis de los principales productos y/o servicios que ofrece la organización, así como un análisis del mercado en el que participa y posteriormente definir los indicadores de operación de la organización.

Un marco de referencia para iniciar el estudio de mercado es aquel que incluya la siguiente información:

- Productos y/o servicios que vende y/o proporciona la empresa con más frecuencia.
- Consumidores a quienes están dirigidos los productos y/o servicios.
- Principales grupos de compradores.
- Participación en el mercado.
- Capacidad instalada de la empresa.
- Comercialización.
- Variación del mercado.
- Principales competidores.

Una vez obtenida la información anterior, se puede realizar un análisis de mercado con más detalle, un análisis que involucre aspectos más específicos y puntuales. Este análisis de mercado contempla las siguientes partes:⁵⁸

Panorama del mercado: tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.

Segmentación del mercado: Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los submercados o segmentos de que se compone.

Tipologías del consumidor: representan una alternativa para la división del mercado.

Matriz producto-mercado: se establece la relación entre las variaciones del producto y las partes del mercado al que se dirigen.

Mercado meta: es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la empresa para servir como ventaja a esa parte.

Nichos de mercado: son pequeños espacios del mercado en los que aplican estrategias específicas para su explotación.

Indicadores de operación de la organización

El estudio de los principales productos y/o servicios de la organización y su participación en el mercado, permiten definir a los indicadores de operación.

Para definir los indicadores de operación se requiere hacer un análisis en dos niveles:

Análisis a nivel industria

En este análisis se considera el subsector en el que se encuentra la organización, así como su tamaño y capacidad instalada. Se pretende obtener el valor bruto de la producción (VBp) histórico y proyectado del mercado en el que incurre la organización, es decir, a nivel municipal, estatal, regional, etc. El mercado histórico requiere de la información de datos de cinco años atrás, para conocer su comportamiento. El mercado proyectado es el comportamiento que puede llegar a tener éste en los próximos cinco años.

⁵⁸ Op cit 17, pág 85.

Para tener una visión más amplia de cómo se encuentra el mercado en el que se ubica la organización, se pueden considerar otros indicadores como lo son datos estadísticos de países desarrollados que muestren los valores brutos de producción del subsector.

Análisis de la cuantificación del mercado

Este análisis considera los principales productos y servicios que proporciona la organización. Al igual que el punto anterior, se utiliza información histórica de cinco años atrás para conocer el comportamiento del mercado histórico, y se hace una proyección a cinco años para el mercado proyectado. La diferencia entre el mercado histórico y el proyectado contra el mercado actual y el crecimiento proyectado con base en la opinión de los expertos proporciona el tamaño del mercado al que puede tener acceso la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Otra alternativa para medir el tamaño del mercado es calcular el tamaño del mercado actual y proyectado con base en la opinión de los expertos contra el mercado actual y proyectado de la organización con las mejores prácticas; y la diferencia proporciona el tamaño del mercado.

El objetivo de definir los indicadores de operación y realizar el análisis en dos niveles, es calcular el tamaño de mercado a nivel industria y a nivel producto y/o servicio. Lo anterior es una base para formular y soportar los objetivos y metas a largo plazo.

3.3.6 Diseño idealizado (estado deseado de la organización)

Una vez que los stakeholders tienen conocimiento de la situación actual de la organización, a través del análisis interno y externo, se procede al diseño del estado deseado para su organización.

En esta parte del proceso de intervención se trata de realizar un ejercicio creativo de reflexión y diseño, los participantes son estimulados para diseñar el tipo de organización que desean tener en el futuro próximo (5 años), libre de restricciones autoimpuestas y de los problemas actuales.

Los stakeholders trabajan en el diseño de una organización que responda a las necesidades y satisfaga las expectativas de todos los que participan en el diseño futuro de la misma.

Sin embargo, como lo muestra el modelo de intervención, este futuro deseado debe partir del conocimiento que se tiene del estado actual de desempeño de la organización.

El diseño de la organización está sujeto a tres condiciones:⁵⁹

- Técnicamente factible
- Operacionalmente viable
- Capaz de rápido aprendizaje y adaptación

Técnicamente factible

El requerimiento de factibilidad técnica significa que el diseño no debe incorporar ninguna tecnología que actualmente sea desconocida o inaplicable. El requerimiento de factibilidad tecnológica tiene por objeto impedir que el producto del diseño idealizado no sea un trabajo de ciencia-ficción.

Operacionalmente viable

El requerimiento de viabilidad operacional significa que el sistema diseñado debe ser capaz de sobrevivir una vez que esté en funcionamiento. Esto no quiere decir que sea indispensable su existencia: la implementabilidad del diseño es completamente irrelevante. La razón por la que se considera irrelevante la implementabilidad se hará evidente al ver los efectos de un diseño idealizado sobre las personas que se dan a la tarea de prepararlo.

Capaz de rápido aprendizaje y adaptación

El requerimiento de que un sistema idealizado sea capaz de rápido aprendizaje y adaptación puede ser satisfecho únicamente si se cumple con las siguientes tres condiciones:

- a) Los participantes de la organización deben poder modificar el diseño siempre que lo deseen. Esto es deseable debido a que la información relevante, el conocimiento, la comprensión y los valores de los participantes cambian con el paso del tiempo, particularmente como resultado de sus esfuerzos para realizar el diseño. Así, esta especificación asegura la posibilidad de una mejora continua del diseño, gracias al incremento de la experiencia. Esto también permite cambiar el diseño, para que refleje los cambios de los participantes de la organización.
- b) La segunda condición deriva del hecho de que en cualquier proceso de diseño, surgen preguntas para las que no se dispone de respuestas objetivas. La organización aprende sistemáticamente de su propia experiencia, para mejorar su diseño con el paso del tiempo.

⁵⁹ Planificación de la Empresa del Futuro. Ackoff Russell L. Ed. Limusa México 1990. Págs 132-133

- c) Todas las decisiones que se hagan dentro de la organización diseñada deben estar sujetas a control. Esto significa que se debe monitorear los efectos esperados de cada decisión y de las suposiciones sobre las que se basan estas expectativas. Al detectar que se están desviando significativamente, se emprenderán las acciones correctivas apropiadas. Tal sistema de control incluye un subsistema de vigilancia del medio ambiente, que revele los cambios que o se anticiparon durante la preparación del diseño idealizado. De este modo será posible la adaptación a los cambios inesperados.

En síntesis, el producto de un diseño idealizado no es un sistema ideal, ya que es susceptible de ser mejorado y de mejorarse él mismo. Por lo tanto, no es un sistema perfecto ni utópico. Se trata del sistema más eficaz que persigue ideales concebibles por los diseñadores. Es el sistema con el cual los diseñadores reemplazarían al sistema actual, si estuvieran en posibilidad de hacerlo.

3.3.6.1 Elementos estratégicos como parte del diseño idealizado

El diseño idealizado comprende una serie de elementos como parte del mismo: visión, misión, objetivos, estrategias y líneas de acción, y por otro lado elementos de carácter operativo como lo son los programas y proyectos.

Visión

Es la definición de los trazos más significativos del tipo de organización que deseamos tener en el futuro. Se precisa el tipo de organización que esperamos sea percibida por los consumidores, proveedores, competidores profesionales en el ramo, etc., pero sobretodo por sus trabajadores: mano de obra directa, personal técnico, mandos medios y superiores.

La figura 13 muestra un conjunto de consideraciones que deben tomarse en cuenta para elaborar la visión de la organización. La imagen futura de la organización puede llegar a tener un valor reducido si no se considera cierto grado de oportunismo o si está fuera del alcance de la organización, por lo que en la formulación de la visión deben converger tres clases de pensamiento: qué se quiere, qué se espera enfrentar y qué es posible hacer.

La bondad de la visión no radica en los detalles, sino en su capacidad de importar valores desde el futuro y para dejar ver nuevos arreglos, con lo que se reta y estimula el cambio. Sin embargo, es necesario que la visión se elabore mediante actividades participativas y de consenso; y son los mandos medios y superiores (personal directivo, gerentes, técnicos y administrativos) quienes deben formularla, ya que son los que conocen sobre las oportunidades y amenazas de los entornos; los intereses y aspiraciones de la organización; y sobre todo conocen la capacidad de respuesta de la empresa a través de sus fortalezas y debilidades. Esta

persona deberá formular la visión de la organización evitando que se formule una visión que este fuera de la realidad.

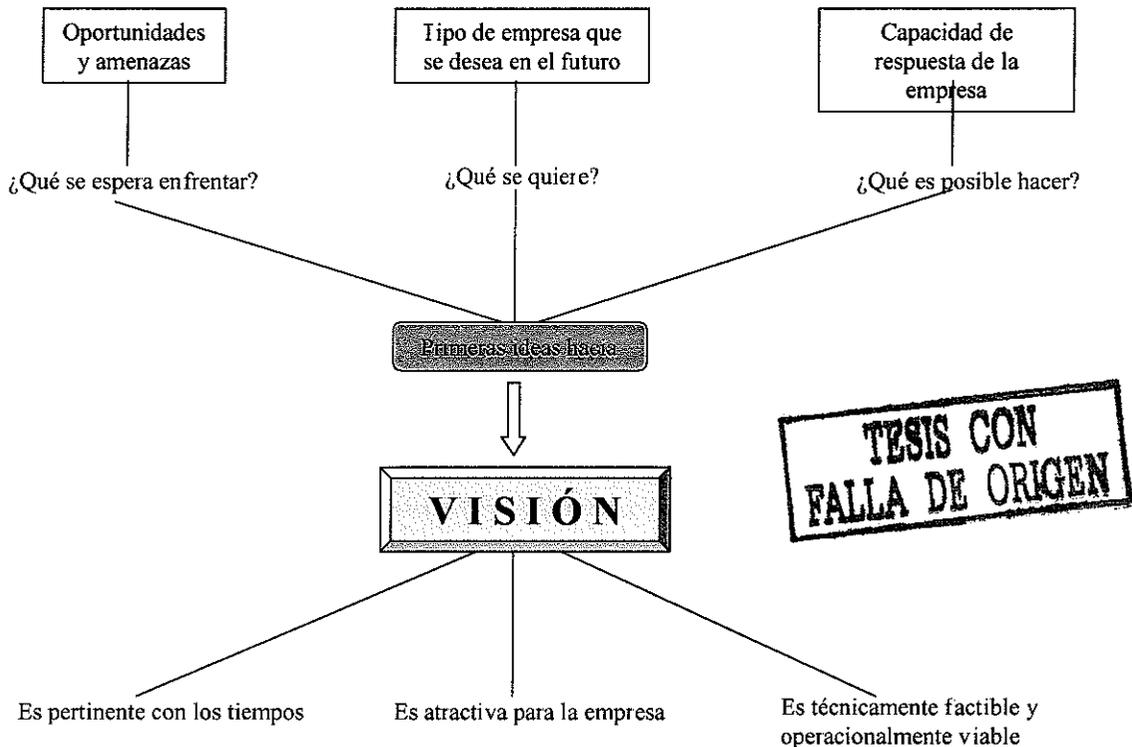


Figura 13. Consideraciones para la formulación de la visión.⁶⁰

La visión que formulen los participantes debe ser analizada y retroalimentada y, sobre todo, tendrá que difundirse hacia todos los miembros de la organización con el propósito de que el personal la adopte como propia.

Misión

La misión es un propósito muy general que proporciona a todos los integrantes de una organización y a todas sus acciones un sentido de “qué se es”. La misión es un propósito que integra los múltiples papeles que desempeña la organización. El enunciado de misión no debe comprometer a la compañía para hacer lo que debe hacer para sobrevivir, sino para hacer lo que elige hacer para prosperar.

Las características que debe tener el enunciado de misión son las siguientes:⁶¹

⁶⁰ Op. cit. 17

⁶¹ Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis. Ackoff Russell I. Ed. Limusa. México, 1991

- ❖ Debe contener una formulación de objetivos de la empresa, expresada en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
- ❖ El enunciado de misión de una empresa debe diferenciarla de las otras. Debe establecer la unidad o por lo menos la individualidad de la empresa. La individualidad puede alcanzarse de muchos modos, incluyendo aquel que identifica el negocio en el que participa la empresa.
- ❖ El enunciado de la misión debe definir el negocio en el que la compañía quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está. Aunque sus actuales negocios sean diferentes, debe tratar de encontrar un concepto unificador que ensanche la visión que tiene de sí misma y la enfoque correctamente.

En la misión se establece el rol o papel que la organización desempeñará en un ámbito más amplio; y es consistente con la visión, estrategias, los programas y los proyectos.

Para tener una idea clara de la formulación de la misión, se pueden plantear los siguientes cuestionamientos: ¿qué es lo que se pretende alcanzar o lograr por la organización?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen para responder a las oportunidades del medio ambiente? y ¿cuál es el papel que desempeñará la organización en el ámbito industrial en el que opera?

Mientras que la visión es un proceso de mayor reflexión y diseño y está relacionada con las amenazas y oportunidades que se presentan en el medio ambiente, la misión muestra las actividades básicas que realiza la organización a través de su base competitiva y está relacionada con las fortalezas y debilidades de la organización.

La figura 14 muestra los elementos que hay que considerar para elaborar la misión de la organización.

La frontera entre la visión y la misión resulta, efectivamente, desde el punto de vista conceptual, poco manejable. Sin embargo, el esfuerzo por diferenciar a ambas resulta necesario. El problema principal es que tanto la visión y la misión sean adaptados por todo el personal de la organización.

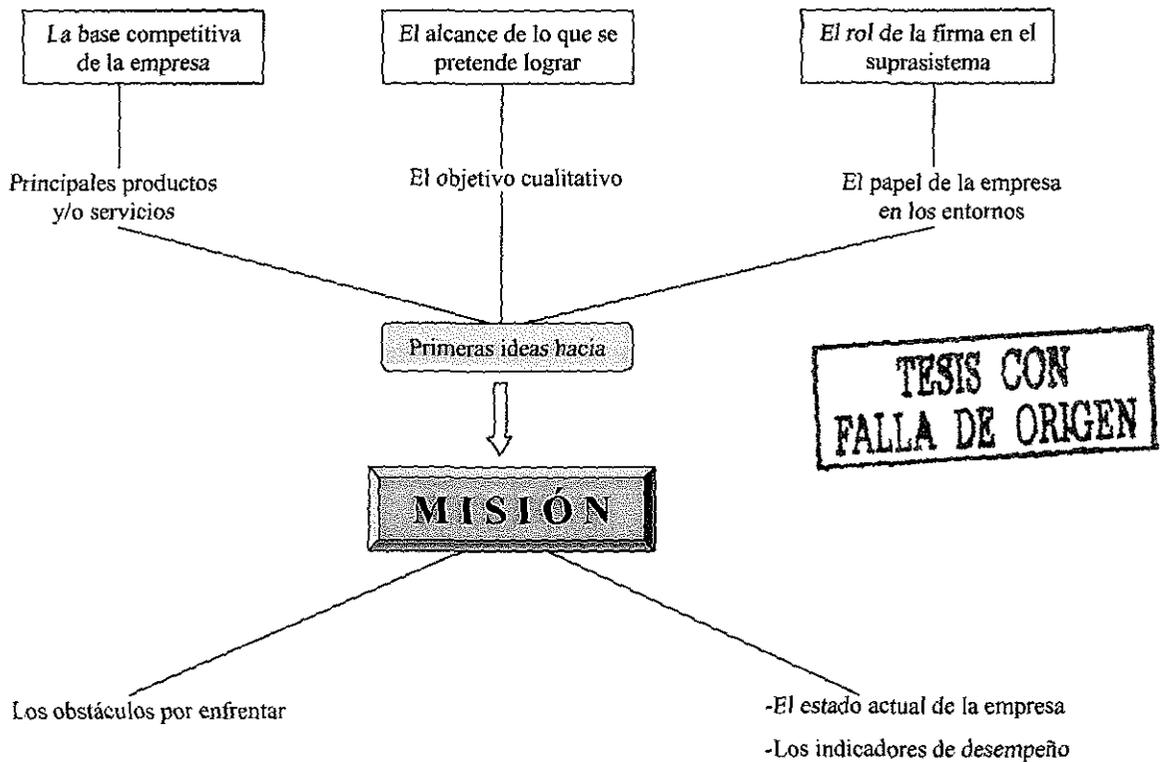


Figura 14. Elementos a considerar para formular la misión de la empresa.⁶²

La declaración de una misión formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados de esforzarse por ella y, consecuentemente, servirá como una poderosa herramienta de motivación.⁶³

Las empresas deben comunicar su misión en palabras que propicien su credibilidad de los empleados y que les transmitan un sentido de propósito de la organización.

La declaración de la misión debe usar una terminología simple y concisa, que se exprese de manera firme y clara, generando entusiasmo en cuanto a la dirección futura de la empresa alentando a todos en la organización a esforzarse y emplear su energía personal.

La figura 15 establece los elementos y relación entre la misión y visión.

⁶² Op cit 17

⁶³ Thriving on Chaos. Tom Peters Nueva York, Harper&Row, 1988 pp 486-487

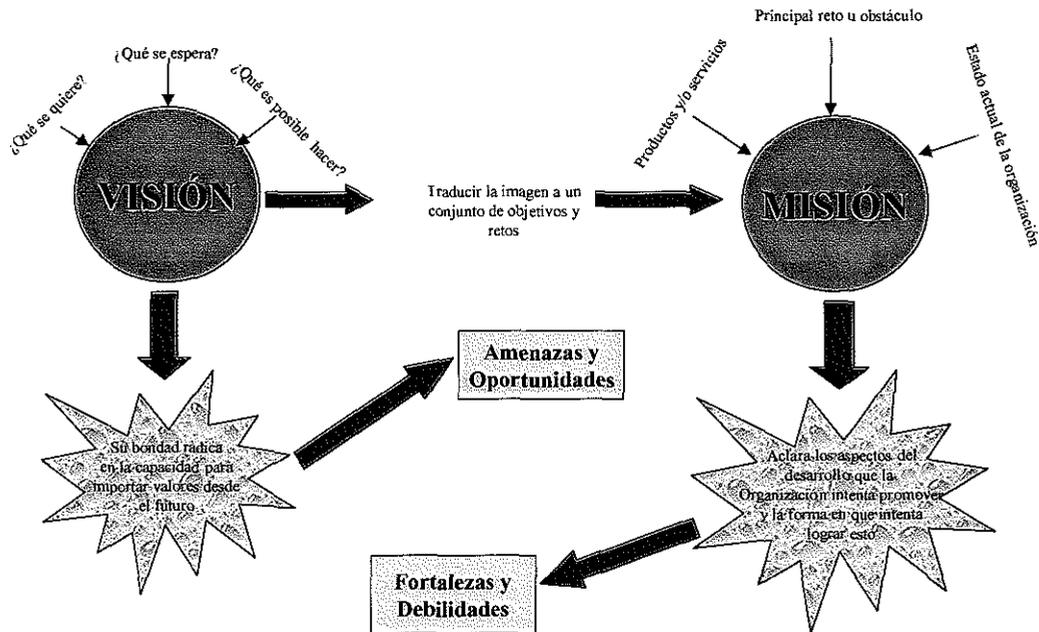


Figura 15. Relación entre la misión y la visión.⁶⁴

En muchas organizaciones existe una enorme confusión sobre el concepto de visión y misión, donde este error radica principalmente en aquellos miembros que la diseñan, por lo que difícilmente tendrá una difusión adecuada entre los demás miembros de la organización. Se debe tratar, en lo posible, de hacer la diferenciación porque si no se hace, será imposible el alcance de los objetivos. En la tabla 3 se establecen algunas diferencias que existen entre la visión y la misión.⁶⁵

Diferencias entre la visión y la misión

VISIÓN	MISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Declara la dirección que tomará la organización. <input type="checkbox"/> Es más idealista basándose en aspiraciones. <input type="checkbox"/> Describe el futuro que la organización desea alcanzar. <input type="checkbox"/> Radica en la capacidad para importar valores desde futuro. <input type="checkbox"/> Reta y estimula al cambio. <input type="checkbox"/> Es la imagen de aquello a lo que se aspira. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Define el negocio en el que participa la empresa (productos y/o servicios). <input type="checkbox"/> Define las actividades que realiza la organización (verbo en infinitivo). <input type="checkbox"/> Define los negocios, el mercado y los clientes. <input type="checkbox"/> Rara vez cambia significativamente en el tiempo. <input type="checkbox"/> Algunas veces se amplía o modifica para reflejar cambios en la línea de negocios.

Tabla 3. Diferencias entre la visión y la misión.

⁶⁴ Elaboración propia con base en los conceptos de misión y visión.

⁶⁵ Ibid

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se pudo observar en la tabla 3, existen elementos que permiten hacer una diferenciación entre la visión y la misión. A continuación se presenta un ejemplo de una declaración de visión y misión del U.S. Geological Survey.⁶⁶

Visión

La visión de U.S. Geological Survey es ser el líder mundial en las ciencias naturales a través de nuestros excelentes y sensibles científicos para las necesidades de la sociedad.

Misión

La misión de U.S. Geological Survey es servir a la Nación proporcionando información científica fiable para:

- Describir y entender el mundo;
- Minimizar la pérdida de vida y propiedades por desastres naturales;
- Administrar el agua, biología, energía y recursos minerales; y mejorar y proteger nuestra calidad de vida.

Estas declaraciones permiten visualizar las diferencias que existen entre la visión y la misión, en este caso la visión manifiesta el estado deseado de la organización que es la de ser líder mundial en las ciencias naturales. Sin embargo, le falta ser más explícita ya que no hace mención de los valores con los que predicará. Por otro lado, la misión describe las actividades que desarrolla la organización como lo es servir a la Nación por medio del suministro de información científica, esta declaración considera el negocio en el que participa, el mercado y los clientes.

Un ejemplo de una incorrecta declaración de la visión es la que tiene una compañía de telecomunicaciones, la cual es la siguiente:⁶⁷

“Seremos los primeros proveedores del mundo de todos los servicios de comunicación, para la gente que se encuentre en su trabajo y en el hogar. Nuestra meta es mejorar la calidad de vida de los individuos e incrementar la competitividad de los negocios a los que servimos. Cuando movamos y manejemos información para nuestros clientes definiremos estándares de calidad y valor.”

Aunque ciertamente, los conceptos de visión y misión son ambiciosos, la declaración anterior que se hace de visión es más una declaración de misión que de visión. Describe el dominio del negocio en que va a operar la organización y la proposición de valor que da a los clientes. No describe el futuro que la compañía desea alcanzar y no responde a la pregunta acerca de cómo la vida de los

⁶⁶ Strategic Management Concepts & Cases. Fred R. David. Ed Prentice Hall Eighth edition New Jersey.

⁶⁷ The Journal of Applied Behavioral Science. “Vision Revisited, Telling the Story of the Future” Ira M. Levin Vol 36, Nol. 1, March 2000, págs 91-107

empleados, clientes, inversionistas y la comunidad en general va a ser diferente como resultado final.

Definición de elementos estratégicos

Una vez realizado el diseño idealizado o futuro deseado de la organización, el siguiente paso es plantear las líneas de acción que serán el punto de partida para elaborar los programas, proyectos y acciones concretas que nos llevarán al estado deseado. Estos elementos son de carácter operativo, es decir, son los elementos por medio de los cuales se implantará la estrategia de intervención.

Los participantes generarán el conjunto de líneas de acción, éstas se agrupan de acuerdo a su naturaleza y se elaboran las estrategias correspondientes. Por lo tanto, la estrategia es la síntesis de un grupo de líneas de acción y es el camino de orden general que definirá la manera de cómo alcanzar el estado deseado de la organización.

Los programas y proyectos son elaborados a partir de los grupos de líneas de acción y las estrategias correspondientes. Los objetivos generales tienen como base, en primer término, a los programas y proyectos, en segundo a las estrategias.

A su vez, los programas y proyectos requieren de elementos estratégicos más específicos, es decir, cada programa y proyecto debe ir acompañado de un objetivo, su estrategia, su meta y líneas de acción. La práctica reporta que, una alternativa sería tomar como referencia a sus correspondientes elementos estratégicos generales, y con base en ellos elaborar sus elementos particulares.

Es necesario que los participantes tengan claro cada uno de estos conceptos y diferenciar unos de otros, pero sobre todo hacerles hincapié en que todos estos elementos deben guardar relaciones de consistencia entre sí.

En un modelo estratégico de intervención (específicamente la estrategia de intervención) los objetivos generales podrán ser de tipo cuantitativo y cualitativo, y están soportados, generalmente, con los datos de los indicadores de operación de la organización. Es posible desagregarlos en objetivos particulares, una manera de hacerlo es elaborar un árbol de objetivos, lo importante es que se constituyen como el punto de partida para realizar planteamientos más concretos.

La figura 16 muestra una estructura y la secuencia de los elementos estratégicos. Del mismo modo, la figura 17 muestra una forma para definir y construir estos elementos de carácter estratégico.

Para este caso, al igual que para la identificación de las amenazas, oportunidades, fortaleza y debilidades de la organización, se propone el formato tres para el diseño idealizado, cursos de acción, estrategias, programas y proyectos de la

organización. Las dos primeras columnas del formato están relacionadas con las características de la organización, las cuales fueron plasmadas en el diseño de la organización, sin embargo, no se debe olvidar que el diseño idealizado debe estar relacionado o debe partir del conocimiento que se tiene de la situación actual de la empresa.

Una vez que se tienen las características de la organización, se agrupan en una clase más general, para posteriormente definir los cursos de acción, que a su vez su agrupación darán lugar a las estrategias, para que finalmente se elaboren los programas y proyectos que como elementos de carácter operativo, son los que llevarán a la organización al estado deseado.

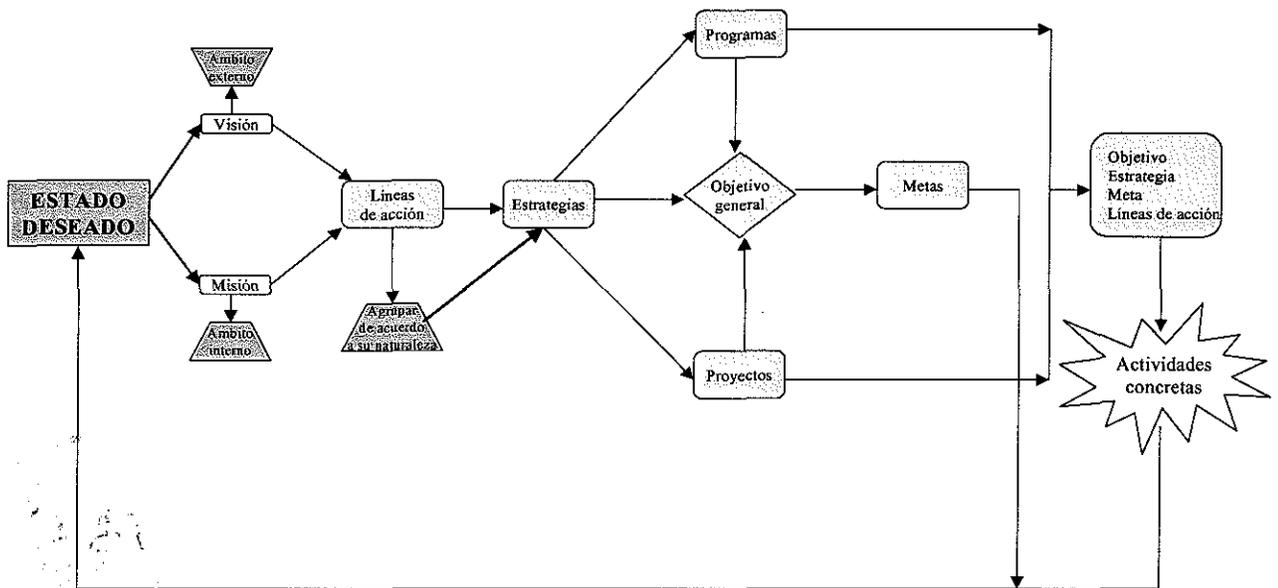


Figura 16. Secuencia de elementos estratégicos.⁶⁸

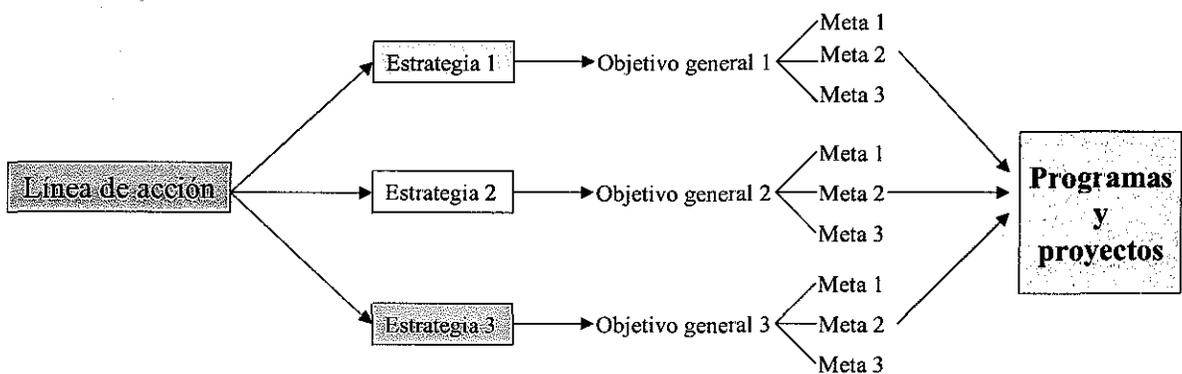


Figura 17. Desagregación de elementos estratégicos.⁶⁹

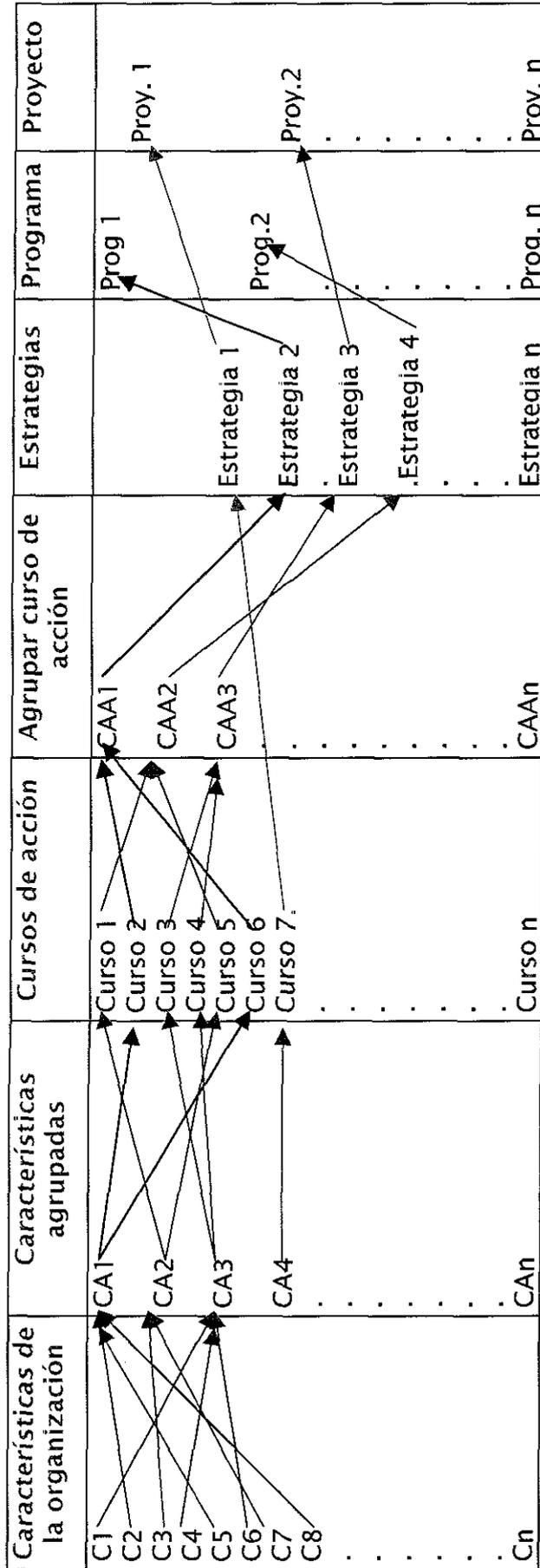
⁶⁸ Elaboración propia con base en la definición de los elementos de carácter estratégico.

⁶⁹ Ibid

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FORMATO 3

Diseño Idealizado y Cursos de Acción



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALI DE LA BIBLIOTECA

3.4 Conclusiones

Muchas organizaciones cuentan con planes que teóricamente fueron elaborados con fundamento, pero la mayoría de las ocasiones no se llevan a la práctica. Así también, hay otros planes que al implantarse por medio de programas y proyectos, no tienen éxito debido a que la asignación de recursos para realizar éstos no se hizo con base en el plan y por lo consiguiente no se ejecuta de acuerdo a las actividades señaladas en el mismo.

Por otro lado, algunos planes son diseñados por personal que no conoce a profundidad la situación de la organización y por lo tanto, los proyectos y programas no responderán a las necesidades de la organización, peor aún, el estado deseado nunca podrá ser alcanzado. Por tal situación, la estrategia de intervención que se propone hace uso de técnicas de planeación participativa, para que a través de la participación y el consenso se pueda llegar a estructurar planes que lleven a la organización, a alcanzar el estado deseado partiendo de la situación actual de la misma por medio del conocimiento que tienen los miembros de esta.

El soporte teórico de la estrategia de intervención son las técnicas de planeación participativa: Conferencia de Búsqueda y la Reunión de Reflexión y Diseño. Técnicas que permiten la participación de los involucrados en la situación problemática, los cuales durante el desarrollo del evento hacen emerger sus valores individuales y que al agruparse, los llevan a los valores organizacionales.

La ventaja de emplear estas técnicas es que presenta a los miembros de la organización, la oportunidad de ejercer la libertad requerida para descubrir o formular respuestas positivas a los cambios surgidos a su alrededor, donde esto se logra a través de la participación que se da al interior de la comunidad planeadora, que constituyen quienes asisten a una Conferencia de Búsqueda. La libertad y la participación en un ambiente que favorezca la igualdad, son los requerimientos esenciales en una organización humana capaz de desarrollarse en su medio.

La estrategia de intervención contribuye a realizar un análisis exhaustivo de la organización. Define los factores que han llevado a la organización al estado en que se encuentra, así como el estado actual de la organización y un análisis tendencial que nos permite visualizar a la organización futura si se sigue actuando de la misma forma como hasta ahora. El diagnóstico actual de la organización arrojará para sus miembros, por un lado, el conocimiento de la situación actual y, por otro, la reflexión sobre el diseño de la organización acorde a las fortalezas y debilidades, las cuales definirán la capacidad de respuesta de la organización ante la serie de eventos que ocurren en su medio ambiente, así como aprovechar las amenazas y/o oportunidades que se encuentran en éste.

Por lo que es importante mencionar que, al diseñar el estado deseado (futuro) de la organización, se debe tener un claro conocimiento de la situación actual de

desempeño de la organización, con el fin de no pretender plasmar diseños que estén fuera del alcance de la misma. Como parte de la estrategia competitiva, el estado deseado de la organización considera la integración de elementos de carácter estratégico como lo son la visión, la misión, objetivos, estrategias, programas, proyectos y acciones concretas.

No obstante, en muchas organizaciones existe una enorme confusión sobre el significado y alcance de cada uno de estos elementos estratégicos y, por lo tanto, muchas veces su formulación no es la adecuada, a pesar de que fueron diseñados por el personal requerido.

Así que es responsabilidad de los mandos superiores entender y formular lo mejor posible los elementos estratégicos de mayor nivel: la visión y la misión para que, a partir de estos, se puedan definir los demás elementos que llevarán a la organización al estado deseado. Así también para que los demás miembros de la organización adopten la visión y la misión como parte de ellos.

Otro de los puntos importantes dentro de la estrategia, como se mencionó anteriormente, es la integración de otros elementos de carácter estratégico que también son importantes para alcanzar el estado deseado. Estos elementos son las líneas de acción, las estrategias, los objetivos y los programas y proyectos, donde estos dos últimos son los elementos estratégicos de carácter operativo que permitirán la implantación de la estrategia. Estos elementos serán definidos a través de la participación y el consenso de los miembros de la organización, donde se les debe hacer hincapié en que estos elementos deben guardar relación entre sí.

Como se pudo apreciar en las dos últimas figuras de este capítulo, comienzan con el estado deseado de la organización, partiendo de la visión y la misión, donde el punto de partida para acercarnos a este es por medio de la definición de líneas de acción y, posteriormente, las estrategias, los objetivos, las metas y, finalmente, los programas y proyectos.

Esto resulta interesante y sobre todo necesario porque en la práctica no se hace esto; muchas organizaciones cuentan con planes donde sus estrategias, objetivos, metas, programas y proyectos no tienen o no guardan una relación estrecha, es decir, existen programas y proyectos que no contribuyen con los objetivos de la organización, trayendo como consecuencia que el desempeño de la organización no mejore y, sobre todo, que el estado que desea alcanzar la organización se encuentra cada día más lejos de sus manos.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se realiza con más detalle cómo y cuáles elementos estratégicos deben guardar relación entre sí para que las organizaciones, al diseñar planes, éstos no se queden solamente plasmados en papel, sino que se lleven a la implantación exitosa, por medio de los programas y proyectos bien estructurados y consensuados.

4 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Análisis de consistencia de los elementos estratégicos

Una de las condiciones más importantes para la implantación eficiente de planes estratégicos, es aquella que tiene que ver con las relaciones entre los elementos que lo constituyen. Las relaciones que hay entre ellos deben estar bien definidas, cuidadosamente concebidas y analizadas, para que la probabilidad de que el plan sea exitosamente implantado, sea alta. De lo contrario, si no están bien definidas, es muy probable que el modelo o plan sea como muchos más, un documento que requirió demasiados recursos y esfuerzos, pero que estará destinado al archivo muerto, teniendo que esperar hasta la siguiente administración o hasta que comience el siguiente periodo de planeación.

La figura 1 presenta una alternativa de los elementos que se deben considerar como respuesta al problema mencionado anteriormente, presenta una alternativa del conjunto de elementos de carácter estratégico que deben ser considerados y de sus respectivas relaciones entre ellos.

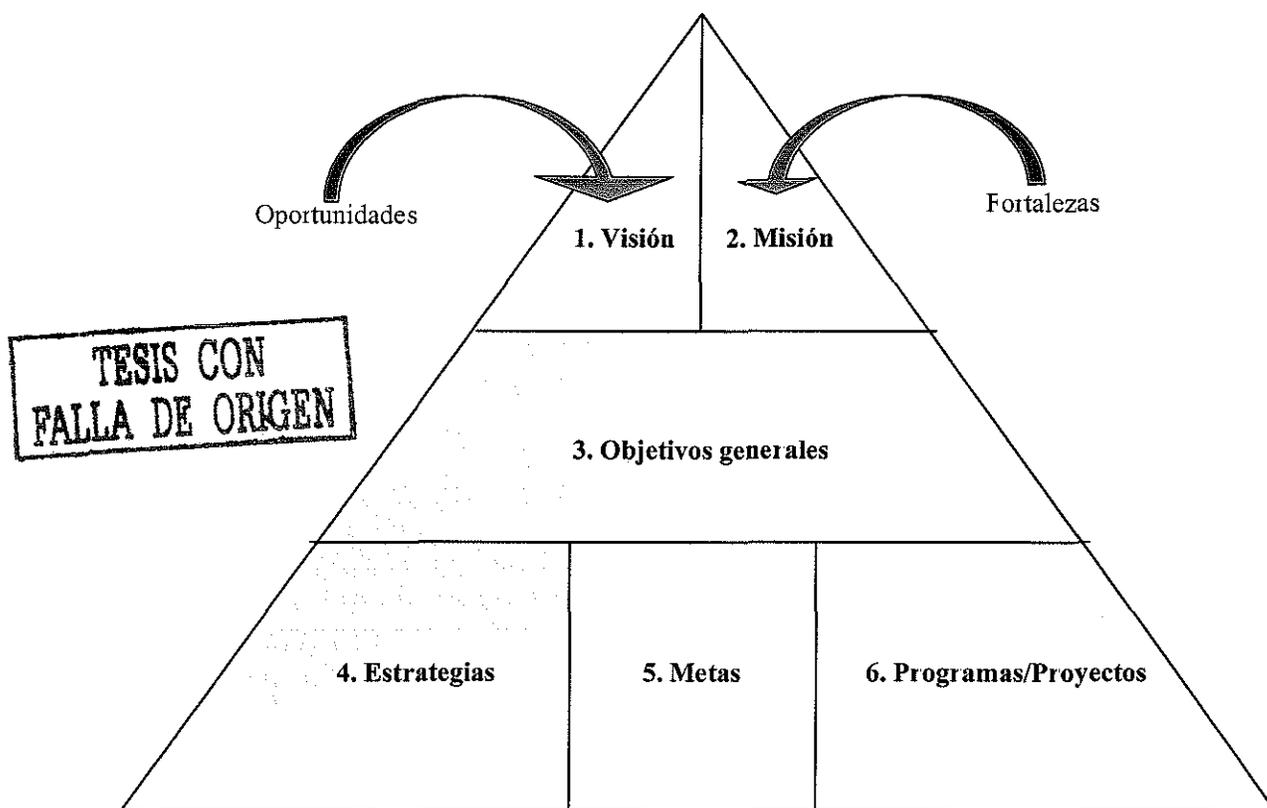


Figura 1. Relaciones de elementos estratégicos.⁷⁰

⁷⁰ Se adaptó de acuerdo a la figura original del artículo "Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation" by William R. King University of Pittsburgh, USA, 1979

Realmente se debe tener cuidado en establecer las relaciones entre los elementos estratégicos, para garantizar de alguna forma que la estrategia tendrá éxito. Sin embargo muchos planes no son tratados así, precisamente porque no indican cuidadosamente las relaciones entre los elementos estratégicos, y además porque no proporcionan la información necesaria para guiar las muchas decisiones que deben tomarse para implantar el plan, y para desarrollar y administrar los programas y proyectos que son la esencia operacional del plan.

En la figura 1 se puede apreciar la estructura de los elementos estratégicos, en donde la visión y la misión son los elementos de mayor nivel y los cuales son soportados por las estrategias, metas, programas y proyectos. Los elementos interactúan entre sí apoyándose mutuamente de tal forma que adquieren un alto grado de interdependencia. El esquema define de cierta manera el camino de cómo deben elaborarse y estructurarse los elementos de un plan estratégico.

Para la definición de la visión y misión predomina un enfoque de carácter subjetivo, es decir, no se necesitan técnicas formales para elegir entre diversas visiones y misiones. Estos valores van más ligados con los valores y la cultura de la organización y sobre todo, con los marcos preferenciales de los directivos y mandos medios de la organización, quienes son los que conocen y trazan el camino de la misma.

Los enunciados de visión y misión están relacionados directamente con las fortalezas y oportunidades sin dejar de considerar las debilidades y amenazas de la empresa.

Los objetivos son los resultados deseados y esperados de la organización, es decir, son posiciones futuras que se desean alcanzar dentro del periodo de planeación especificado; su formulación puede ser cualitativa o cuantitativa, este elemento estratégico se encuentra entre la misión y las estrategias y forman parte de las metas, programas y proyectos de la empresa.

Es deseable que en la medida de las posibilidades de información y las facilidades de la organización (en cuanto a realizar entrevistas, levantar cuestionarios, etc.), los objetivos generales del modelo sean cuantificados para tener un conocimiento más amplio de los recursos que se necesitan.

El soporte para elaborar los objetivos generales de la organización será el análisis interno y externo, así como el diagnóstico actual y futuro, a través de los indicadores de desempeño. Lo anterior significa definir ¿qué tanto se desea lograr?, como por ejemplo: cuantificar posiciones futuras en relación con la tasa de ganancia, la penetración de nuevos mercados, la elaboración de nuevos productos, el mantenimiento de la imagen, etc.

La estrategia es la dirección general por medio de la cual será alcanzada la visión, la misión y los objetivos generales; establece relaciones de consistencia al interior de los programas y proyectos, por medio de los objetivos, metas y las líneas de acción particulares.

Las estrategias nos muestran "cómo" la organización logrará alcanzar la visión y la misión, sin embargo, aunado a esto, se necesita un esfuerzo inteligente para idear de qué manera se dará cumplimiento a los objetivos específicos, ya que en caso contrario los objetivos y como consecuencia el plan corren el peligro de quedar reducidos a buenas intenciones, o cumplir, como muchas veces sucede, con un trámite de carácter administrativo.

Cuando se formulan estrategias, casi siempre se piensa en términos de hacia fuera más que hacia adentro, por lo que la estrategia está enfocada en términos de expectación de ventas, nuevos mercados, nuevos productos, etc., es decir, son descritas en función de la dirección y del estado futuro de la organización. Sin embargo, las estrategias también deben estar enfocadas hacia la superación de las debilidades, de tal forma que se incremente el desempeño interno de la empresa (incrementar la eficiencia operativa, mejorar desempeño de la estructura organizacional, elevar la calidad y confiabilidad del producto).

Las metas son objetivos cuantitativos que se ubican en el periodo de planeación especificado, y son buscados en puntos específicos de tiempo. Las metas son el medio para alcanzar los grandes objetivos (generales) de la organización y son el punto central de enlace entre las estrategias, programas y proyectos.

Para no perder las relaciones de consistencia en un plan estratégico, las metas deben formar parte de los objetivos de los programas, proyectos y líneas de acción concretas. De esta forma, las metas serán los pasos específicos a lo largo del camino para lograr los objetivos generales.

Los programas y proyectos son los elementos de carácter operativo mediante los cuales la estrategia de intervención será implantada. Por lo tanto los programas y proyectos son las actividades a través de las cuales serán implantadas las estrategias, y de esta forma los objetivos son alcanzados.

4.2 Relaciones de consistencia

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es conveniente realizar un análisis de consistencia entre los elementos estratégicos, es decir, establecer relaciones entre los elementos y definir cómo y qué tanto contribuyen o afectan al desempeño de cada uno de ellos y finalmente al de la organización.

La figura 2 muestra un conjunto de posibilidades que pueden darse entre los elementos estratégicos, los números y letras mantienen la relación correspondiente con los nombres de los elementos de la figura 1. El conjunto de

relaciones tendrá que establecerse por el grupo facilitador y ser validados por los expertos que participaron en la elaboración del plan.

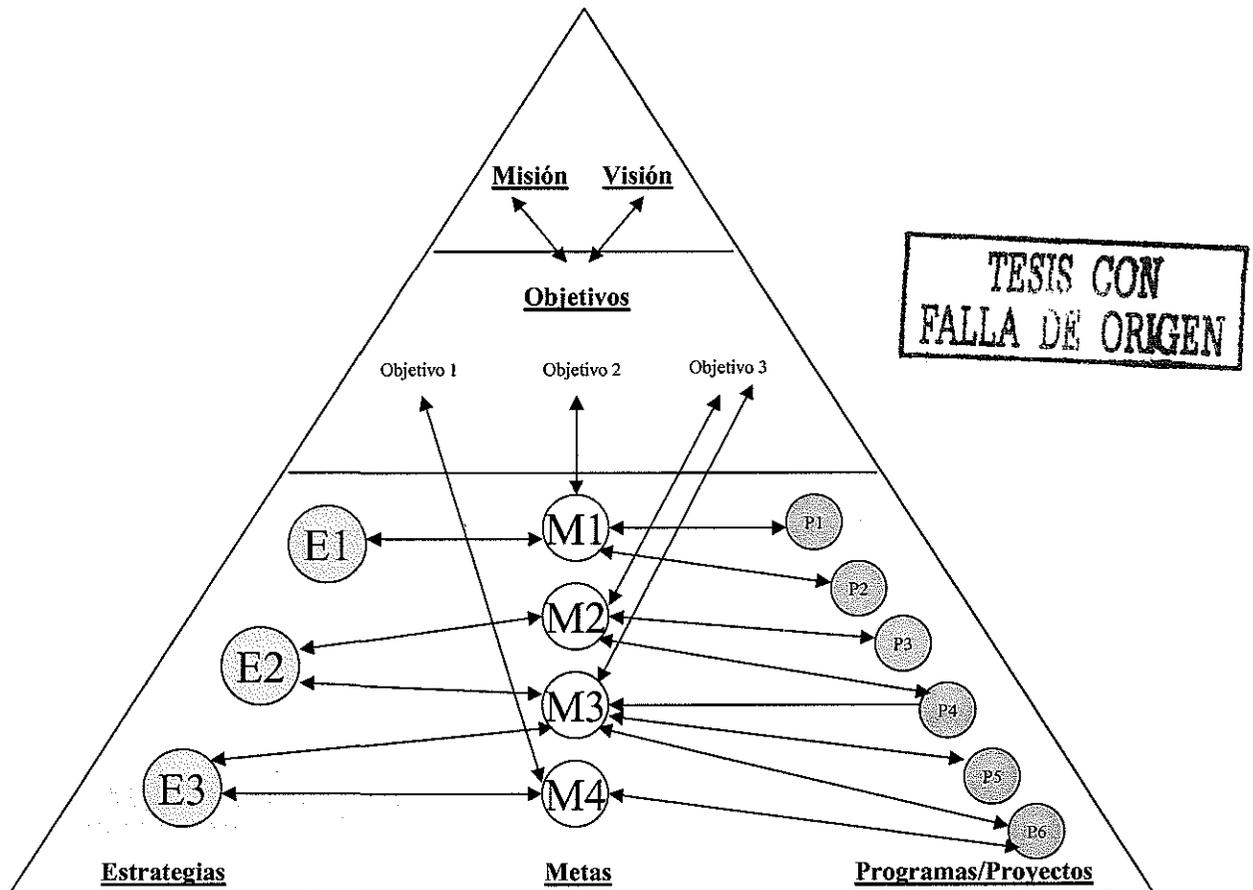


Figura 2. Relación entre elementos estratégicos.⁷¹

En la figura 2 se puede argumentar que el programa y/o proyecto P1 y P2 tiene una relación directa o contribuye directamente para que la meta M1 sea alcanzada; a su vez ésta forma parte de la estrategia E1 y además contribuye al alcance del objetivo O2. Del mismo modo, las metas M2 y M4 son los medios para alcanzar los objetivos O3 y O1 respectivamente, por lo que podría afirmarse que son objetivos particulares y el medio para alcanzar los objetivos generales del plan. Así también, la meta M3 forma parte de las estrategias E2 y E3 y contribuye al alcance del objetivo O3, a su vez, los programas P4, P5 y P6 tienen relación directa con esta meta.

Evidentemente este es un escenario estratégico, uno que enfoca la atención primero en una cosa y luego en otra. Este argumento no implica que el primer elemento de la estrategia sea llevado a cabo completamente antes de comenzar el

⁷¹ Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation. William R. King. Pittsburgh, USA. Omega. The Int. J. of Mgmt. Sci., Vol. 8, No. 2, pp. 173 to 181

segundo; sólo significa que al primer elemento se le ha dado atención primaria, después al segundo y finalmente al tercero. En efecto, el primer elemento de la estrategia tiene su implantación una vez comenzado el proceso. Esto debe ser más claro en términos de metas y programas.

A la derecha de la base del triángulo, están identificados los programas de la organización. Cada uno de estos programas está hecho de una cierta variedad de proyectos o actividades. Cada programa sirve como un foco para diversas actividades que tienen una meta común y sencilla bien definida.

La forma en que se estructuran los elementos estratégicos muestra como las estrategias, metas, programas y proyectos mantienen relaciones de consistencia entre ellos, y son el soporte para alcanzar la visión, misión y objetivos generales de la organización.

Para el caso de las pequeñas y medianas organizaciones el análisis de consistencia puede realizarse de manera esquemática dado el número de objetivos, estrategias, metas y proyectos de las mismas. Sin embargo, para una organización ó institución de mayor tamaño, el apoyo de un programa computacional es adecuado para realizar el análisis de consistencia del modelo.

4.3 Selección y evaluación de programas

Por otra parte, el criterio de selección de los programas y proyectos tendrá que tener el soporte de alguna técnica o procedimiento más formal, de tal manera que la asignación y distribución de los recursos se realice sobre una base de criterios consistentes.

En la práctica se da el caso de que existan varios programas y proyectos que tengan que tomarse en consideración. Por lo que debe buscarse un enfoque formal que no únicamente sea útil y operativo, sino que sea el factor integrante en el arreglo de los elementos de carácter estratégico.

En el nivel de programas, proyectos y asignación de recursos hay muchas propuestas y combinaciones que deben ser consideradas. De esta manera, algún enfoque formal puede ser útil. El enfoque que se utilice no debe únicamente ser útil desde el punto de vista práctico, sino que debe, en lo posible, formar el factor integrante en el arreglo de los elementos de elección estratégica.

El factor integrante es un enfoque de evaluación del programa estratégico que utiliza directamente los resultados de los elementos estratégicos del más alto nivel para evaluar programas alternativos, proyectos y niveles de fondos. Los enfoques para la "selección de proyectos" son muy conocidos y ampliamente usados en la industria para los proyectos de ingeniería, los proyectos de investigación y desarrollo, y los proyectos de desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, si la evaluación del programa/proyecto va a ser el enlace clave para unificar el orden

de elección de los elementos de la estrategia organizacional, la estructura de la evaluación debe en sí, ser un elemento integral del plan estratégico.

La figura 3 indica en términos generales cómo un proceso de evaluación idealizado programa/proyecto puede servir como un factor de integración para el orden de los elementos estratégicos de la organización. Muestra una amplia variedad de proyectos y programas potenciales que están siendo "filtrados" a través de la aplicación del criterio estratégico, que está basado en las elecciones de mayor nivel que se han hecho previamente: la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. La salida de este proceso de filtración es un conjunto de oportunidades de programas y proyectos ordenados, que pueden servir como base para la asignación de recursos.

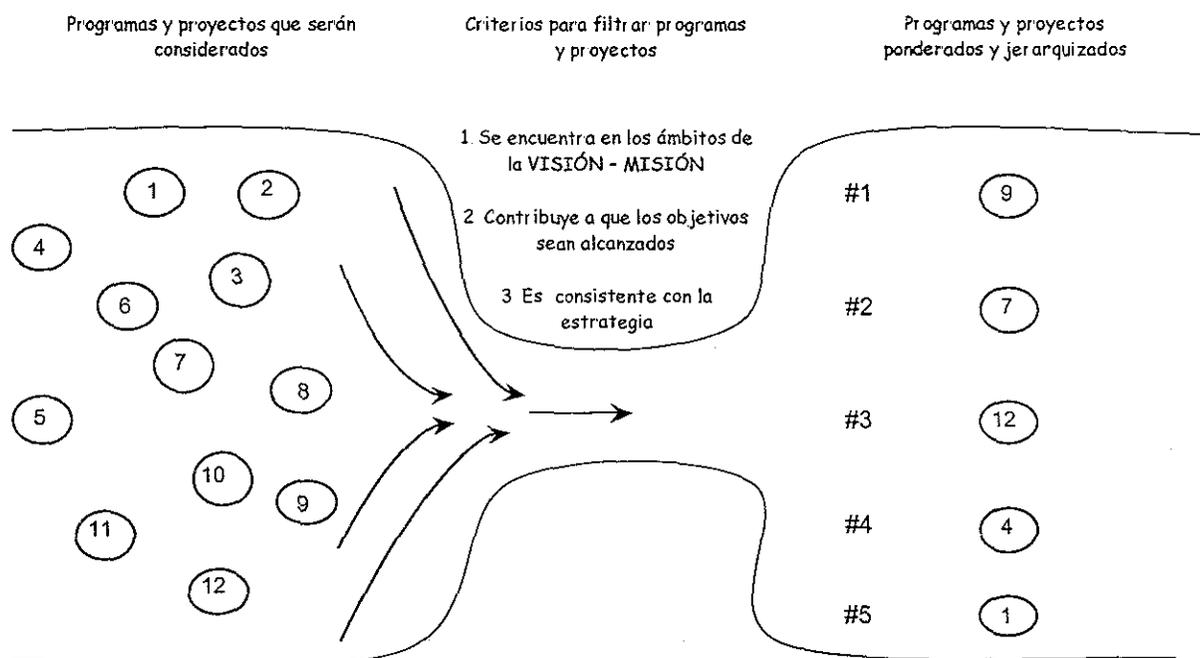


Figura 3. Evaluación de programas/proyectos.⁷²

La ponderación se realiza con base en una consulta a los expertos de la organización; el programa y/o proyecto ponderado con la calificación más alta, es considerado, de acuerdo con los criterios, como el más factible y viable. El propósito de elaborar una estructura de evaluación, es con el fin de mostrar como los programas y proyectos contribuyen a la implantación de la estrategia de intervención de la organización.

⁷² Op cit 71

Existen otros criterios importantes que deben considerarse en la implantación de este proceso de evaluación. Estos criterios son aquellos que son genéricos a una buena especificación de la misión, objetivos y estrategias de la organización; sin embargo, deben estar enfocados a que los programas y proyectos van a reflejar verdaderamente la estrategia corporativa. Estos criterios son:⁷³

- La oportunidad, ¿toma ventaja de una fortaleza que posee la empresa?
- Correspondientemente, ¿evita una dependencia en algo que es una debilidad de la empresa?
- ¿Ofrece la oportunidad para lograr una ventaja comparativa sobre los competidores?
- ¿Contribuye a la consistencia interna de los proyectos y programas existentes?
- ¿Llama a alguna oportunidad relacionada con la misión que es presentada por el ambiente de evolución del mercado?
- ¿Es aceptable el nivel de riesgo?
- ¿Es consistente con las políticas establecidas?

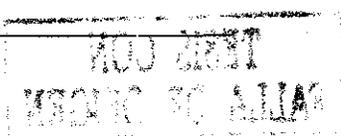
Una estructura de evaluación estratégica de programa/proyecto basado en los criterios anteriores se muestra en la tabla 1. Para el caso hipotético que se presenta en esta tabla, tenemos en la primera columna del lado izquierdo, un conjunto de criterios de evaluación.

Los “pesos de los criterios” de la segunda columna de la tabla reflejan su importancia y sirven para evaluar las características de un proyecto complejo dentro de una simple estructura. Aquí se utiliza un peso base de 20 para los criterios principales relacionados con la visión, misión, objetivos, estrategias y metas. A los criterios genéricos se les aplica un peso de 10.

Dentro de cada categoría principal, los 20 “puntos” son distribuidos juiciosamente para mostrar la importancia relativa de los subelementos o alguna otra característica del criterio.

La evaluación particular se obtiene como resultado final que representa la suma de los productos de las probabilidades de los proyectos y los pesos arbitrarios de los niveles 8, 6, 4 y 2, que se muestran en la parte superior de la tabla.

⁷³ Op cit. 71



Por ejemplo, la “adecuación con la misión”, la propuesta es evaluada para que sea consistente con los elementos de la misión: producto y mercado y, por lo tanto, están clasificados como “muy bueno” y “bueno”, es decir, la propuesta tiene un 90% de oportunidad de ser muy buena y un 10% de ser buena, esto se muestra por medio de la entrada de 0.9 y 0.1 respectivamente, que se encuentran en la parte izquierda de la siguiente tabla.

Programa/proyecto Criterio de evaluación	Elementos	Peso del criterio	Pesos arbitrarios de los niveles					Nivel de puntaje esperado	Puntaje total
			Muy bueno (8)	Bueno (6)	Regular (4)	Malo (2)	Muy malo (0)		
Es adecuado con la misión	Producto	11	0.9	0.1				7.8	85.8
	Mercado	9 $\Sigma = 20$	0.85	0.1	0.05			7.6	68.4

Por lo tanto, el nivel de puntaje esperado de la propuesta de acuerdo al elemento “producto” y al elemento “mercado” son los siguientes:

$$NPE_{(\text{producto})} = 0.9 (8) + 0.1 (6) = 7.8$$

$$NPE_{(\text{mercado})} = 0.85 (8) + 0.1 (6) + 0.05 (4) = 7.6$$

Estos valores se multiplican entonces por el peso del criterio de 11 y 9 para producto y mercado respectivamente, para obtener un resultado en pesos, de 85.8 y 68.4, los cuales están ubicados en la columna correspondiente a puntaje total.

$$PT_{(\text{producto})} = 7.8 (11) = 85.8$$

$$PT_{(\text{mercado})} = 7.6 (9) = 68.4$$

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Lo anterior se hace para cada uno de los criterios de evaluación, para que finalmente los resultados en pesos sean la sumatoria de cada uno de los valores de la columna de puntaje total.

Por supuesto, este número por sí solo no tiene sentido. Sin embargo, cuando varios programas y proyectos son evaluados en términos de los mismos criterios, sus resultados generales proporcionan una base razonable para el desarrollo de la clasificación mostrada en la parte derecha de la figura 3. Dicha clasificación puede ser la base para la asignación de recursos, ya que el programa clasificado como superior, se presume sea el mejor, el segundo clasificado es el siguiente más importante y así sucesivamente con cada uno de los demás.

4.4 Marco de referencia para la implantación de la estrategia

Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. El éxito de la implantación depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización.

Las organizaciones están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que “hacer que funcione”.

La implantación implica convertir la estrategia de intervención en acciones y después en resultados. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico.

Los detalles de la implantación en la estrategia son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización. La figura 4 muestra las principales tareas administrativas que surgen una y otra vez en el proceso de implantación de la estrategia. Dependiendo de las circunstancias de la organización, algunas de las tareas serán más importantes y tomarán más tiempo que otras.

La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los objetivos para la ejecución de una estrategia de primer orden.⁷⁴ El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una cruzada para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos. Sin embargo, con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de “ajustes” que apoyen la estrategia.

Igualmente es importante el hecho de que los gerentes deben hacer las cosas de tal manera y estilo que se cree y fomente un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y una cultura corporativa. Cuanto más fuertes sean los ajustes en apoyo a la estrategia que se creen a nivel interno, mayores serán las oportunidades de lograr una implantación con éxito.

⁷⁴ Op cit 21.

Programa/proyecto Criterio de evaluación	Elementos	Peso del criterio	Pesos arbitrarios de los niveles				Nivel de puntaje esperado	Puntaje total
			Muy bueno (8)	Bueno (6)	Regular (4)	Malo (2)		
Es adecuado con la visión	Criterio principal 1	$\Sigma_{MAX} = 20$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE1	PT1
	Criterio principal 2		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE2	PT2
	Criterio principal 3		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE3	PT3
Es adecuado con la misión	Criterio principal 1	$\Sigma_{MAX} = 20$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE4	PT4
	Criterio principal 2		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE5	PT5
Consistencia con los objetivos	Criterio principal 1	$\Sigma_{MAX} = 20$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE6	PT6
	Criterio principal 2		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE7	PT7
	Criterio principal 3		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE8	PT8
Consistencia con la estrategia	Criterio principal 1	$\Sigma_{MAX} = 20$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE9	PT9
	Criterio principal 2		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE10	PT10
	Criterio principal 3		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE11	PT11
Contribución a las metas	Criterio principal 1	$\Sigma_{MAX} = 20$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE12	PT12
	Criterio principal 2		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE13	PT13
	Criterio principal 3		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE14	PT14
	Criterio principal 4		Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE15	PT15
Base de las fortalezas de la corporación	Criterio genérico	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE16	PT16
	Evita las debilidades de la corporación	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE17	PT17
Nivel de ventaja comparativa	Criterio genérico	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE18	PT18
	Nivel de consistencia interna	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE19	PT19
Relación de la oportunidad con la misión	Criterio genérico	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE20	PT20
	Nivel de riesgo aceptable	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE21	PT21
Consistencia con las políticas	Criterio genérico	$V_{max} = 10$	Porcentaje de oportunidad (probabilidad)				NPE22	PT22
PUNTAJE TOTAL							ΣPPT	

Tabla 1. Ejemplo de la evaluación de un programa estratégico.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La implantación de la estrategia incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo, los cuales deben preguntarse: ¿Qué debemos hacer para contribuir con nuestra parte del plan estratégico y cuál es la mejor manera de hacerlo?. En este sentido, todos los directivos se convierten en implantadores de la estrategia en sus áreas de autoridad y responsabilidad.

4.5 Componentes administrativos para la implantación de la estrategia

La figura 5 muestra los componentes administrativos a considerar para la implantación de la estrategia.⁷⁵

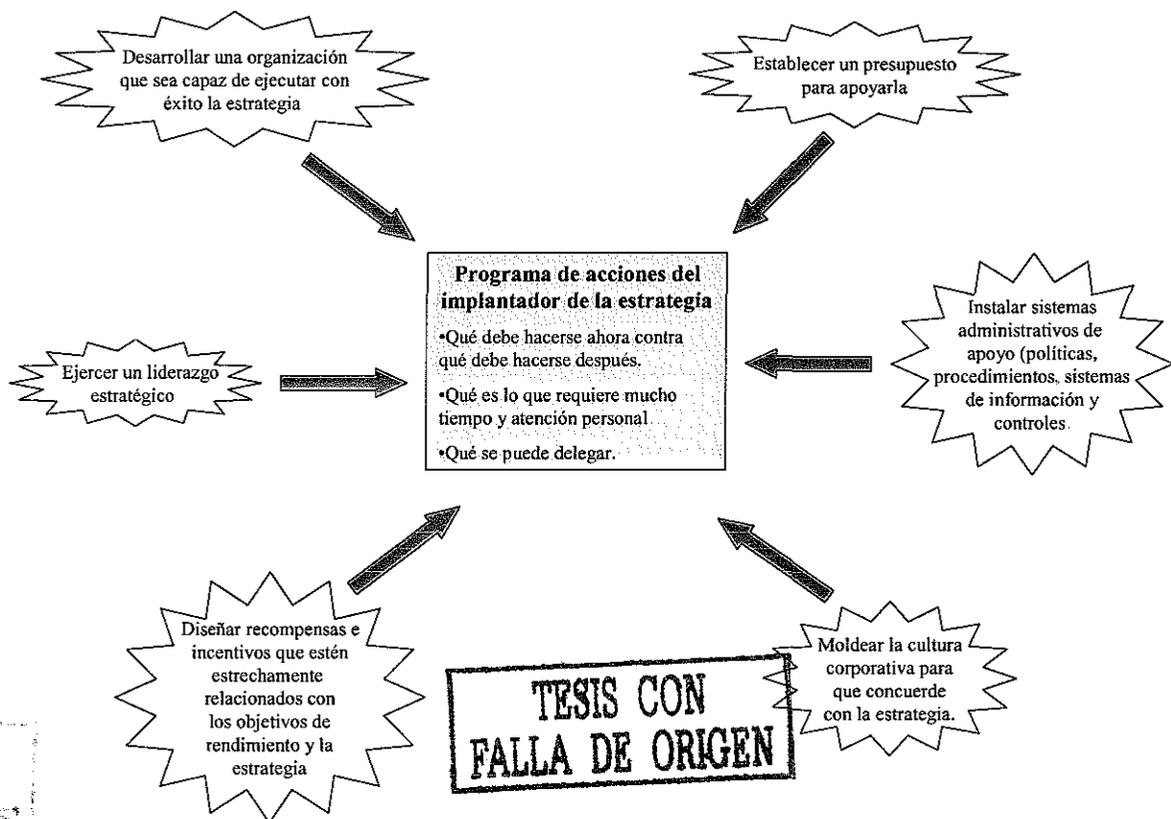


Figura 4. Tareas principales de la implantación de la estrategia.⁷⁶

Desarrollo de una organización capaz

La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. El desarrollo de una organización

⁷⁵ Op cit 74

⁷⁶ Ibid

capaz siempre será una alta prioridad. En la organización existen tres tipos de acciones que son de capital importancia:

- Desarrollar en la organización una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia.
- Ver que la organización tenga las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimiento técnico y capacidades competitivas que necesita.
- Seleccionar a la gente adecuada para las posiciones clave.

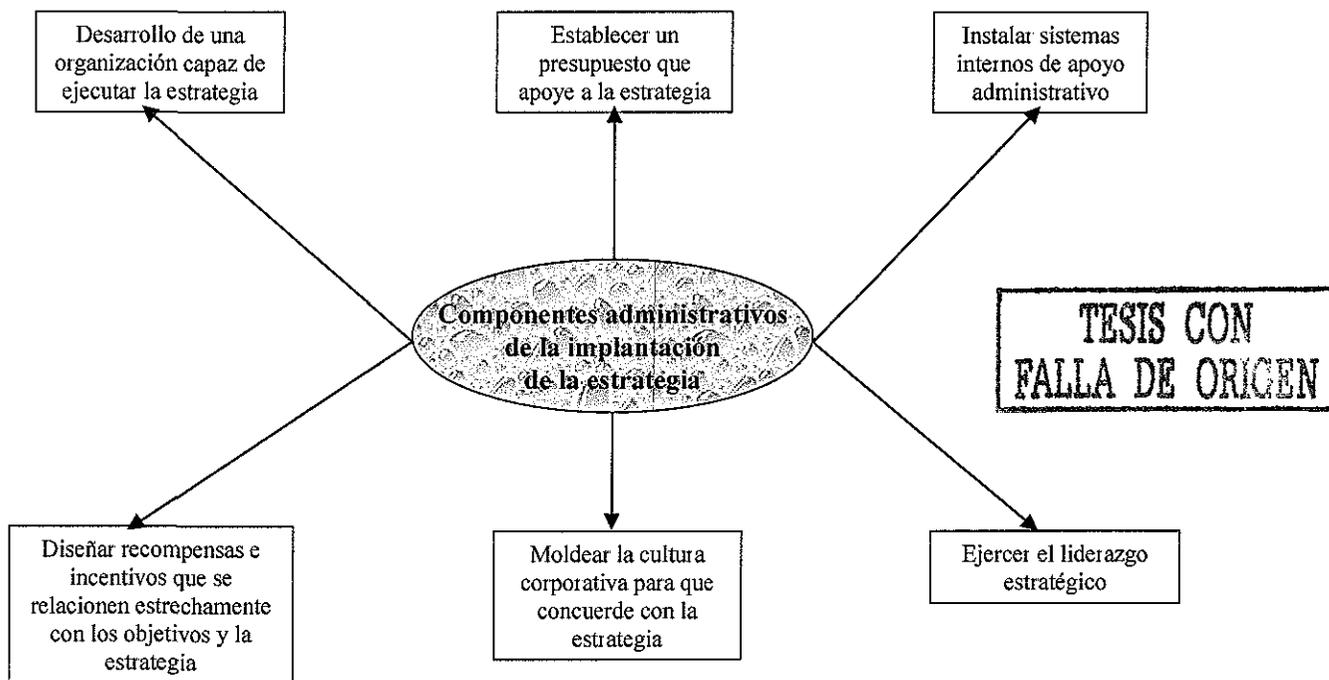


Figura 5. Componentes administrativos para implantar la estrategia.

Establecimiento de un presupuesto

Para que el proceso de implantación de la estrategia no se desvíe, los mandos superiores deben participar en el proceso de elaboración de presupuestos. Los encargados de implantar la estrategia no sólo deben supervisar “quién tiene cuánto”, sino que también se deben preocupar por obtener el mayor valor por cada peso.

Obviamente, las unidades de la organización necesitan recursos suficientes para efectuar su parte del plan estratégico. Esto incluye contar con los tipos adecuados de personas (stakeholders) y suficientes fondos operativos para que hagan su trabajo con éxito. Además las unidades de la organización necesitan establecer programas de acción detallados paso por paso para colocar cada pieza de la estrategia en su lugar, establecer programas y límites de tiempo para su logro, y designar quién es responsable de qué y cuándo.

Sistema de apoyo administrativo interno

Una tercera tarea clave en la implantación de la estrategia consiste en instalar sistemas internos de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades de la estrategia. Los puntos específicos en este renglón son:

- Qué tipos de políticas y procedimientos que faciliten la estrategia se deben establecer.
- Cómo mejorar las capacidades de la organización por medio de la instalación de sistemas administrativos y operativos nuevos y mejorados.
- Cómo obtener correcta y oportunamente la información crucial para la estrategia.

Diseñar recompensas e incentivos

Es importante que las subunidades y las personas estén comprometidas con la implantación de la estrategia y el logro de los objetivos estratégicos. Por lo general, las organizaciones tratan de fortalecer el compromiso por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. La gama de opciones incluye todas las técnicas comunes de recompensas y castigos: aumentos de salario, bonos, opciones accionarias, compensaciones, ascensos, temor de ser “congelado”, elogios, reconocimiento, crítica constructiva, tensión, presión de los compañeros, más (o menos) responsabilidad, mayor (o menor) control del trabajo y autonomía para la toma de decisiones, asignaciones geográficas atractivas, aceptación del grupo, y oportunidades para obtener satisfacción personal. Sin embargo, las recompensas se deben usar de manera creativa y deben relacionarse estrechamente con los factores esenciales para la buena ejecución de la estrategia.

Desarrollo de una cultura corporativa

Cada organización es una cultura única, con su propia historia, su propia manera de enfrentar los problemas y de llevar a cabo actividades, su propia mezcla de personalidades y estilos gerenciales, sus propios patrones de “cómo hacemos las

cosas aquí”, su propio conjunto de historias y héroes de guerra, sus propias experiencias sobre cómo se han instituido los cambios; en otras palabras, su propia atmósfera, folclore y personalidad. La cultura de una organización puede ser débil y fragmentada en el sentido de que la mayoría de las personas no tenga una idea arraigada del propósito de la organización, que considere a sus empleados simplemente como una manera de ganar dinero y que tenga lealtades divididas como son: hacia sus departamentos, otros hacia sus colegas, otros hacia el sindicato y otros más hacia el jefe.⁷⁷

Por otro lado, la cultura de una empresa puede ser sólida y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas entiende los objetivos y la estrategia de la empresa, sabe cuáles son sus funciones individuales y trabaja concienzudamente en lo que le corresponde.

Una cultura sólida es una influencia poderosa para canalizar la conducta y ayudar a los empleados a hacer su trabajo con una mayor orientación hacia el apoyo de la estrategia.⁷⁸

Ejercer liderazgo estratégico

No es sencillo ejercer un liderazgo que se encargue del cambio, ser la “chispa”, atacar los problemas que se vayan presentando y lograr que se hagan las cosas dirigiendo a otros. En general, el problema del liderazgo estratégico consiste en diagnosticar la situación y seleccionar la mejor manera de manejarla. Seis funciones de liderazgo dominan el programa de acciones de los encargados de implantar la estrategia:

- Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.
- Promover una cultura con la cual la organización se “vigorice” para lograr la estrategia y que funcione a un nivel alto.
- Mantener la organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y pletórica de ideas innovadoras.
- Crear consenso, enfrentar la política de la formulación e implantación de la estrategia, y reprimir las “guerras de poder”.
- Reforzar las normas éticas.
- Empezar acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia y el rendimiento estratégico general.

⁷⁷ Corporate Culture, Terrence E. Deal y Allen A. Kennedy Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982, pág. 4.

⁷⁸ Ibid.

4.6 Conclusiones

Para que la estrategia de intervención tenga éxito, antes de su implantación, es necesario que los elementos de carácter estratégico, como lo son la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, las metas, los programas y proyectos; tengan relaciones de consistencia entre sí, de tal forma que se pueda establecer una interdependencia, es decir, cada uno de ellos debe tener una estricta razón de ser para que al interactuar en su conjunto, se logre mejorar el desempeño, tanto interno como externo de la organización y poder alcanzar el estado deseado de la organización.

Lo anterior resulta importante porque en la práctica no sucede así, muchos planes no cumplen las expectativas o las necesidades de la organización, por lo que al enfrentarse a los eventos que se presentan en los diferentes entornos, no puede enfrentarlos o aprovecharlos.

Para exponer claramente la relación entre los elementos estratégicos es necesario que los stakeholders tengan bien definido a cada uno de ellos, de tal forma que el análisis de consistencia entre los elementos sea lo más justo posible.

Un medio para lograr esto es emplear una pirámide como la que se propuso, que permite tener siempre a la vista todos los elementos estratégicos de tal forma que al ir citando cada uno de ellos permite ir trazando directamente las relaciones que va teniendo con los demás elementos, es decir, permite ver qué programas y/o proyectos contribuyen con qué metas, así como éstas con qué objetivos o estrategias tiene relación directa; de tal manera que todas las relaciones que se establezcan contribuyan al alcance la visión y la misión. Al trazar todas estas relaciones se puede ver más claramente el escenario estratégico que permitirá a la organización alcanzar sus objetivos.

Una vez elaborada la pirámide, viene la selección de programas y/o proyectos que involucran actividades clave a través de las cuales serán implantadas las estrategias para que los objetivos sean alcanzados, este punto también va ligado con la asignación de los recursos.

El proceso de evaluación que se propone sirve como un factor de integración para el orden de los elementos estratégicos de la empresa. Igualmente, muestra una amplia variedad de programas y proyectos que son filtrados a través de la aplicación del criterio de viabilidad y factibilidad y basado en elementos estratégicos de mayor nivel (visión, misión, objetivos y estrategias de la organización). En su oportunidad, la ponderación deberá ser hecha por los expertos, quienes llevarán la estrategia a su implantación.

Sin embargo, pueden usarse otros enfoques prácticos que permitan ser un factor integrante en el arreglo de los elementos de elección estratégica. También es importante mencionar que cuando se trate de una organización muy grande debe

apoyarse con el uso de un programa de cómputo para ir estableciendo las relaciones entre los diferentes elementos estratégicos.

Así, el criterio propuesto fue el denominado genérico con una especificación clara de la visión, misión, objetivos y estrategias, en el que debe usarse sólo si los programas y proyectos van a reflejar la estrategia de la organización. Los criterios que se manejan pueden dar una clara visión del desempeño que puede llegar a tener la organización.

Sin embargo, el número que arroja esta evaluación no tiene sentido por sí solo, la evaluación de cierto programa y proyecto se realiza en términos de los mismos criterios y proporciona una base adecuada para la asignación de recursos.

El elemento crítico del enfoque de la evaluación es el uso de un criterio que asegure que los programas sean integrados con la visión, la misión, los objetivos, estrategias y metas de la organización, así como los criterios que reflejan los elementos genéricos de la estrategia, tales como las fortalezas del negocio, las debilidades, las ventajas comparativas, la consistencia interna, las oportunidades y las políticas.

Si este enfoque de evaluación del programa estratégico es elaborado para ser una parte integral del proceso de planeación, la estrategia y los planes ya no serán vistos como documentos que se almacenen en el archivo muerto ó como futuras referencias; por el contrario, cada programa será justificado en términos de su contribución al plan y en general hacia la estrategia competitiva de la organización.

Una vez elaborado el análisis anterior y seleccionado el orden adecuado de la ejecución de cada uno de los programas y proyectos, la etapa siguiente es la implantación de la estrategia, que se considera como una actividad administrativa.

El éxito de la implantación dependerá del sentido de responsabilidad y compromiso de cada uno de los miembros de la organización. Sin embargo, es responsabilidad de los mandos medios y superiores crear y fomentar un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y la cultura corporativa.

Desarrollar con cautela cada una de las tareas de la implantación, garantiza que la estrategia de intervención lleve a mejorar el desempeño interno y externo de la organización.

Por lo tanto, en la implantación de la estrategia se deben considerar con cuidado todas las ramificaciones internas, así como detallar las prioridades de acción y la secuencia en la que se deben hacer las cosas; para que posteriormente empiecen a mover a la organización y la sigan impulsando.

5 EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“EL FUTURO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE IMPARTE ESTUDIOS DE POSGRADO”

Para este estudio de caso se empleó parte de la estrategia de intervención donde partimos de una organización ya establecida, así que no se empleó información estadística sino simplemente se hizo intervenir a los actores de la misma. Es decir, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización que provee de información suficiente para diseñar el tipo de organización que desean sus miembros en el futuro. Se presentan los resultados de cada una de las etapas, así como las conclusiones de los participantes y las conclusiones como facilitador externo.

Antecedentes

El mundo actual se encuentra inmerso en una transformación de orden económico, político, científico, tecnológico, social, cultural y educativo. México no escapa a esta situación y además enfrenta las amenazas derivadas de la pobreza extrema y de la inequidad. Las esperanzas de México están cifradas en su juventud, más claramente, en las oportunidades y ventajas que ofrece la educación a las nuevas generaciones, las cuales deben estar preparadas con los recursos necesarios para competir en el nuevo orden mundial.

En los umbrales del siglo XXI y frente a los requerimientos sociales, tecnológicos y democráticos de México, la UNAM esgrime la participación y el consenso como elementos fundamentales para el cambio institucional y en este marco se pretende dar aliento a los procesos de planeación y desarrollo de las diversas dependencias que la integran. La Facultad -a la que pertenece el posgrado- tendrá que participar de forma decidida en los procesos que permitan reforzar sus vínculos con consorcios nacionales para invertir en el desarrollo de tecnología propia, en la integración de cadenas productivas con la pequeña y mediana empresa y en la adaptación inteligente de aquellos procesos que sea necesario importar.

La Universidad Nacional Autónoma de México es la institución educativa más importante del país. Generadora y transmisora de conocimientos, realiza el mayor número de investigaciones acerca de los problemas nacionales y difunde de la manera más amplia todas las manifestaciones culturales. Es la casa de estudios superiores más comprometida con la sociedad que la creó y la sostiene. Por ende, es la que debe prepararse mejor para enfrentar el desafío del cambio en el nuevo milenio.

Los principios que animan a la Universidad son mantener el liderazgo como institución educativa, renovar su carácter nacional, reafirmar su condición de entidad pública, afianzar su autonomía y redoblar su compromiso con la sociedad mexicana. Como parte de su misión destaca educar y preparar a los jóvenes para enfrentar los complejos problemas de la sociedad dentro de una competencia internacional basada en la ciencia y la tecnología, con una formación humanista y que comprenda la racionalidad, la objetividad, el respeto, la tolerancia y el espíritu crítico y creativo como valores esenciales de la vida personal y de la convivencia civilizada, para que actúen solidariamente en una sociedad que sufre carencias e injusticias.

Esta Facultad comparte este compromiso vital; sus principios y su misión están íntimamente ligados con los de la propia Universidad y, como ella, se esfuerza por ser una Facultad solidaria, propositiva y dinámica; en transformación constante para formar nuevas generaciones de jóvenes, capaces profesionalmente y sensibles a la problemática social y tecnológica que plantea el cambio.

La División de Estudios de Posgrado como una parte integrante de la Facultad tiene el mismo reto: formar estudiantes con una alta capacidad para resolver problemas nacionales. De esta forma, el responsable de la División de Estudios de Posgrado sintió la necesidad de promover un taller de Planeación Estratégica con el fin de tener una visión más amplia sobre su situación actual, lo que permitirá definir el futuro del posgrado. Lo interesante de todo esto es que se hizo participar a la comunidad académica de la División, de tal forma que todos externaron su opinión y tratar de que el documento que integre la memoria no quede en el archivo muerto.

La División es aquejada por una serie de problemas de tipo académico, administrativo, infraestructura, vinculación con otras instituciones, problemas que por muy pequeños que sean impactan en el desempeño actual de la División y sobre todo en su producto terminal, ya sea alumnos graduados que no pueden incorporarse al campo laboral, artículos técnicos, etc. Por lo tanto, todas estas cuestiones hicieron posible la realización de un evento convocado por el responsable de la División y organizado y facilitado por especialistas en planeación participativa. Para ello se empleó la estrategia competitiva de intervención

La estrategia permitió que los asistentes participaran en la búsqueda de soluciones creativas a los problemas que obstaculizan el desarrollo del posgrado. Lo anterior fue posible gracias a que en la reunión:

- Se propició y estimuló la participación de los coordinadores de los diferentes campos de estudio y del personal académico de tiempo completo.
- Se facilitó permanentemente la generación de ideas.
- Se procuró el respeto a los diferentes puntos de vista.

- Se estableció un ambiente de colaboración y armonía.

Al evento asistieron académicos, entre los que figuraban los coordinadores de los diferentes campos de estudio y personal académico de tiempo completo.

El desarrollo de la estrategia de intervención atendió a un programa previamente establecido, el cual se estructuró conforme a ciertos fundamentos metodológicos básicos.

SÍNTESIS DE LA REUNIÓN

A este evento asistieron 40 personas, entre ellos, jefes y coordinadores de los diferentes campos del conocimiento y personal académico de tiempo completo, así como los facilitadores del evento.

Para cumplir los objetivos descritos en las cinco diferentes etapas del método de trabajo, se dividió a los asistentes en cuatro grupos pequeños. Al final de cada etapa se realizó una sesión plenaria donde cada equipo compartió con los demás los resultados alcanzados.

En la última etapa se organizaron nuevos equipos alrededor de los proyectos que los asistentes consideraron prioritarios. La sesión plenaria final consistió en la presentación de los proyectos elaborados, designando fechas para próximas reuniones, así como los representantes de cada uno de éstos.

PRIMERA FASE. Exploración del entorno y del contexto futuro

Factores que han determinado nuestro entorno

En un país como México se observan una serie de eventos que impactan en su sistema social, político, educativo, etc. Al mismo tiempo estos eventos se presentan al haber factores que determinan el entorno en el que se nos desenvolvemos. Como una primera tarea se les pidió a los participantes reflexionar sobre aquellos factores que han influido en nuestro entorno, estos factores son los siguientes:

- La globalización económica
- Hegemonía de un sistema social
- Rápido desarrollo tecnológico
- Incremento poblacional
- Deterioro del medio ambiente
- Restricción al sistema de aprendizaje
- Cambio cultural y de valores
- Liderazgo del cientificismo
- Rejuego en las relaciones de poder

Podemos observar que estos factores están ligados con situaciones económicas, políticas, sociales, educativas, medio ambiente, etc. Sin embargo, en este caso se decidió enfocarse en la influencia que han tenido estos factores en los sistemas de ciencia y tecnología. Por lo que los participantes externaron lo siguiente:

- Políticas de financiamiento acordes a la visión de grupos de poder
- Creciente presión por ser más productivo
- Diversidad en las necesidades y objetivos
- Desarrollo de tecnología para resolver los grandes problemas de las corporaciones
- Induce a no valorar lo propio
- Modifica los métodos educativos
- Imposición de mecanismos de evaluación externos
- Desvío del interés de los problemas sociales

Estas cuestiones pueden afectar el futuro si no se hace algo desde hoy. Así que para los participantes el futuro más probable si no actuamos desde hoy, puede ser el siguiente:

- Incremento de la esclavitud
- Incremento de la violencia social
- Autodestrucción
- Crisis en el abastecimiento de los recursos naturales
- Deterioro de la calidad de vida
- Desarrollo y evolución de metodologías para la solución de problemas
- Fortalecimiento de empresas trasnacionales
- Crisis ambiental
- Regresión educativa

Por otro lado, todos deseamos un futuro en el que todos nuestros ideales estén presentes en él. Así que se pidió a los participantes su reflexión acerca de cuál sería el futuro deseable.

- ❖ Educación y alimentación para todos
- ❖ Igualdad social
- ❖ Niveles económicos por arriba de la pobreza
- ❖ Resurgimiento de valores
- ❖ Mayor respeto a la naturaleza
- ❖ Distribución equitativa de la riqueza

Resultados

Primero que nada debemos distinguir los entornos en los que opera la organización; el entorno contextual es aquel donde las variables son incontrollables, es decir, en este caso son aquellos eventos de tipo económico, social y político que afectan a México y en particular a la organización en estudio.

Podemos observar que existen un gran número de factores que intervienen en este entorno, pero la organización debe plantear la capacidad para poder responder a ellos y de esta forma tratar que el futuro al que se aspira sea, en lo posible, alcanzado. El entorno transaccional es aquel donde se tienen las interacciones más fuertes de la empresa con el medio ambiente, en este caso, todos los sistemas de ciencia y tecnología.

La figura 1 esquematiza el estado actual, el futuro probable y el análisis tendencial de nuestro país si seguimos actuando como hasta ahora. Este esquema sintetiza el entorno contextual de la organización en estudio.

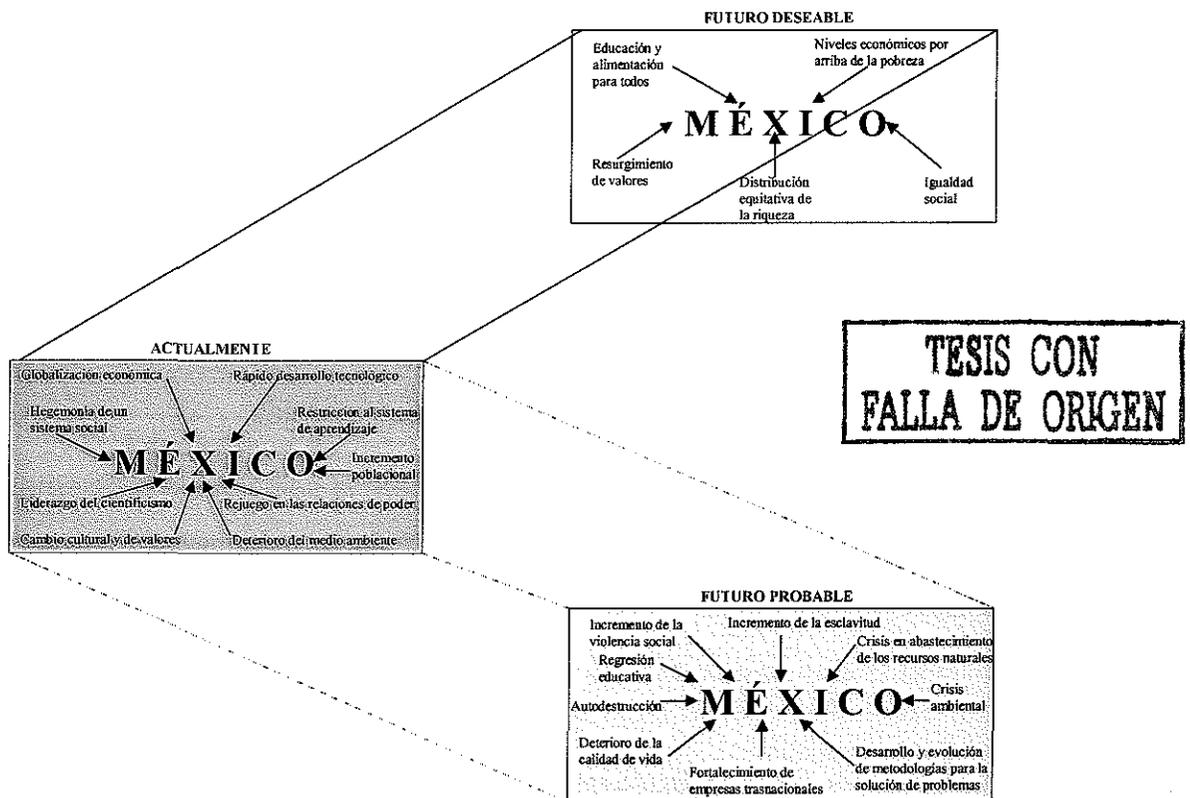


Figura 1. Estado actual, deseable y probable de México.

En cuanto al aspecto educativo, estos factores tienen un alto impacto en el mismo, por ejemplo, las políticas de financiamiento están diseñadas de acuerdo a la visión de los grupos de poder; lo que en ocasiones su visión puede ser muy restringida y con ello se tiene poco interés por impulsar la educación. El desarrollo de tecnología para resolver los grandes problemas de las corporaciones provoca que las organizaciones deben estar al día en cuanto al conocimiento de la nueva tecnología con la que está trabajando nuestro competidor o más allá, el sector en el que estamos inmersos. Estos factores también provocan la modificación de los métodos educativos como lo es la educación a distancia, por internet, y así una variedad de formas a las que se puede acceder a la comunidad.

Por lo tanto, el sector educativo requiere una especial atención porque un buen desempeño de este rubro garantiza el desarrollo y crecimiento de todo el país. Por lo tanto analizaremos el futuro de la organización desde el punto de vista de una institución que contribuye al desarrollo de México formando gente con capacidad para resolver problemas en beneficio de su sociedad.

La figura 2 representa la influencia de todos los factores antes citados en los sistemas de ciencia y tecnología.

Así que una vez que se tuvo una visión amplia de los factores que han definido el entorno en el que se encuentra la organización, se procedió a formar equipos de trabajo para entrar al análisis e identificar cómo dichos factores han afectado a la Facultad y en particular a la División de Estudios de Posgrado.

Con este propósito se procedió a formar cuatro equipos de diez personas cada uno, se trató de mezclar a coordinadores de diferentes secciones para tener una mejor representatividad. Cada uno de los equipos estuvo supervisado por un facilitador que solamente conducía el evento y aclaraba dudas. Al final de cada sesión los equipos presentaron sus resultados.

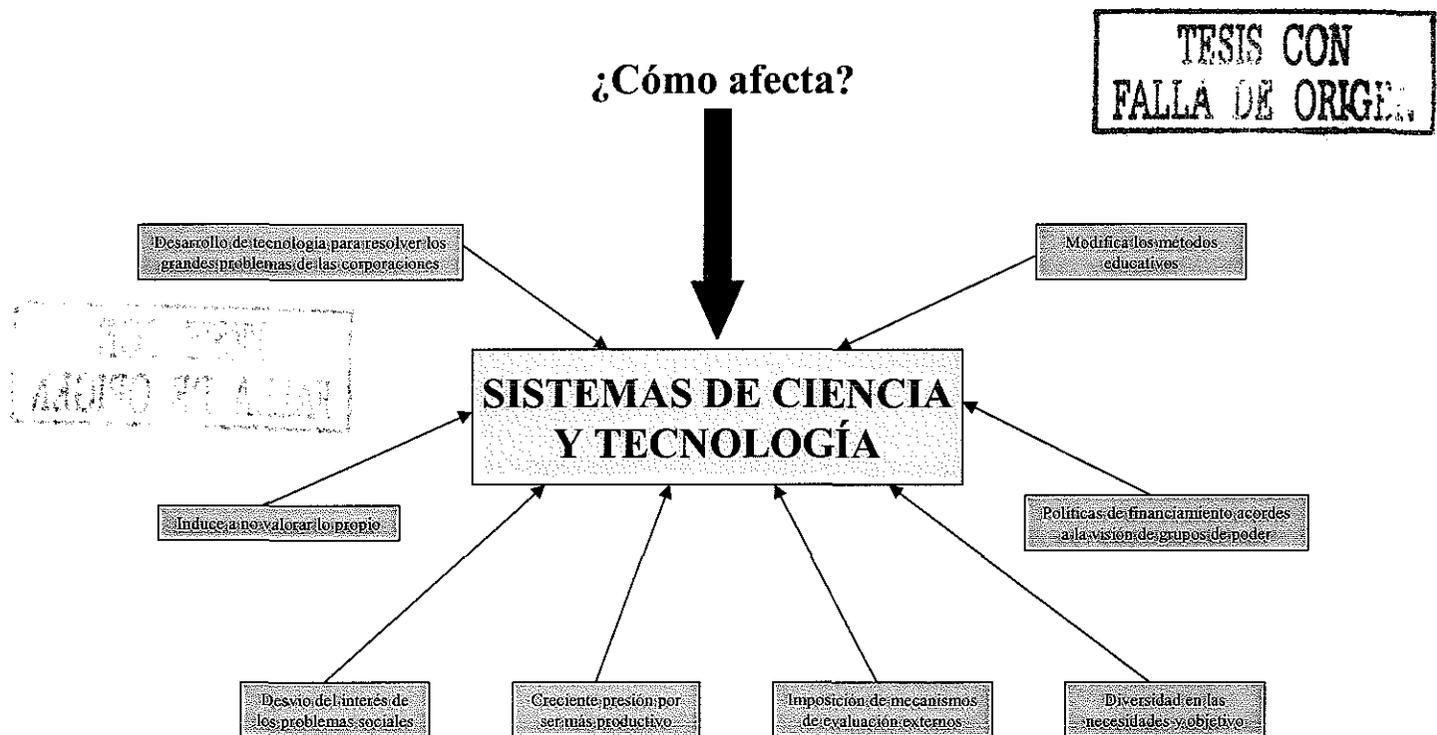


Figura 2. Influencia de los factores en los sistemas de ciencia y tecnología.

Como facilitador externo se tienen las siguientes conclusiones: Es conveniente partir desde un inicio con la formación de equipos, sin embargo, en este caso se trabajo esta pregunta con todos los participantes sin formar equipos aún, la

respuesta fue muy positiva porque permitió la confianza para externar opiniones. Esto también tiene que ver, en gran medida, con las condiciones físicas donde se realizó el evento ya que se encontraban en total aislamiento laboral.

Cabe mencionar que no se realizó un análisis de stakeholders ya que la invitación fue abierta principalmente para académicos de tiempo completo, así que a los facilitadores sólo se les informó de quienes participarían. Sin embargo, es importante hacer hincapié con los interesados en realizar este tipo de eventos, elaborar un análisis de stakeholders porque aunque los resultados sean, satisfactorios sin él, algunas veces, siempre es conveniente realizar este análisis porque los resultados que se obtengan involucrarán opiniones más enriquecedoras de todos aquellos que deben participar

SESIÓN EN EQUIPOS

¿Cuáles son los factores externos que actualmente afectan a la Facultad?

Equipo 1

- Globalización y hegemonía (TLC)
- Incremento poblacional (UNAM enfocada y énfasis en la solución de problemas nacionales)
- Grupos de poder poco sensibles
- Valoración de egresados
- Valoración de propuestas académicas
- Instauration de un solo paradigma
- Acceso a la información

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cómo influyen en la División de Estudios de Posgrado?

- Falta de credibilidad (interna o externa)
- Falta de confianza
- Mercado de trabajo de los egresados
- Falta de demanda
- Apatía de profesores y estudiantes
- Falta de respeto a la diversidad académica
- Incompatibilidad en programas de estudio (oferta-demanda)
- Falta de coordinación y liderazgo

Equipo 2

¿Cuáles son los factores externos que actualmente afectan a la Facultad?

- Cambios en políticas educativas
- Surgimiento y crecimiento de escuelas privadas
- Establecimiento de franquicias educativas transnacionales
- Posgrados y carreras (de fines de semana y por internet)
- Demanda de formación de profesionistas y posgraduados adaptada a las condiciones laborales
- Nivel económico de los estudiantes
- Imagen de la UNAM
- Antecedentes académicos deficientes
- Deterioro de valores
- Imagen de la UNAM
- Pauperización de la población
- Imagen de México
- Aumento de la brecha entre el primer y el tercer mundo
- Criterios de evaluación de: SNI, CONACYT, SEP, CENEVAL, CACEL
- Políticas de patrocinio externo

¿Cómo influyen en la División de Estudios de Posgrado?

- Falta de integración del personal y de sus actividades
- Imposición e inadecuado nuevo programa de posgrado
- Carencia de políticas de desarrollo
- Falta de compromiso del profesorado para cumplir obligaciones
- Necesidad de una nueva estructura académica administrativa
- Falta de políticas de estímulos asociadas a proyectos patrocinados
- Falta de integración con la licenciatura
- Falta de vida académica para integrar profesores de posgrado y licenciatura
- Falta de vinculación con la iniciativa privada
- Falta de integración de los alumnos con académicos
- Falta de instalaciones adecuadas de equipo de laboratorio (insuficientes y obsoletas)
- Políticas de evaluación generalizadas
- Simulación de la productividad
- Inadecuada y “secreta” distribución de presupuesto
- Sistema administrativo obsoleto, autoritario, déspota e ineficiente

Equipo 3

¿Cuáles son los factores externos que actualmente afectan a la Facultad?

- ❖ Burocratismo imperante
- ❖ Asignación insuficiente de presupuesto y mal gasto
- ❖ Ingerencia política en el funcionamiento de la UNAM (huelga)
- ❖ Falta de concordancia puesto vs. individuo

- ❖ Falta de honestidad intelectual y económica de directivos
- ❖ Ingerencia de grupos externos de poder económicos y políticos (ICA, CFE, etc.)
- ❖ Competencia por la presencia de otras instituciones de educación superior
- ❖ Imagen deteriorada de la UNAM
- ❖ Falta de compromiso de los protagonistas
- ❖ Endogamia universitaria de profesores
- ❖ Incongruencia del sistema de evaluación y selección de profesores
- ❖ Desvinculación entre los programas del país y los programas de docencia e investigación
- ❖ Subestimar nuestras capacidades individuales y de grupo
- ❖ Proliferación de programas similares con tantas expectativas
- ❖ La estructura de la UNAM incongruente y obsoleta

¿Cómo influyen en la División de Estudios de Posgrado?

- Intereses personales
- Falta de compromiso
- Falta de cumplimiento en sus funciones
- Subordinación de los intereses institucionales a los personales

Equipo 4

¿Cuáles son los factores externos que actualmente afectan a la Facultad?

- Entorno familiar, social, económico y político
- Falta de recursos económicos
- Desprestigio de la institución por la huelga
- Falta de una carrera académica nacional
- Carencia de liderazgo educacional a nivel nacional
- Falta de un plan nacional educativo a nivel superior adecuado a las necesidades actuales
- Designación de autoridades con base en criterios políticos y no académicos
- Exceso de personal administrativo
- Política inadecuada de admisión a la Facultad
- Mala administración de los recursos humanos
- Mala preparación preuniversitaria
- Bajos salarios para académicos (tiempo completo y asignatura)
- Carencia de una política adecuada de renovación del personal académico ;

¿Cómo influyen en la División de Estudios de Posgrado?

- Falta de una carrera académica nacional
- Carencia de liderazgo educacional a nivel nacional

- Falta de un plan nacional educativo a nivel superior adecuado a las necesidades actuales
- Designación de autoridades con base en criterios políticos y no académicos
- Exceso de personal administrativo
- Mala administración de los recursos humanos
- Bajos salarios para académicos (tiempo completo y asignatura)
- Carencia de una política adecuada de renovación del personal académico
- Nueva estructura del posgrado

Resultados

Los factores externos que identificaron los participantes fueron básicamente de tipo económico, cultural, social, político, etc. Los factores externos a nivel nacional que afectan el desempeño de la Facultad están relacionados con políticas educativas, las cuales al realizárseles algún cambio impactan en ésta; así también la creación de nuevas instituciones de educación superior han venido a ser la principal competencia con la Facultad y en particular para la División, ya que al cobrar excesivas cuotas, les permite tener mejor infraestructura, mejor planta académica, y en general todos los servicios que garantizan una buena formación de los alumnos de las instituciones privadas.

Lo que fue mencionado por los cuatro equipos fue la imagen que se tiene actualmente de la Universidad, provocada por el conflicto universitario, lo que ha impactado tanto en sus productos terminales como a nivel interno. Otro de los factores que también es de importancia es el nivel económico de los estudiantes captados; ya que al no tener una solvencia económica adecuada que les permita adquirir servicios extras a los que pueden encontrar dentro de la institución, se priva de adquirir mayor conocimiento externo.

Así, el detectar factores externos e internos que influyen en la División, permite a los académicos tener una visión más amplia de donde están ubicados actualmente como División, lo que los hace reflexionar sobre cuáles son los puntos donde se ha tenido un mayor impacto. La figura 3 muestra los factores y la forma en que han impactado en el posgrado.

Por lo tanto, hay factores que seguirán afectando el desempeño de la División de Estudios de Posgrado, estos factores son todos aquellos que tienen que ver directamente con el entorno familiar, social, económico, cultural y político, y los cuales la División no tiene control sobre ellos por encontrarse en el entorno contextual, sin embargo, debe tener la capacidad de respuesta para afrontarlos y tratar de sobrevivir.

Como facilitador externo se tienen las siguientes conclusiones: En esta etapa se plantearon dos preguntas que contestaron los cuatro equipos, sin embargo, algunas de sus respuestas no fueron lo suficientemente claras, en este caso, el

facilitador tiene la obligación de decirles que deben ser lo suficientemente claros y precisos en las respuestas porque puede caerse en ambigüedades y es difícil interpretar los resultados. El resultado del planteamiento de estas preguntas es el insumo para explorar el entorno transaccional y el análisis tendencial de la organización.

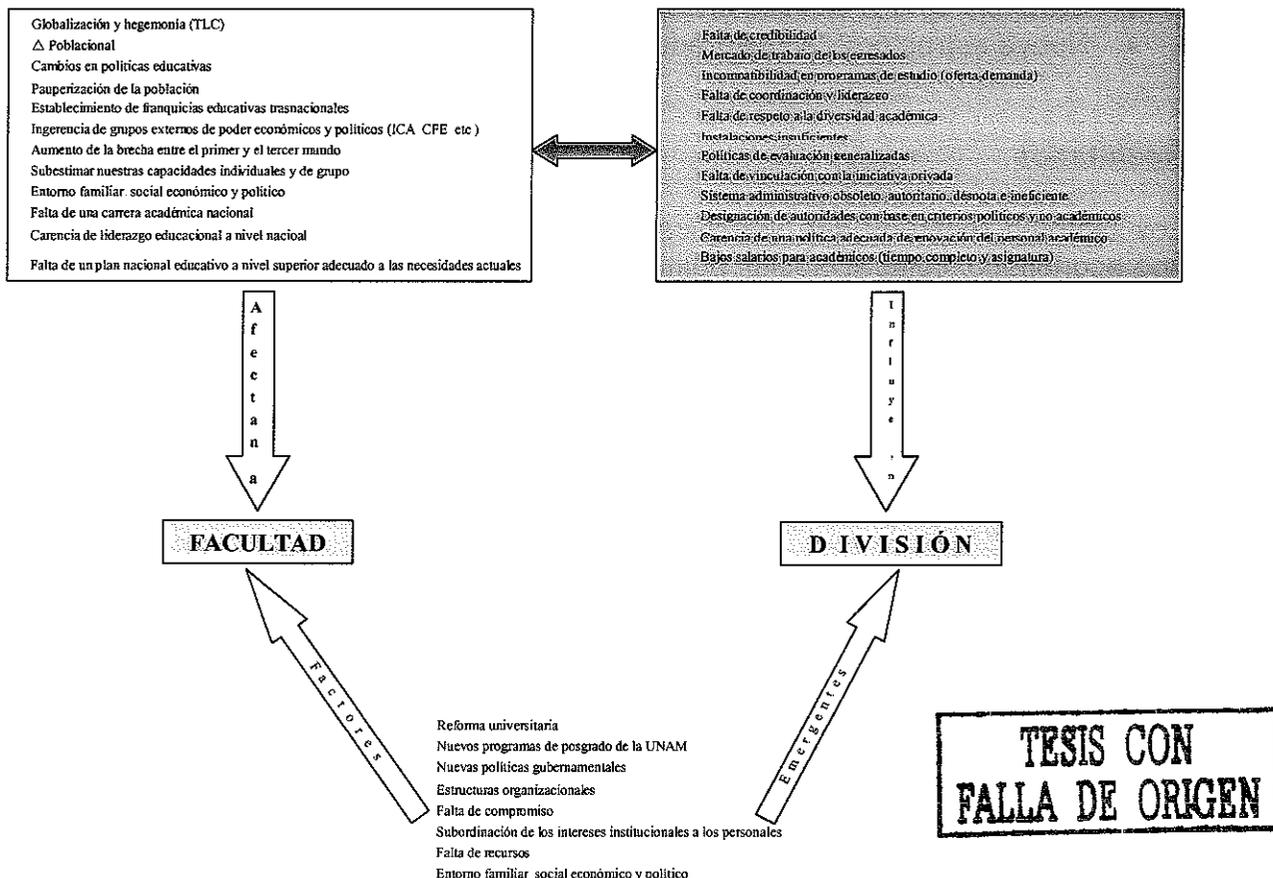


Figura 3. Factores y forma en que han impactado en la organización.

SEGUNDA FASE. Diagnóstico de la situación actual de la organización

Una vez que se detectaron una serie de factores que afectan a la Facultad y que influyen en la División de Estudios de Posgrado y que permitió a los participantes tener una visión más amplia de cuál es la situación actual en la que se vive, se procedió a realizar un diagnóstico de la División. Esta etapa se enfoca a la reflexión sobre los aspectos que configuran el estado actual en cuanto a la docencia, la investigación, la extensión y el apoyo administrativo. Posteriormente, los participantes imaginan su situación en el futuro si no se realizan cambios. Esto generalmente conduce al consenso sobre la necesidad del cambio. Por lo tanto se pidió a cada uno de los equipos que reflexionara sobre lo anterior y los resultados fueron los siguientes.

Equipo 1

¿Cuál es la situación actual de acuerdo a...?

Docencia

- Desfasamiento entre programas y la presentación real
- No hay una selección más estricta de estudiantes
- Baja valoración de la actividad docente
- Ineficiente difusión de los criterios de evaluación
- Definición implícita de las funciones del tutor

Investigación

- Valoración incorrecta de la actividad de investigación en la División
- Difusión ineficiente de resultados reales

Extensión

- No hay una adecuada promoción mediante seminarios, conferencias de profesores de la División

Apoyo administrativo

- Grave incremento de la burocracia
- Falta de atención a quejas
- No hay una redacción de contratos de proyectos patrocinados

¿Cuáles son los factores que han producido y actualmente producen esta situación?

- Centralismo y verticalidad que no facilita la actividad académica

¿Cuál es el futuro de la División si no ocurren cambios importantes en estas funciones sustantivas?

- ❖ Ineficiencia en sus actividades provocando la marginación en el mundo académico
- ❖ Carencia de estudiantes en programas que no son de excelencia

Desde su punto de vista, ¿cuál es la imagen pública de la División?

- Ambigua, existen profesores reconocidos que atraen estudiantes

Equipo 2

Este equipo optó por identificar lo positivo y negativo de cada uno de los aspectos a analizar.

¿Cuál es la situación actual de acuerdo a...?

Docencia

-	+
-Baja eficiencia terminal	-Buena docencia
-Bajo conocimiento en inglés	-Calidad del profesorado
-Tutoría deficiente	-Contenidos temáticos actualizados
-Exceso de opciones terminales	-Hegemonía nacional en algunas áreas académicas
-No hay grupos docentes	-Alto número de candidatos a doctorado
-Falta de infraestructura	-Profesorado creativo y con iniciativa
-Falta de valoración de la actividad docente y la formación de recursos humanos	

Investigación y proyectos

-	+
-Escasa investigación	-Libertad para hacer investigación y proyectos
-Falta de patrocinio	-Limitación de horas frente a grupo
-Falta de técnicos académicos	-Programas de apoyo a la investigación
-Escasez de infraestructura	-Buenos resultados en proyectos
-Falta de integración de grupos de investigación	-Existencia de infraestructura básica
-Escasa participación en comités	
-Mal balance entre investigación y proyectos	

Apoyo administrativo

-	+
-Exceso de personal y de procedimientos	-Personal con disposición al servicio por encima de lo académico
-Influencia del sindicato	
-Personal con mala disposición al servicio	
-Falta de capacitación	

Extensión y difusión

-	+
-No se editan apuntes, informes y	-Excelentes apuntes

- reportes técnicos internos
- Exceso de procedimientos para publicación de notas, reportes
- Venta de publicaciones abajo del costo
- Falta de valoración de la actividad de difusión
- Falta de impacto en el sector productivo
- Poca difusión en la Facultad

- Existencia de medios para la difusión
- Amplia demanda nacional de profesores para conferencias y cursos

¿Cuál es el futuro de la División si no ocurren cambios importantes en estas funciones sustantivas?

-

+

- Reducción de la matrícula
- Ingreso de alumnos de bajo nivel académico
- Desaliento del profesorado
- Renuncia de los mejores profesores
- Desprestigio
- Escasez de financiamiento
- Disminución de calidad de los egresados

- Reacción de profesores comprometidos para cambiar la División
- Formación de grupos de trabajo para defender los intereses académicos

Equipo 3

¿Cuál es la situación actual de acuerdo a...?

Docencia

- Descoordinada y obsoleta, se ha perdido el rigor de la misma
- Falta de apoyos administrativos (equipo, audiovisual, salones equipados, etc.)
- Falta de recursos humanos para sustitución de profesores
- Secuestro de algunas materias por ciertos profesores
- Inconsistencia entre nuevos y viejos programas
- Exceso de oferta de personal académico para el nuevo posgrado
- Infraestructura inoperante en aulas
- La docencia no ocupa la prioridad que debiera como actividad fundamental del posgrado
- Falta de liderazgo
- Individualismo
- Poco ambiente académico comprometido

- Las tutorías no son efectivas

Investigación

- Marginal
- Individualista
- Carente de líderes formales
- Carencia de líneas de investigación definidas
- Cacicazgos académicos
- Infraestructura limitada
- Poca integración entre secciones
- La dirección de tesis es simulada

Extensión

- ❖ Casi inexistente

Apoyo administrativo

- En muchos casos subordina a la actividad académica
- Inoperante
- Marginal
- Deficiente preparación y capacitación del apoyo secretarial

Equipo 4

¿Cuál es la situación actual de acuerdo a....?

Docencia

- Rezago en la actualización de planes de estudio
- Eficiencia terminal baja
- Insuficiencia de profesores de tiempo completo
- Deficiencias del perfil del egresado
- Compromiso y cumplimientos insuficiente del profesorado de carrera
- Imposición de un programa académico
- Disminución de la docencia formal
- Control y evaluación deficientes del personal académico
- Mecanismos inadecuados de contratación
- Falta de indicadores de desempeño académico

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Investigación

- Insuficiencia de grupos de investigación
- Falta de definición de líneas de investigación
- Carencia de proyectos patrocinados
- Falta de publicaciones
- Falta de un ambiente académico de investigación
- Falta de valoración de actividades de investigación

Integración

- Falta de ambiente académico
- Falta de mayor participación en el Colegio del Personal Académico de la División
- Falta de equipos de trabajo interdisciplinario
- Falta de mecanismos de comunicación

Apoyo administrativo

- Delegado administrativo conflictivo
- Exceso de personal administrativo
- Falta de compromiso, cumplimiento y competencia
- Carencia de simplificación administrativa y automatización
- Desconocimiento de la distribución del presupuesto

Varios

- ❖ Falta de un sistema de control y validación académico (conformación de un Comité)
- ❖ Carencia de un plan de desarrollo de la División

¿Cuál es el futuro de la División si no ocurren cambios importantes en estas funciones sustantivas?

- Desprestigio y desaparición

Desde su punto de vista, ¿cuál es la imagen pública de la División?

- Aceptable en docencia
- Deficiente en investigación
- En algunas áreas, obsoleta en infraestructura

Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo a cada uno de los puntos analizados anteriormente, del mismo modo la figura 4 esquematiza estos resultados.

Docencia

La docencia es una actividad primordial en el desarrollo y desempeño de la División. Sin embargo tiene poca valoración dentro de ésta, provocando la inexistencia de grupos docentes. Así también hay poco aprecio por impartirla y una falta de compromiso y responsabilidad por parte de los profesores, desprendiéndose de aquí escasa prioridad como actividad fundamental del posgrado.

Los programas de los diferentes campos de conocimiento, en su mayoría, no tienen ninguna relación con los problemas reales a nivel nacional, proveniente de una definición implícita de cada una de las líneas de investigación. Por otro lado, hay un rezago en la actualización de los planes de estudio, impactando en el perfil del egresado, quien desde que es captado, posee una serie de deficiencias como lo es su bajo conocimiento de inglés, no cuenta con los recursos económicos suficientes, y aunado a esto, se tiene una mala asignación de tutores, quienes en ocasiones no tienen ninguna relación con el trabajo que desarrollan sus tutelos, lo que las hace ser poco efectivas.

También se observa escasa integración entre académicos, y a su vez con los administrativos, sin embargo, también existe cierta apatía entre alumnos y profesores, llevándose también esto con los de nivel licenciatura.

A pesar de todos estos problemas, la división cuenta con cosas muy positivas, ya que cuenta con calidad de profesorado, el cual es creativo y con iniciativa. Además se tiene una alta demanda para ingresar al doctorado y una infraestructura bibliográfica actualizada.

Investigación y proyectos

En cuanto a la investigación y proyectos, no se le da una valoración correcta, por lo tanto es escasa y los pocos grupos de investigación que existen no tienen una integración, además por la existencia de cacicazgos académicos.

Por otro lado, hay un mal balance entre la investigación y proyectos, una falta de patrocinio para conseguir fuentes de financiamiento. La infraestructura actual no permite, en muchas ocasiones, el desarrollo adecuado de la investigación y los proyectos, por lo que se considera escasa y obsoleta.

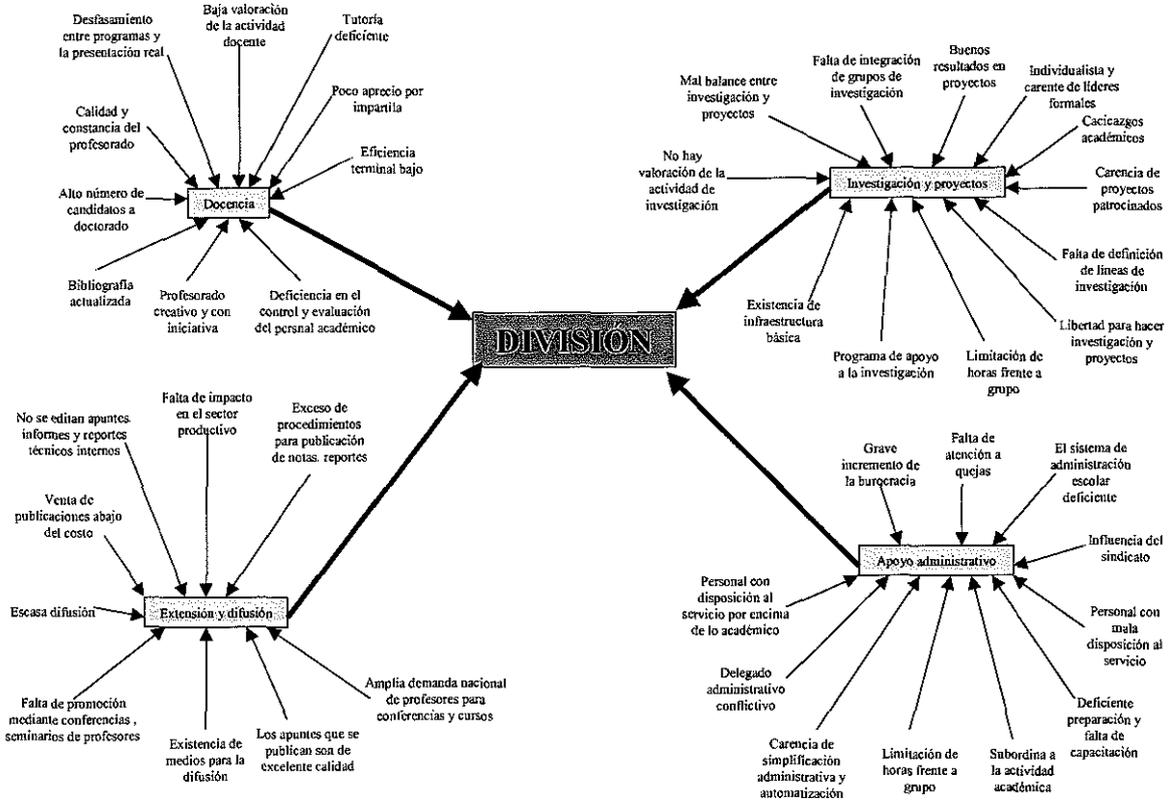
SITUACIÓN ACTUAL

Figura 4. Resultados del análisis.

Las líneas de investigación no están bien definidas, además se carece de líderes formales, hay escasez en cuanto a publicaciones, probablemente provocado por la falta de integración, responsabilidad y compromiso.

Sin embargo, cabe destacar algunas cuestiones que permiten a la investigación y proyectos, no ir más en declive, como lo es la libertad para hacer investigación y proyectos, una limitación de horas frente a grupo, lo que favorece a los investigadores en la dedicación de su trabajo de investigación, existencia de programas de apoyo a la investigación, aunque no lo más deseable, pero se cuenta con la infraestructura básica para el desarrollo de ciertos proyectos y los resultados de la realización de éstos son satisfactorios, lo que provoca una buena imagen de la División.

Extensión y difusión

En cuanto a la extensión y difusión hay una serie de aspectos que se presentan y que hacen de este rubro, una actividad deficiente, empezando porque no se editan apuntes, informes y reportes técnicos que elabora la planta académica, aunado a

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

esto se tiene un exceso de procedimientos para la publicación de notas, reportes, etc.

Sin embargo, al publicarse algunos de los materiales, estos tienen un costo muy bajo y con esto, una percepción económica muy escasa originando que notas importantes no se lleven a la publicación.

Por otro lado, hay una falta de valoración de la actividad de difusión en la División, sin olvidar que esto tiene un impacto a nivel facultad y sobre todo en el sector productivo, al haber poca difusión de todas las actividades que se realizan dentro de la facultad y en particular en la División.

Existe poca promoción mediante seminarios, conferencias de profesores de la División provocado por una mala planeación de actividades y por la inexistencia de páginas Web que podrían ser un buen instrumento de difusión al llegar a cualquier parte del mundo. En conclusión puede decirse que hay una escasa difusión y extensión a nivel División.

Sin embargo, cabe destacar que la calidad de los apuntes es excelente, además se cuenta con los medios adecuados para su difusión aunque no se usen de forma adecuada. Así también existe una amplia demanda a nivel nacional para impartir conferencias y cursos por parte de los profesores de la División.

Apoyo administrativo

Uno de los puntos en los que más coincidieron los cuatro equipos fue precisamente en éste. Se detectaron una serie de deficiencias que perjudican el desempeño de la División proveniente del "apoyo administrativo". Existe un grave incremento de personal administrativo, pero lo peor de esto es que no cuentan con una actitud de servicio, volviéndose inoperante, y en muchas ocasiones subordina la actividad académica, valiéndose del apoyo del sindicato. Así también el personal administrativo cuenta con una deficiente preparación y capacitación.

Por otro lado, el sistema de administración escolar es obsoleto, provocando que los trámites sean demasiado lentos. En general, existe una falta de compromiso, cumplimiento y competencia.

Es necesario mencionar que esta falta de compromiso, cumplimiento y competencia no se da en todo el personal administrativo, hay que reconocer que también existe personal con disposición al servicio por encima de lo académico.

Factores que provocan esta situación

La situación actual de la División de Estudios de Posgrado ha sido provocada por factores que se han venido presentado y que han impactado en ella. Los factores

que influyen han sido el centralismo y la verticalidad de la organización, provocando con esto la dificultad del desarrollo de la actividad académica y en general aquellas que forman parte de su desempeño.

Sin embargo, también es importante mencionar que esta situación se ha presentado debido a la actitud de individualismo de los miembros de la Facultad y que influye en la División de Estudios de Posgrado, lo que genera la escasez del trabajo en equipo.

Futuro de la División de Estudios de Posgrado

Es preocupante pensar en el futuro de la División si no se realizan cambios, es decir, que todo siga funcionando como hasta ahora. De esta forma, los participantes imaginaron cómo sería el futuro de la División si no se empieza a actuar.

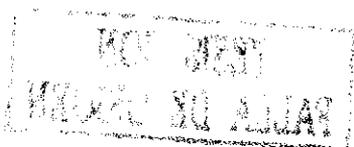
Por un lado, se estaría desprestigiando y provocando una sorpresiva reducción en la matrícula, al carecer de estudiantes en programas que no son de excelencia, y a su vez permitiría filtrar alumnos con bajo nivel académico. Lo anterior puede traer como consecuencia el desaliento y renuncia de los mejores profesores, habría una escasez de financiamiento, sus egresados tendría una pésima calidad de formación.

Así pues, esto también provocaría la reacción de profesores comprometidos para cambiar la División y se formarían grupos de trabajo para defender los intereses académicos.

Imagen pública de la División de Estudios de Posgrado

Actualmente la DEPMI goza de una imagen pública tanto buena como mala; entre las reflexiones de los participantes fueron las siguientes: una imagen ambigua porque por encima de cualquier cosa existen profesores reconocidos que atraen estudiantes. De cierta forma hay difusión de las actividades que realiza la División gracias a que hay profesores comprometidos con la "camiseta". La actividad de la docencia es aceptable, sin embargo, hasta cierto punto, la investigación se considera deficiente; así como su infraestructura, en algunas áreas es obsoleta.

Sin embargo, se cuenta con una serie de fortalezas que pueden hacer que la imagen de la DEPMI mejore, gracias a que cuenta con alumnos y profesores de excelente calidad, competitivos, responsables y leales.



La figura 5 representa el análisis tendencial de la División según los stakeholders.

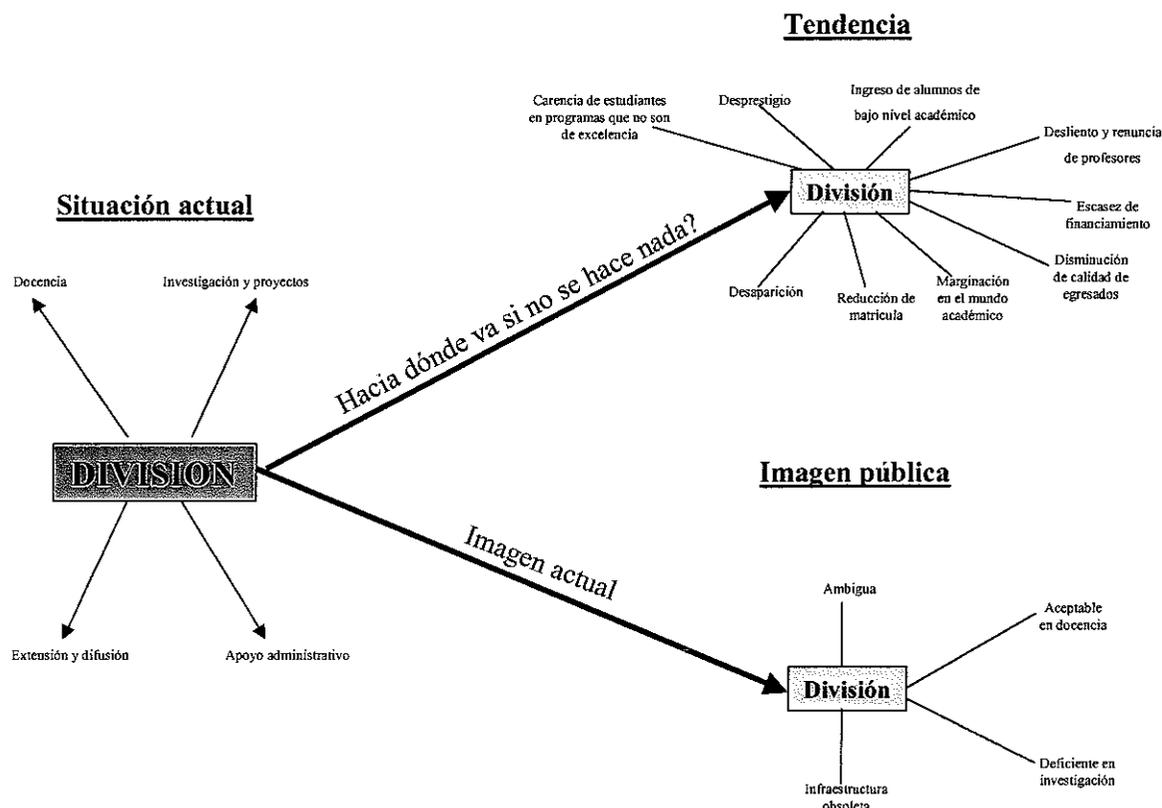


Figura 5. Análisis tendencial de la División.

Para obtener el diagnóstico de la situación actual de la organización, los facilitadores consideraron abarcar los diferentes elementos que forman a la institución para tratar de que se obtuviera un diagnóstico enriquecedor. Sin embargo, hubo equipos que no cubrieron todos los elementos, así como las preguntas que nos llevarían a obtener más información; por lo tanto es necesario que el facilitador guarde especial atención en los alcances de cada una de las etapas.

Dentro de la estrategia de intervención, el diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, pero en este caso, es hasta la fase cuatro donde se hace un análisis más detallado de estos elementos; pero no hay que olvidar que la información que se obtenga del diagnóstico será el insumo para determinar con más detalle las fortalezas y debilidades de la organización.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TERCERA FASE. Reflexión y diseño de la Institución ideal

Esta etapa tiene como objetivo la elaboración de una imagen de lo que los participantes consideran el futuro deseado de la División de Estudios de Posgrado. Para ello, se invita a cada uno de los equipos que imaginen e idealicen, que procuren liberarse de sus propias restricciones, aunque sin proponer utopías. Su tarea es generar una visión compartida que los motive a inventar medios para alcanzarla.

Las reflexiones de los cuatro equipos sobre el diseño idealizado de la División fueron las siguientes:

Equipo 1

¿Cómo imaginamos funcionando idealmente a la División de Estudios de Posgrado en 10 años, si tuviéramos todos los recursos disponibles?

- Cumple objetivos de promover la enseñanza del Posgrado generando buenos maestros y doctores reconocidos a nivel internacional (por encima de sus productos tecnológicos, artículos, etc.)
- Convicción y compromiso del profesorado
- Buena remuneración sin estímulos
- Valorada académicamente (transparente internamente) dentro de una diversidad de actividades
- Gran masa crítica (alumnos y profesores)
- Actividad académica apoyada en la administrativa
- Directivos y líderes adecuados
- Grupo de vinculación (marketing, gestión, intercambio)
- Su imagen pública es la mejor del mundo
- Gran diversidad con su entorno (industria, investigación, docencia, social, etc.)

- Existe un ambiente interno adecuado (convicción, compromiso y apoyo administrativo)

Equipo 2

¿Cómo imaginamos funcionando idealmente a la División de Estudios de Posgrado en 10 años, si tuviéramos todos los recursos disponibles?

Profesorado

- Salario base digno
- Ingresos adicionales proporcionales a la productividad (investigación, docencia, proyectos y difusión)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Jubilación equitativa
- Flexibilidad en las actividades docentes y de investigación para la evaluación
- Plan de carrera docente
- Ambiente sano y satisfactorio
- El profesor es el eje central de la academia
- Formación de equipos académicos interdisciplinarios

Alumnado

- Alta demanda
- Definición, perfil del alumno
- Balance adecuado de alumnos con experiencia profesional y de tiempo completo
- Alumnos con recursos económicos mínimos
- Bolsa de trabajo

Organización académica

- Programas académicos actualizados vinculados con el sector productivo
- Políticas académicas definidas e independientes de la administración
- Delimitación de líneas de investigación
- Programas académicos de calidad integrados a las líneas de investigación

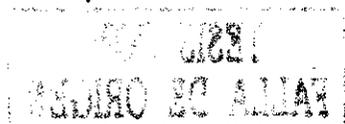
Organización administrativa

- ❖ Agilización de pagos
- ❖ Personal especializado en trámites varios
- ❖ Sistema de información integrado
- ❖ Modernización de los sistemas de información
- ❖ Mejoramiento de la actitud de servicio
- ❖ Flexibilidad de funciones del personal
- ❖ Capacitación continua al personal administrativo
- ❖ Procedimientos administrativos estandarizados
- ❖ Mejoramiento de la actitud del sindicato
- ❖ Mantenimiento continuo de las instalaciones
- ❖ Presupuesto adecuado
- ❖ Pago de colegiaturas y servicios
- ❖ Flexibilizar y agilizar trámites para proyectos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Infraestructura

- Laboratorios por línea de investigación



- Salas de videoconferencia
- Equipo de cómputo y software suficiente y actualizado para el profesorado
- Ampliación de la red
- Mayor seguridad en las instalaciones
- Mejoramiento de aulas
- Espacios para alumnos tesistas
- Ampliar horario de biblioteca

Vinculación

- UNAM

Mayor vinculación entre secciones, divisiones, facultades, campus y otras universidades del país y extranjeros

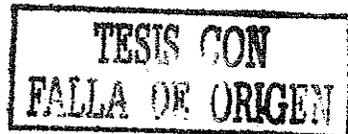
- Externa

Con el sector productivo

Difusión al sector social

Programa de reclutamiento de empresas

Estancias industriales con reconocimiento curricular



Equipo 3

¿Cómo imaginamos funcionando idealmente a la División de Estudios de Posgrado en 10 años, si tuviéramos todos los recursos disponibles?

Docencia

- Programa permanente de actualización en diversas universidades prestigiadas en el mundo
- Es la mejor institución en su ramo en el país
- Tenemos profesores de reconocido prestigio
- La infraestructura de laboratorios y talleres, bibliotecas, redes de información son las mejores del país en su género y se actualizan constantemente
- Existe un programa permanente de renovación de cuadros de profesores
- Se seleccionan para ingreso a los mejores estudiantes
- Los profesores y alumnos publican en revistas técnicas de primer nivel
- Participación activa en la solución de problemas nacionales
- Existe una gran demanda de los egresados
- Las remuneraciones y jubilaciones son dignos de la investidura de los profesores
- Todos los profesores de carrera son definitivos

- No existen cacicazgos
- Los programas son de vanguardia y se actualizan permanentemente
- Existe equilibrio en la relación alumno/profesor
- Contamos con un sistema de tutorías efectivo

Investigación

- Las líneas están claramente definidas
- Existe investigación interdisciplinaria entre diferentes secciones y otras instituciones, dicha investigación está consolidada
- Proyectos patrocinados con el sector público y privado
- Las tesis son de alto nivel y se realizan a lo largo de la maestría y están vinculadas con la solución de problemas reales

Administrativo

- No hay ingerencia política de grupos externos
- En la designación de los funcionarios tiene un gran peso la opinión de los profesores y se tienen perfiles definidos para los puestos
- Hay confianza en la capacidad de las autoridades, el criterio de elección es académico
- El manejo de los recursos es transparente
- La infraestructura administrativa es excelente
- Contamos con sala de profesores con ambiente agradable
- Se tiene un programa permanente de evaluación y planeación participativa

Extensión

- ❖ La revista de la facultad es de gran prestigio y tiene un alto factor de impacto

Equipo 4

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿Cómo imaginamos funcionando idealmente a la División de Estudios de Posgrado en 10 años, si tuviéramos todos los recursos disponibles?

- Una división con ambiente académico de primer mundo
- Planta académica conjuntada en grupos de trabajo
- Una institución de posgrado con alto prestigio internacional
- Una mejor actividad docente y una consolidación de las actividades de investigación
- Carrera académica institucional bien recomendada

- Carrera administrativa institucional bien remunerada
- Líneas de investigación vinculadas preferentemente a los problemas nacionales
- Impacto directo y exitoso de sus funciones en el ámbito nacional
- Profesores líderes académicos con prestigio internacional
- Infraestructura necesaria para el desarrollo académico
- Liderazgo e innovación tecnológica
- Prestigio en la formación de recursos humanos
- Atención integral de calidad desde su captación hasta su incorporación al mercado del alumno
- Egresados líderes en su campo de trabajo
- Un espacio colegiado de análisis, discusión y toma de decisiones
- Manejo transparente y adecuado de los recursos
- Autoridades elegidas por la comunidad académica, por un cierto periodo

En síntesis: "Una institución de posgrado con alto prestigio internacional que cuenta con un ambiente académico de primer mundo. Una planta académica líder en su campo, que realiza investigación de punta, vinculada prioritariamente a los problemas nacionales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Resultados

La figura 6 refleja los resultados de la etapa de reflexión y diseño de la División ideal.

Docencia

La docencia y como parte de ésta los académicos son el eje más importante dentro del desempeño de la División, de esta forma se espera ser los líderes en planta académica teniendo como incentivo salarios dignos de acuerdo a la investidura de los profesores. Por otro lado, se crea un programa permanente de actualización en diversas universidades prestigiadas del mundo, lo que permite a la planta docente tener una visión más amplia de la evolución de la ciencia y tecnología.

Existe compañerismo entre académicos, académicos-alumnos y un estrecha relación con la Facultad, lo que hace eficiente la formación de equipos de trabajo para desarrollar las diferentes actividades.

Alumnado

Para ingresar a la División se hará una selección muy detallada de los aspirantes, provocando captar a los mejores, de esta forma se garantiza que al concluir sus

estudios tendrán una alto capacidad profesional para resolver problemas nacionales.

Gracias a la excelente formación de los alumnos dentro de la formación se tendrá una alta demanda de los mismos; además existe una balance adecuado de alumnos con experiencia profesional y de tiempo completo. Otra cuestión importantes es que los alumnos de la División cuentan con un nivel económico mínimo lo que permite ampliar sus conocimientos en otras instituciones al tomar cursos, seminarios y diplomados. Se crea una bolsa de trabajo para facilitar la búsqueda de empleo.

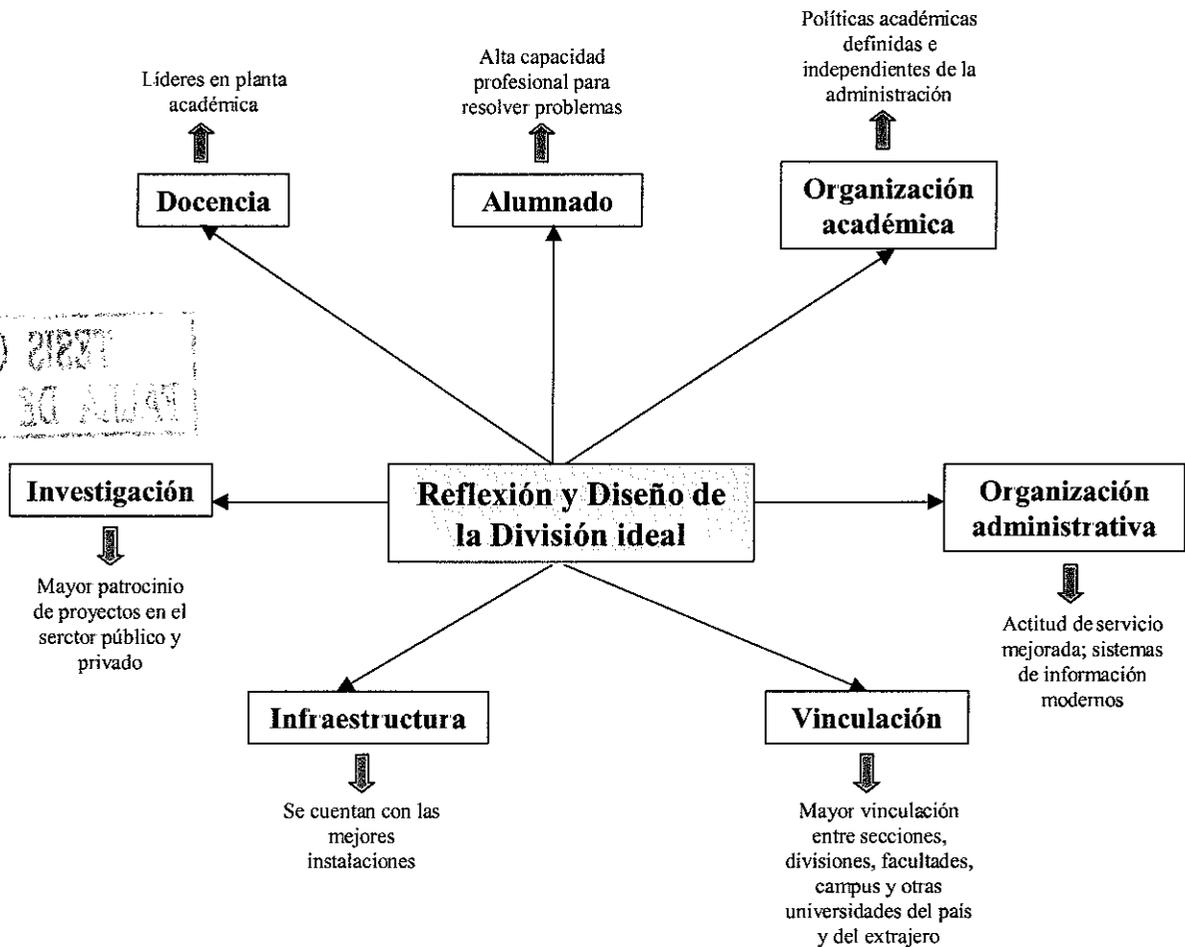


Figura 6. Reflexión y diseño de la División ideal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organización académica

Existen políticas académicas definidas e independientes de la administración lo que las hace más eficientes y acordes a las necesidades de la División. Las líneas

de investigación son acordes a las necesidades del país, así, se crean programas académicos de calidad integrados a éstas y vinculados con el sector productivo.

Investigación

Hay una definición clara de las líneas de investigación que responden a las necesidades de los alumnos y sobretodo de la sociedad. Existe investigación interdisciplinaria entre las diferentes secciones y otras instituciones provocando una consolidación de la investigación y con esto un mayor patrocinio de los proyectos dentro del sector público y privado.

Por otro lado, las tesis que realizan los alumnos de la División son de alto nivel y se realizan a lo largo de su estancia en la misma, pero lo más importante de esto es que están vinculadas con la solución de problemas reales, lo que les permite tener una visión más amplia de la problemática del país.

Organización administrativa

Es increíble el cambio que se presenta en la actividad administrativa, ya que los trámites son ágiles gracias a que existe personal especializado en las diferentes áreas de la administración; la actitud de servicio ha mejorado y existe una flexibilidad de funciones del personal. El personal administrativo tiene una capacitación constante adaptada a las necesidades.

Los sistemas de información son de lo más moderno caracterizados por la estandarización de los procedimientos. El presupuesto es adecuado y distribuido de acuerdo a las necesidades de cada una de las secciones.

Infraestructura

Se cuentan con laboratorios para cada una de las secciones, así como salas de videoconferencia. El hardware y el software son suficientes y actualizados para el profesorado y alumnado, además hay una ampliación de la red.

Existe mayor seguridad en las instalaciones, mejoramiento de las aulas; se crean espacios para los alumnos tesis; y se amplía el horario de la biblioteca.

Vinculación

A nivel universidad existe mayor vinculación entre secciones, divisiones, facultades, campus y otras universidades del país y del extranjero. Así también, existe una vinculación con el sector productivo y social borrando la mala imagen

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

que se le creó a la universidad por el conflicto universitario y que impactó en la División.

Los apuntes, revistas, reportes técnicos que son elaborados por la División tienen un gran prestigio y un alto factor de impacto lo que crea una alta demanda de estos.

En esta etapa se pidió diseñar un futuro deseado de la organización en los diferentes aspectos como lo son la docencia, el alumnado, la investigación, etc., sin embargo, no todos los equipos lo hicieron tan detallado, por lo tanto el facilitador debe tratar de cubrir cada punto de las etapas para que los resultados que se obtengan sean los esperados.

En esta parte la estrategia de intervención sugiere diseñar un estado deseado en los entornos transaccional y contextual, sin embargo, los stakeholders centraron más sus deseos hacia el entorno transaccional que contextual, pero esto también lo debe mediar el facilitador. En cuanto a la definición de los elementos estratégicos de mayor nivel –visión y misión- como lo sugiere la estrategia, no fueron definidos porque la División es solo una parte integrante de la Facultad y a su vez de la UNAM, sin embargo, hubiera sido deseable diseñar una visión y una misión como parte de la División que estuviera ligada a la de la UNAM.

Se pidió a los stakeholders que diseñaran una organización deseable para los próximos diez años, cosa contraria a lo que maneja la estrategia de intervención que sugiere, y con fundamento, que el diseño se debe hacer para cinco años; esto se hizo por petición del responsable de la División de Estudios de Posgrado.

CUARTA FASE. Identificación de restricciones y generación de proyectos

Después de haber generado la visión de un futuro deseado para la División de Estudios de Posgrado, esta etapa nos regresa al presente, a la situación actual. Se les solicitó a los participantes que identificaran los obstáculos que advierten en el camino para poder alcanzar el futuro definido en la etapa anterior. Para ello deben tener en cuenta lo que han expresado acerca del estado presente y de las tendencias observadas en el medio ambiente. Pero también deben considerar las oportunidades, muchas de ellas pueden estar ocultas y algunas de las mejores encontrarse al confrontar los obstáculos.

¿Qué obstáculos impiden avanzar a la División de su situación actual al estado deseado (factible y viable)?

Obstáculos

- El SIN se emplea como criterio de evaluación interno, siendo un organismo externo además de ser voluntario



- ❑ Los CAACFMI son instrumentos de evaluación a nivel científico que se aplican inadecuadamente a las áreas con que cuenta la Facultad
- ❑ Competencia de instituciones privadas de educación superior
- ❑ Nivel económico de los estudiantes
- ❑ Nuevo Programa de Posgrado inadecuado
- ❑ Falta de compromiso del profesorado
- ❑ Salario base
- ❑ Flexibilidad de las actividades docentes y de investigación
- ❑ Falta de conocimiento del idioma inglés

Oportunidades

- ❑ Voluntad de cambio
- ❑ Instituciones de educación superior privadas
- ❑ Vinculación de actividades a la solución de problemas nacionales
- ❑ La fuerza de estar integrados como grupo
- ❑ Colegio de profesores
- ❑ Integración
- ❑ Plan de carrera docente
- ❑ Formación de equipos académicos interdisciplinarios

Fortalezas

- ❑ Planta académica muy buena
- ❑ Personal con disposición de servicio
- ❑ Existencia de medios para la difusión
- ❑ Libertad para hacer investigación y desarrollo
- ❑ Existencia de infraestructura básica
- ❑ Limitación de horas frente a grupo
- ❑ Programas de apoyo a la investigación
- ❑ Calidad y buenos resultados en proyecto
- ❑ Profesorado creativo y con iniciativa
- ❑ Buena docencia
- ❑ Hegemonía nacional en ciertas áreas académicas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Debilidades

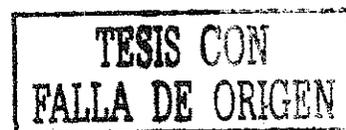
- ❑ Falta de continuidad en las políticas académicas
- ❑ Simulación de la productividad
- ❑ Sistema administrativo obsoleto
- ❑ Inadecuada distribución del presupuesto
- ❑ Carencia de plazas de profesores de carrera
- ❑ Falta de integración de los académicos
- ❑ Carencia de políticas de desarrollo

- Instalaciones inadecuadas e insuficientes
- El profesor no es el eje central de la academia

¿Qué proyectos podríamos emprender para acercarnos al futuro deseado?

La teoría del proceso de intervención establece que en esta etapa se generan las líneas de acción que nos llevarán al estado deseado de la organización, sin embargo, debido a que sólo se contó con dos días para el desarrollo de la estrategia de intervención, se omitió esta parte y nos fuimos directamente a la elaboración de proyectos. Los siguientes proyectos fueron elaborados por los cuatro equipos participantes, los cuales fueron los siguientes:

- Proyecto 1:** "Fortalecimiento de un espacio colegiado de análisis, discusión y toma de decisiones"
- Proyecto 2:** "Fortalecimiento de la representación política de los profesores"
- Proyecto 3:** "Realizar reuniones periódicamente para desarrollar propuestas para el programa de posgrado, SIN, PRIDE, etc."
- Proyecto 4:** "Mejoramiento de la investigación"
- Proyecto 5:** "Definición de líneas de investigación"
- Proyecto 6:** "Definir líneas/grupos de investigación"
- Proyecto 7:** "Definición y ubicación de la División de Estudios de Posgrado, ante el nuevo posgrado"
- Proyecto 8:** "Promover proyectos de colaboración educativa con universidades del país"
- Proyecto 9:** "Promover proyectos patrocinados"
- Proyecto 10:** "Comité editorial"
- Proyecto 11:** "Promover la elaboración y difusión de apuntes, reportes técnicos, software, etc."
- Proyecto 12:** "Mejoramiento de la calidad académica, infraestructura física y remuneraciones"
- Proyecto 13:** "Superación académica"
- Proyecto 14:** "Salarios"
- Proyecto 15:** "Diseñar e implantar una bolsa de trabajo"
- Proyecto 16:** "Promover la feria de reclutamiento anual"
- Proyecto 17:** "Actualización de programas de estudios"
- Proyecto 18:** "Atención integral y de calidad al alumno desde su captación hasta su incorporación al mercado de trabajo"
- Proyecto 19:** "Selección de estudiantes"
- Proyecto 20:** "Masa crítica estudiantil"
- Proyecto 21:** "Ambiente académico"
- Proyecto 22:** "Hacer reuniones como esta con grupos de otras Divisiones independientemente de la administración de la División de Estudios de Posgrado"
- Proyecto 23:** "Apoyo administrativo"
- Proyecto 24:** "Automatización de las actividades académico-administrativas"



Proyecto 25: "Grupo de vinculación"

Resultados

Esta organización enfrentará a una serie de eventos que ocurrirán en el entorno transaccional y contextual. La creación de instituciones de educación superior será uno de los retos por enfrentar, ya que estas instituciones cuentan con infraestructura, equipo, personal, etc., de muy alto nivel, esto no quiere decir que la UNAM no tenga todo esto, sin embargo, el depender de un presupuesto designado por el gobierno provoca que muchas ocasiones éste no sea el suficiente para cubrir todas las necesidades de la institución.

Otro punto es el nuevo programa de posgrado, el cual es diseñado por gente que no conoce realmente cuáles son las necesidades del posgrado de cada una de las dependencias de la UNAM.

Por otro lado, otro de los retos a enfrentar es el alumno, quien muchas ocasiones no cumple con el perfil para ingresar a maestría, doctorado o especialidad. Del mismo modo, el nivel socioeconómico de los alumnos no permite que puedan ampliar sus conocimientos o adquirir equipo que le permita un mejor desarrollo dentro de la División.

Otro punto identificado es el SNI y los CAACFMI, que se emplea como criterio de evaluación interno los cuales son aplicados inadecuadamente.

Sin embargo, también existen oportunidades dentro de los entornos que pueden ser aprovechadas por la organización. Entre ellas está la voluntad de cambio para mejorar el desempeño de la División que tienen la mayoría de los académicos y jefes de sección. La existencia de actividades que están vinculadas a la solución de problemas nacionales que permite de cierta manera ir generando un prestigio para la propia División.

La fuerza de estar integrados como grupo, el colegio de profesores, la formación de equipos académicos interdisciplinarios permiten establecer un compromiso hacia ellos mismos y hacia la División, lo cual garantiza que el desempeño de la organización se incremente.

Por otro lado, existen fortalezas y debilidades dentro de la organización que son las que permitirán que se aprovechen y enfrenten las amenazas y oportunidades, es aquí donde se verá la capacidad de respuesta que tiene la División de Estudios de Posgrado para responder a esa serie de eventos antes mencionados.

Dentro de las fortalezas se tiene una planta académica formada por profesores de alto prestigio, creativos y con iniciativa que fomentarán la docencia, la investigación y desarrollo.

La infraestructura de la División es básica lo que permite desarrollar proyectos de investigación con buenos resultados. La limitación de horas frente a grupo también es otra fortaleza que permite a los académicos dedicar su tiempo a otras actividades dentro de la División como lo son reportes técnicos, apuntes, etc.; y que además se cuenta con los medios para difundirlos dentro y fuera de la División de Estudios de Posgrado.

En cuanto a las debilidades identificadas existe una falta de continuidad en las políticas académicas lo que provoca que los académicos pierdan interés y compromiso. El sistema administrativo es obsoleto generando que los trámites sean tardados e ineficientes, además existe personal con poca disposición de servicio.

El escaso presupuesto destinado para la División de Estudios de Posgrado es distribuido inadecuadamente lo que provoca que no se mejore la infraestructura, equipo, inclusive algunos proyectos tienen que detenerse.

Todos estos aspectos identificados por los participantes llevan a la necesidad de crear una serie de proyectos que tienen como fin principal eliminar los obstáculos y debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas para que todo en conjunto nos lleve al estado deseado para la División de Estudios de Posgrado.

En esta parte la estrategia de intervención sugiere identificar las amenazas y oportunidades de la organización, así como definir los cursos de acción que llevarán a la organización al estado deseado. En este caso, como el objetivo de la intervención era llegar a definir proyectos y responsables de los mismos, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización así como una lista de proyectos que la lleven al estado deseado.

Se pudo apreciar que es necesario contar con tres días completos en una intervención de este tipo porque, como se pudo observar, de la identificación de restricciones se pasó directamente a la definición de proyectos, esto no quiere decir que este mal elaborado sino mas bien que pudo hacerse todo este análisis con mayor detalle.

QUINTA FASE. Agrupación y selección de proyectos

En esta etapa se desplegaron todos los proyectos mencionados en la etapa anterior y con la opinión de los participantes se fueron agrupando de acuerdo a su similitud o relación. Finalmente quedaron once proyectos agrupados, donde los participantes les dieron una puntuación, la cual fue tres puntos para el que consideraran más prioritario, dos puntos y un punto para aquellos que, a su parecer, ya no eran prioritarios pero sí importantes. Se pidió a cada participante pasar a colocar la puntuación con etiquetas de colores. Al final de este ejercicio se obtuvo una jerarquía de proyectos.

Para cada agrupación de los proyectos se tuvo uno que encabezara el grupo, la cual fue la siguiente:

PROYECTO	PROYECTOS AGRUPADOS
2	1,11 y 24
3	14 y 24
4	19 y 25
5	5
6	20
7	9 y 23
8	26
10	10
12	22 y 18
13	17
15	16

TEJES CON
FALTA DE ORIGEN

Para estos proyectos, algunos de los equipos participantes desarrollaron un objetivo, meta y líneas de acción que permitirán alcanzar el fin de estos.

Finalmente a los proyectos que encabezaron esta agrupación se les asignó una votación y de ahí su jerarquización, quedando de la siguiente manera:

PROYECTO	PUNTOS	JERARQUÍA
2	56	1
3	37	3
4	33	4
5	4	10
6	10	7
7	38	2
8	3	11
10	7	8
12	15	5
13	5	9
15	15	6

Resultados

Existe una diversidad de proyectos que permitirán alcanzar el estado deseado de la organización al aprovechar las oportunidades con base en las fortalezas y afrontar las amenazas y eliminar las debilidades. Estos proyectos deben tener un

objetivo, una meta y las principales acciones que los llevarán a su consecución. La figura 7 muestra el proceso de las dos etapas anteriores.

En esta etapa se llegó a una lista de 25 proyectos donde se agruparon para arrojar finalmente 15 proyectos que fueron calificados por cada uno de los stakeholders, dando tres puntos al proyecto de mayor prioridad, dos puntos al de segunda prioridad y un punto al de menor prioridad.

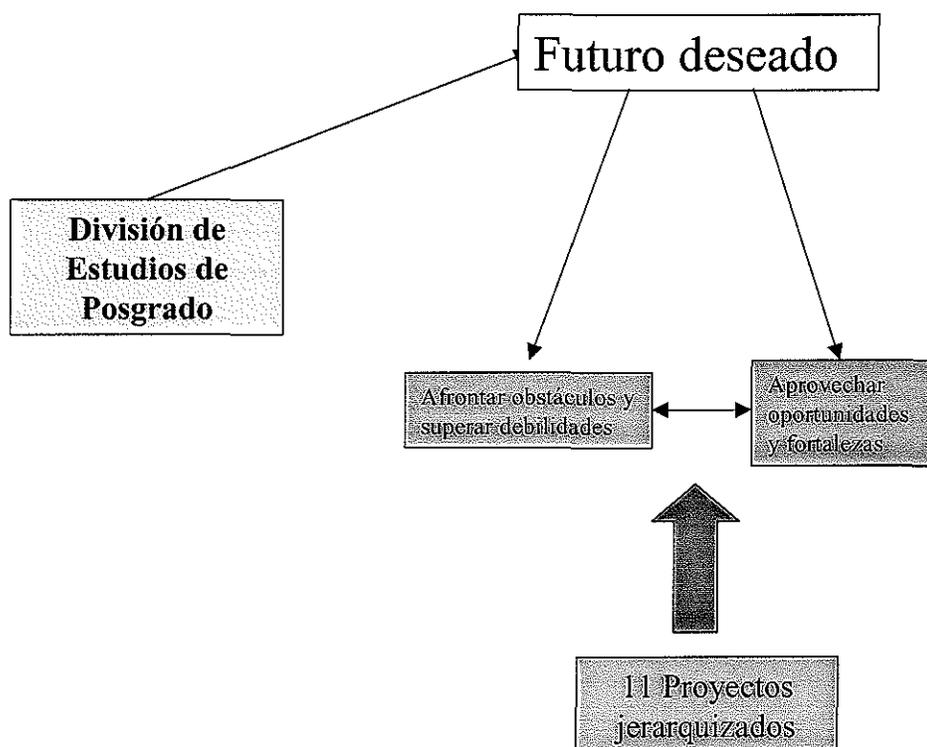


Figura 7. Restricciones y agrupación de proyectos.

SEXTA FASE. Desarrollo de proyectos prioritarios

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Una vez que se agruparon los proyectos se seleccionaron los tres más importantes de acuerdo a los puntos que se les dio a cada uno. Solamente se seleccionaron tres proyectos de tal forma que se pueda trabajar bien en estos y posteriormente abarcar los ocho restantes.

Los proyectos seleccionados fueron los siguientes:

PROYECTO	PUNTUACIÓN
2	56
7	38
3	37

Enseguida se les pidió a los participantes que seleccionaran dos proyectos en los cuales les gustaría participar. Posteriormente el equipo de facilitadores organizó tres equipos para el desarrollo de cada uno de los proyectos.

Para cada proyecto se les pidió objetivos, metas y principales acciones. Los proyectos finales quedaron de la siguiente manera:

PROYECTO 2

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

“El Colegio del Personal Académico de la División de Estudios de Posgrado”

Objetivo

Fortalecimiento de la participación colegiada del personal académico de la División de Estudios de Posgrado en el análisis y discusión de los temas relevantes de índole académico, para incidir y orientar las decisiones correspondientes.

Metas a corto plazo

1. Alcanzar la membresía del 75% del personal académico de carrera y 20% del personal académico de asignatura en seis meses.
2. Elaborar la propuesta de modificación del Reglamento General de Estudios de Posgrado en tres meses.
3. Elaborar la propuesta de modificación de Programa de Posgrado de la Facultad en tres meses.

Acciones

1. Integrar una comisión multidisciplinaria para evaluar el desempeño académico.
2. Definir medidas de desempeño: indicadores y parámetros.
3. Presentar y consensuar la propuesta para evaluar el desempeño.
4. Presentar propuesta definitiva a las autoridades correspondientes para su aprobación.

5. Integrar una comisión para analizar y definir las modificaciones al Reglamento General de Estudios de Posgrado.
6. Promover a través de los medios de difusión la participación de todos aquellos que se interesen en la modificación al Reglamento General de Estudios de Posgrado.
7. Realizar reuniones y consensuar la propuesta de modificación de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de la comunidad académica.
8. Entregar propuesta de modificación al Reglamento General de Estudios de Posgrado.
9. Promover la integración de académicos de carrera y de asignatura al Colegio del Personal Académico a través de los diferentes medios de difusión (gaceta, internet, etc.)
10. Elaborar el Reglamento para la operación y funcionamiento del Colegio del Personal Académico.
11. Desarrollar un Plan de acción en el corto y mediano plazo.

PROYECTO 7

“Líneas de investigación de la Organización”

Objetivo

Establecer un conjunto de líneas de investigación de calidad, vinculadas a la solución de problemas nacionales.

Metas

1. Identificar las líneas de investigación actuales.
2. Identificar grupos existentes y potenciales de investigación.
3. Identificar líneas de investigación potenciales.
4. Conformar una cartera de patrocinadores para proyectos de investigación.
5. Establecer mecanismos de seguimiento y control para cada proyecto de investigación.
6. Reestructurar a la División de Estudios de Posgrado en función de la investigación.

Acciones

1. Conformar un grupo que integre un documento que contenga el diagnóstico e identificación de las líneas de investigación actuales y potenciales, así como los grupos existentes y potenciales.
2. Confirmar una cartera de patrocinadores.

3. Crear un departamento de gestión, vinculación y promoción de los proyectos de investigación.
4. Crear un grupo para definir la reestructuración de la División en función de los proyectos de investigación.
5. Establecer un procedimiento para la viabilidad financiera de los proyectos.

PROYECTO 3

“Calidad académica”

Objetivo

Mejorar permanentemente la calidad académica del profesorado, alumnado, la infraestructura física, así como las remuneraciones del personal a través de un sistema global.

Metas

1. Que el profesor participe activamente en acciones de actualización como son cursos, congresos, intercambio académico, etc., con financiamiento de la UNAM.
2. Que todos los profesores tengan los grados académicos de Maestría y/o Doctorado.
3. Que las autoridades regularicen los nombramientos de los académicos en un plazo máximo de 2 años.
4. Que se auspicie la mejoría de la preparación del estudiante con acceso a facilidades de infraestructura y optimización de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.
5. Que se logre un alto incremento anual de la eficiencia terminal, a partir de la situación actual.
6. Que se mantengan actualizados los laboratorios, las redes de cómputo, talleres, acervo bibliográfico, títulos de video; así como también se incrementen en lo posible, con base en programas de estudio y líneas de investigación.
7. Que se mejoren sustancialmente las remuneraciones.
8. Que se cuente con profesores de cuerdo con los programas de estudios y a las líneas de investigación, ambos orientados a la solución de problemas nacionales.

Acciones

1. El profesor formulará un programa de superación académica sujeto a la aprobación del consejo técnico en el marco de las necesidades de la sección.
2. La UNAM proporcionará los recursos económicos para los programas aprobados.
3. El profesor tendrá el compromiso de resarcir el apoyo proporcionado para su superación académica durante un tiempo equivalente al otorgado.
4. El profesor que desee optar por el Grado se le proporcionarán las facilidades para su obtención.
5. Se elaborará un banco de información sobre la situación laboral de los profesores y se abrirán los concursos.
6. Las autoridades darán seguimiento y agilizarán las actividades de las comisiones dictaminadoras.
7. Las autoridades mejorarán la infraestructura física y de servicio.
8. Los tutores se comprometerán a propiciar el trabajo de los estudiantes para terminar a tiempo su programa de estudios.
9. Las autoridades evaluarán el desempeño del tutor acorde con la eficiencia terminal de sus tutelos.
10. Las autoridades elaborarán y difundirán un banco de datos sobre tutores y áreas de interés así como de los proyectos en donde participen.
11. Se creará material didáctico como consecuencia del trabajo desarrollado por los profesores y los alumnos.
12. Las autoridades agilizarán los trámites de titulación.
13. Se verificará el inventario de la infraestructura existente.
14. Se visitarán instalaciones de otras instituciones.
15. Se recurrirá a programas universitarios para la obtención de fondos que permita actualizar las instalaciones, así como también de otras fuentes.
16. El colegio de profesores realizará las acciones conducentes para hacer que los estímulos se consideren dentro del salario; asimismo, que sea la UNAM quien pague las jubilaciones.
17. Las autoridades conjuntamente con los profesores elaborarán los requerimientos de personal académico, surgidos de los programas de estudio y de las líneas de investigación.
18. Las autoridades crearán las plazas para el personal seleccionado de acuerdo al punto anterior.

Para cada uno de los proyectos anteriores se asignó un representante el cual programó nuevas reuniones para establecer actividades y responsables con los miembros de cada uno de ellos, de tal forma que estos proyectos se lleven a la práctica y garantizar el alcance del estado deseado para la División de Estudios de Posgrado.

Ahora, con base en la información proporcionada por los participantes, el equipo facilitador procedió a elaborar el escenario estratégico que permita establecer las relaciones de consistencia entre cada uno de los elementos estratégicos elaborados.

Para facilitar lo anterior, se renumeró a los proyectos de acuerdo a la votación final, es decir, el proyecto 2 ahora será el proyecto 1, el proyecto 7 será el 2 y el proyecto 3 será el 3.

Los proyectos al ser agrupados estaban representados por uno de ellos, sin embargo, al trabajar éstos se les volvió a proporcionar un nombre, el cual abarcara todos aquellos que se agruparon. Por lo tanto, los proyectos finales son los siguientes:

PROYECTO	NOMBRE	OBJETIVO
1	"El Colegio del Personal Académico de la División de Estudios de Posgrado"	Fortalecimiento de la participación colegiada del personal académico de la División de Estudios de Posgrado en el análisis y discusión de los temas relevantes de índole académico, para incidir y orientar las decisiones correspondientes.
2	"Líneas de investigación de la División de Estudios de Posgrado"	Establecer un conjunto de líneas de investigación de calidad, vinculadas a la solución de problemas nacionales.
3	"Calidad académica"	Mejorar permanentemente la calidad académica del profesorado, alumnado, la infraestructura física, así como de las remuneraciones del personal a través de un sistema global.

La metas que involucran todos estos proyectos son las siguientes:

1. Alcanzar la membresía del 75% del personal académico de carrera y 20% del personal académico de asignatura en seis meses.
2. Identificar las líneas de investigación actuales.
4. Elaborar la propuesta de modificación del Reglamento General de Estudios de Posgrado en tres meses.
5. Elaborar una propuesta para un plan de retiro completamente del personal académico de carrera y proponérselo a la Unión de Profesores de la Facultad en 24 meses.
6. Que el profesor participe activamente en acciones de actualización como son cursos, congresos, intercambio académico, etc., con financiamiento de la UNAM.
7. Identificar grupos existentes y potenciales de investigación.
8. Elaborar la propuesta de modificación del Reglamento General de Estudios de Posgrado en tres meses.

**TESIS CON
FALLA LE ORIGEN**

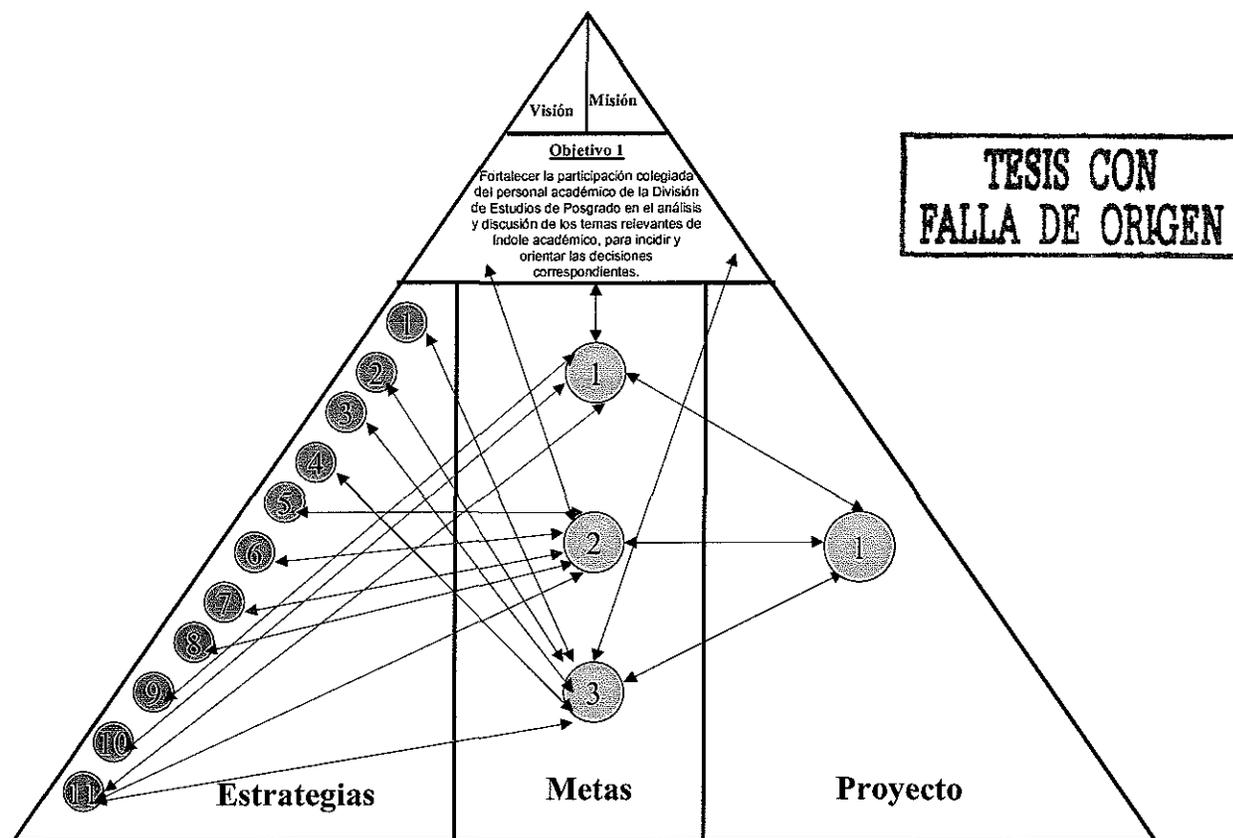
9. Que todos los profesores tengan los grados académicos de Maestría y/o Doctorado.
10. Elaborar un programa de eventos académicos para la superación del personal académico en 8 meses.
11. Identificar líneas de investigación potenciales.
12. Que las autoridades regularicen los nombramientos de los académicos en un plazo máximo de 2 años.
13. Elaborar la propuesta para la evaluación del desempeño académico en tres meses.
14. Conformar una cartera de patrocinadores para proyectos de investigación.
15. Que se auspicie la mejora de la preparación del estudiante con acceso a facilidades de infraestructura y optimización de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.
16. Que se logre un alto incremento anual de la eficiencia terminal, a partir de la situación actual.
17. Establecer mecanismos de seguimiento y control para cada proyecto de investigación.
18. Obtener un espacio físico y equipado para la sede pertinente del colegio en cinco meses.
19. Que se mantengan actualizados los laboratorios, las redes de cómputo, talleres, acervo bibliográfico, títulos de video así como también se incrementen en lo posible, con base en programas de estudio y líneas de investigación.
21. Reestructurar a la División de Estudios de Posgrado en función de la investigación.
22. Elaborar un boletín informativo del Colegio en 1 año.
23. Que se mejoren sustancialmente las remuneraciones.
24. Que se cuente con profesores de acuerdo con los programas de estudios y a las líneas de investigación, ambos orientados a la solución de problemas nacionales.

Las líneas de acción que comprenden estos proyectos son las siguientes:

1. El profesor formulará un programa de superación académica sujeto a la aprobación del consejo técnico en el marco de las necesidades de la sección.
3. Conformar un grupo que integre un documento que contenga el diagnóstico e identificación de las líneas de investigación actuales y potenciales, así como los grupos existentes y potenciales.
4. Realizar una campaña intensiva para afiliación al Colegio.
5. La UNAM proporcionará los recursos económicos para los programas aprobados.
6. Las autoridades conjuntamente con los profesores elaborarán los requerimientos de personal académico, surgidos de los programas de estudio y de las líneas de investigación.
7. El profesor que desee optar por el Grado se le proporcionarán las facilidades para su obtención.

8. Las autoridades mejorarán la infraestructura física y de servicio.
9. Se verificará el inventario de la infraestructura existente.
10. El colegio de profesores realizará las acciones conducentes para hacer que los estímulos se consideren dentro del salario, y que sea la UNAM quien pague las jubilaciones.
11. Los tutores se comprometerán a propiciar el trabajo de los estudiantes para terminar a tiempo su programa de estudios.
12. Confirmar una cartera de patrocinadores.
13. Crear un departamento de gestión, vinculación y promoción de los proyectos de investigación.
14. Integrar las comisiones necesarias para instrumentar las metas a corto plazo 2, 3, 4 y 5.
15. El profesor tendrá el compromiso de resarcir el apoyo proporcionado para su superación académica durante un tiempo equivalente al otorgado.
16. Se elaborará un banco de información sobre la situación laboral de los profesores y se abrirán los concursos.
17. Se visitarán instalaciones de otras instituciones.
18. Las autoridades crearán las plazas para el personal seleccionado de acuerdo al punto anterior.
19. Las autoridades evaluarán el desempeño del tutor acorde con la eficiencia terminal de sus tutelos.
20. Las autoridades elaborarán y difundirán un banco de datos sobre tutores y áreas de interés, así como de los proyectos en donde participen.
21. Se recurrirá a programas universitarios para la obtención de fondos que permita actualizar las instalaciones, así como también de otras fuentes.
22. Evaluar los avances mensualmente sobre la campaña intensiva para afiliación al Colegio y sobre la integración de las comisiones necesarias para instrumentar las metas a corto plazo del proyecto 2.
23. Crear un grupo para definir la reestructuración de la División en función de los proyectos de investigación.
24. Las autoridades darán seguimiento y agilizarán las actividades de las comisiones dictaminadoras.
25. Las autoridades agilizarán los trámites de titulación.
26. Establecer un procedimiento para la viabilidad financiera de los proyectos.
27. Se creará material didáctico como consecuencia del trabajo desarrollado por los profesores y los alumnos.

Por lo tanto el escenario estratégico para cada uno de los proyectos diseñados por los participantes, queda de la siguiente manera:



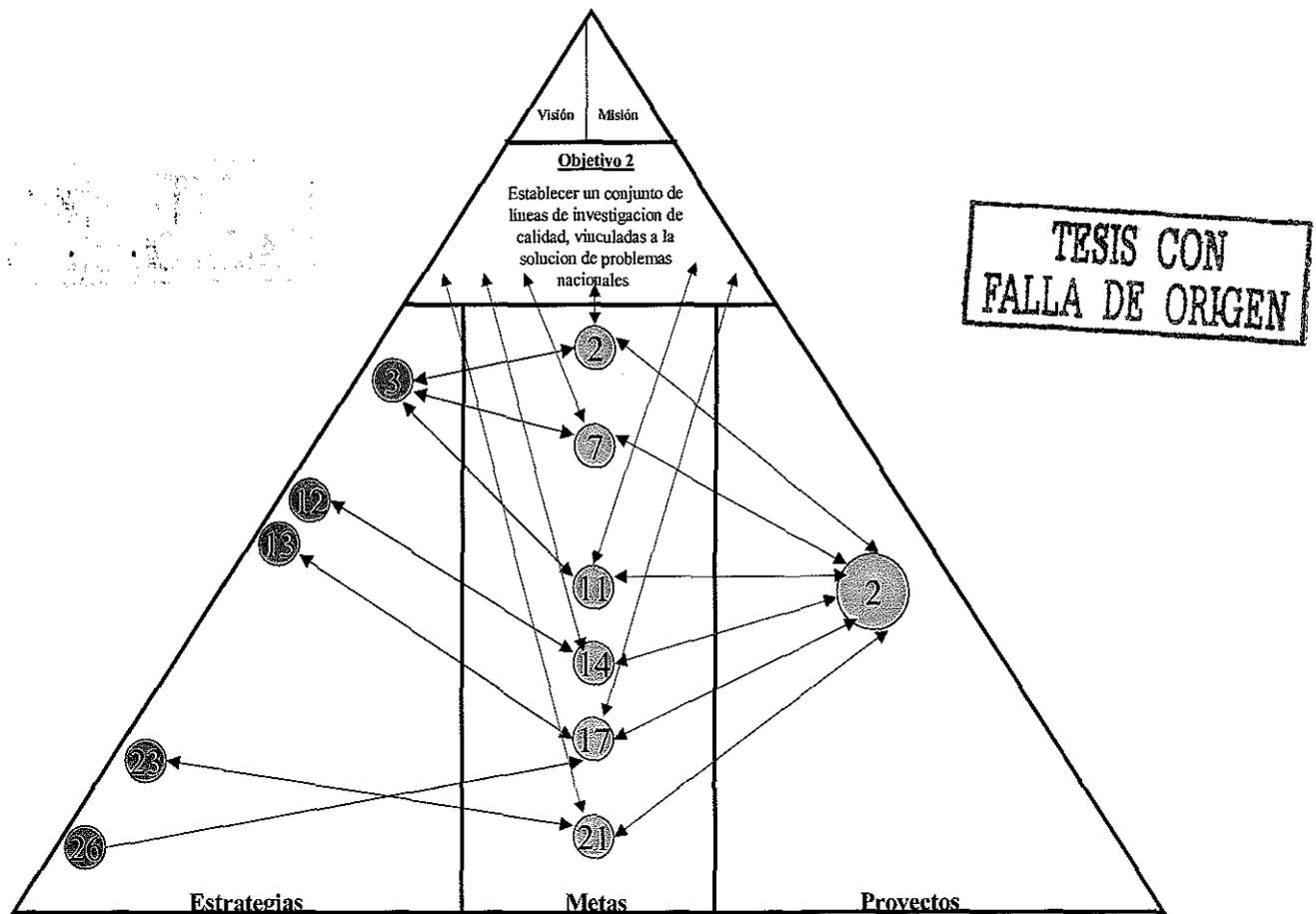
Escenario estratégico para el Proyecto 1.

Explicación del escenario estratégico

En el escenario estratégico del proyecto 1 podemos observar que las estrategias 1, 2, 3, 4 y 11 permitirán alcanzar las meta 3 que está enfocada a la elaboración de una propuesta para evaluar el desempeño académico; mientras que las estrategias 5, 6, 7, 8 y 11 permitirán el logro de las metas 2, que tiene que ver con la elaboración de la propuesta de modificación del Reglamento General de Estudios de Posgrado; y finalmente, las estrategias 9, 10 y 11 contribuirán para alcanzar la meta 1 que está relacionada con el alcance de la membresía del 75% del personal académico de carrera y 20% del personal académico de asignatura.

A su vez, las metas 1, 2 y 3 tienen una relación directa con el objetivo 1, es decir, al alcanzarse estas metas, se estará contribuyendo al logro de este objetivo.

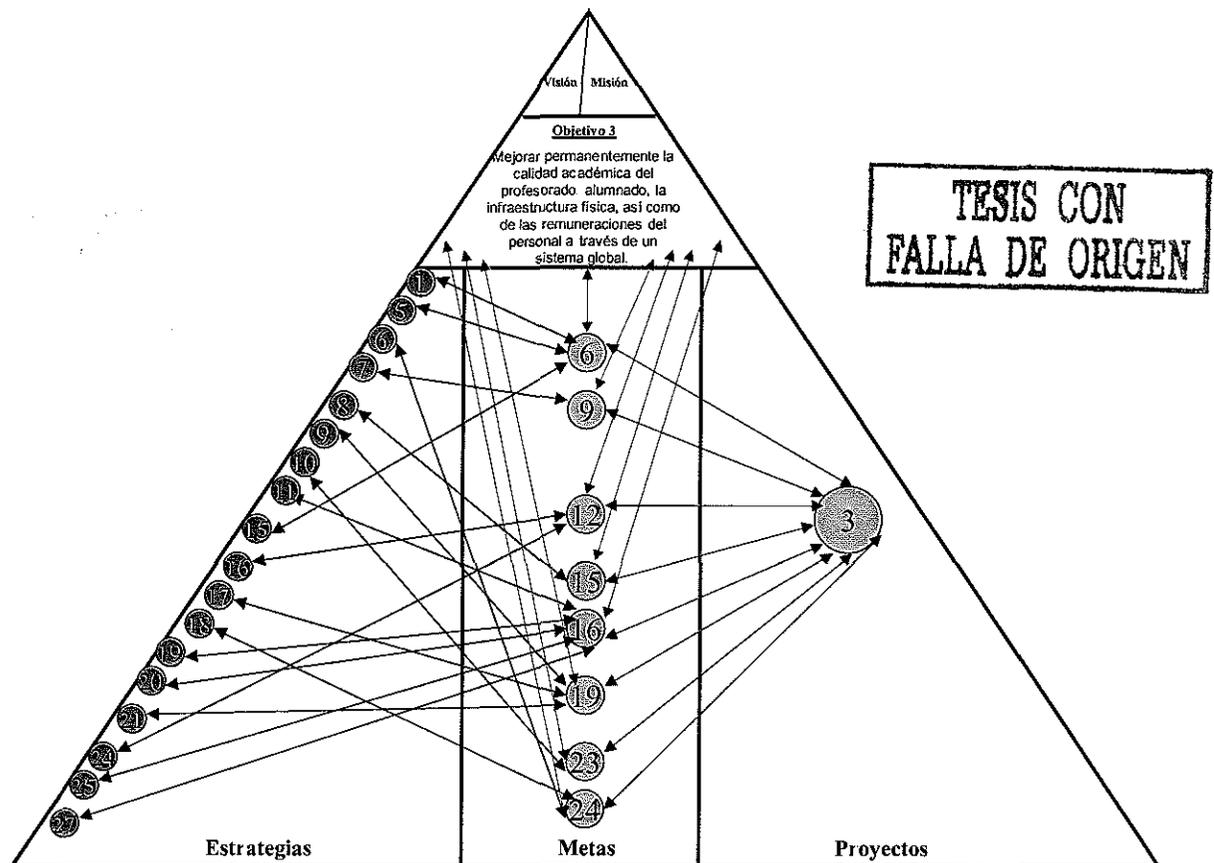
Del mismo modo, estas metas forman parte del proyecto 1 que tiene que ver con el Colegio del Personal Académico de la División de Estudios de Posgrado.



Escenario estratégico del Proyecto 2.

Podemos observar que la estrategia 3 está relacionada directamente con las metas 2, 7 y 11 que están enfocadas a la identificación de líneas de investigación, así como de los grupos existentes y potenciales; mientras que la estrategia 12 permitirá el alcance de la meta 14 que permitirá conformar una cartera de patrocinadores para los proyectos de investigación; la estrategia 13 y 26 se relacionan con la meta 17 en la que se establecerán mecanismos de seguimiento y control para cada uno de los proyectos que se desarrollen dentro de la División de Estudios de Posgrado; la estrategia 23 se relaciona con la meta 21 en la que se plantea la reestructuración de la División en función de la investigación.

Las seis metas (2, 7, 11, 14, 17 y 21) están vinculadas directamente con el proyecto 2 referente a las líneas de investigación dentro de la División de Estudios de Posgrado.



Escenario estratégico del Proyecto 3.

Las estrategias 1, 5 y 15 permitirán el alcance de la meta 6 en la que se promueve una mayor participación por parte del profesor en acciones de actualización; la estrategia 7 está relacionada con la meta 9 en la que se promueve que todos los profesores tengan el grado académico de maestro o de doctor; las estrategias 16 y 24 están vinculadas con la meta 12 en la que se pide que todas las autoridades regularicen los nombramientos de los académicos; la estrategia 8 está relacionada con la meta 15 en la que se pide que se auspicie la mejoría de la preparación del estudiante con acceso a facilidades de infraestructura y optimización de las técnicas enseñanza-aprendizaje; las estrategias 11, 19, 20, 25 y 27 se relacionan con la meta 16 que engloba en la que se espera se logre un alto incremento anual de la eficiencia terminal a partir de la situación actual; las estrategias 9, 17 y 21 permiten el alcance de la meta 19 que propone que se mantengan actualizados los laboratorios, las redes de cómputo, talleres, acervo bibliográfico, títulos de video, etc.; la estrategia 10 contribuye al alcance de la meta 23 donde se plasma la mejoría sustancial de las remuneraciones para académicos; y finalmente las estrategias 6 y 18 facilitarán el alcance de la meta 24 en la que se cuenta con profesores de acuerdo con los programas de estudio y las líneas de investigación, ambos orientados a la solución de problemas nacionales.

Las ocho metas antes citadas despliegan el proyecto 3 que se refiere a la calidad académica, y a su vez contribuyen al alcance del objetivo 3 en el que se tratará de mejorar la calidad académica del profesorado, alumnado, la infraestructura física, así como las remuneraciones del personal a través de un sistema global.

Conclusiones

En primera instancia, desarrollar un taller de esta naturaleza requiere de por lo menos 3 días completos, para poder garantizar que los participantes lleguen hasta la etapa de programas y proyectos, y de esta forma alcanzar en lo posible el estado deseado de la organización.

Contar con las condiciones físicas y de aislamiento adecuadas permite que los participantes, se liberen de presiones laborales y personales garantizando con esto una reflexión más detallada de la situación actual en la que se encuentra la División de Estudios de Posgrado.

Por otro lado, contar con los stakeholders adecuados que deben participar garantiza un estado deseado de la organización bien diseñado, de tal forma que esto no quede en un deseo, razón por la cual es una muestra más de que se debe hacer un análisis detallado de los stakeholders para que el futuro deseado no quede en eso, en sólo deseos. En este caso, no se realizó un análisis detallado de los stakeholders, sino simplemente se abordó a todos los que representan las líneas de investigación y los campos de conocimiento, sin embargo, se obtuvieron resultados muy positivos, pero hubieran sido más interesantes con la participación de los trabajadores administrativos y de los alumnos.

A pesar de que se explicó cada una de las etapas, hubo algunos equipos que no las completaron totalmente, ya que no se cubrieron todos los puntos que se pedían en cada una de ellas. Es importante que el facilitador explique con detalle cada una de las etapas y solicitar a los participantes que traten de abordar todos los puntos que se pidan. Otro punto importante es el consenso que se tenga en cada una de las etapas, ya que garantiza que los resultados sean producto de la participación de todos los miembros que intervinieron.

Desafortunadamente el tiempo que duró el taller no permitió desarrollar la estrategia de intervención como se propone en la teoría, pero es aquí donde el equipo de facilitadores deben adaptarse a este tipo de factores que no permiten, en ocasiones, desarrollar la estrategia al pie de la letra, sin embargo, estas adaptaciones finalmente deben cumplir con el objetivo que se plasmó al inicio del proceso de intervención.

Una de las adaptaciones a la estrategia de intervención fue que en la etapa de diseño de líneas de acción se pasó directamente al desarrollo de proyectos en los cuales se elaboró su objetivo, estrategias, metas y proyectos. Esto permitió que el análisis de consistencia se realizara sin problema alguno.

Un punto importante fue que no se formuló la visión ni la misión ya que se trabajó con la que se rige actualmente la facultad, la cual es la siguiente:

“Formar integralmente recursos humanos en los niveles de licenciatura, especialidad y posgrado, para que sean competitivos en el ámbito nacional e internacional como profesionistas de la más alta calidad; con habilidades y actitudes que les permitan el mejor desempeño en el ejercicio profesional, la investigación y la docencia; con capacidad para aprender durante toda la vida y mantenerse actualizados en los conocimientos de vanguardia; con una formación humanista que sustente sus actos y sus compromisos con la Universidad de México, para que coadyuven al mejoramiento social, económico, político y cultural de la nación.”

Los proyectos planteados por los participantes garantizan el cumplimiento de la misión al relacionarse con diversos aspectos de la facultad, como son la docencia, el alumnado, la infraestructura, la investigación, etc.

Por otro lado, la visión como tal no está planteada, sin embargo, se plantean diversos valores que rigen a la Facultad, los cuales son identidad, conocimiento, creatividad, competitividad, calidad y responsabilidad social. Estos elementos permiten formular una visión que desgraciadamente no se hizo, sin embargo, estos valores permiten ver a la organización en un futuro de la siguiente manera:

“La entidad del sistema de educación superior que mantiene el liderazgo en las áreas de ingeniería donde siempre ha estado a la vanguardia, y lo ha recuperado donde estaba debilitado para la formación de recursos humanos en los niveles de licenciatura y posgrado.”

Su actividad docente y de investigación se desarrolla con los recursos humanos y la infraestructura del más alto nivel. El proceso educativo fomenta el desarrollo de valores, destrezas y habilidades que les dan a los estudiantes ventajas significativas para la competencia en el mercado laboral. La investigación responde a los requerimientos del proceso educativo, a las necesidades de la sociedad y a las demandas del avance científico y tecnológico. Los conocimientos se comparten con universidades, empresas, profesores e investigadores de todo el mundo a través de redes de información, sin obstáculos de idioma.

La Facultad mantiene convenios con el sector productivo que, mediante estancias de alumnos y profesores, contribuyen a la solución de problemas de la industria y, al mismo tiempo, implican ingresos adicionales.

Todos los estudiantes tienen las mismas oportunidades de ingreso, sin importar sexo o procedencia. La formación que desarrollan conjuntamente con los profesores se refleja en la fortaleza de su carácter y autoestima como profesionistas, en su sed de saber y afán de superación, en su amor a la patria y en sus valores humanistas y éticos, que los orientan a trabajar para resolver los problemas de la población más necesitada de México.

Los estudiantes desarrollan destrezas y habilidades que les permiten estar bien informados para enfrentar la resolución de problemas, analizando, investigando y descubriendo opciones realistas; defender sus convicciones con argumentos válidos; estar alertas para asimilar y aplicar todo avance tecnológico, y tener la capacidad para definir vías de crecimiento profesional a través del estudio continuo.

Los egresados de la Facultad comparten siempre los ideales de la Universidad y la Facultad, y se mantiene constantemente actualizados, por lo que pueden competir con los mejores profesionistas del mundo.

En suma, la Facultad es la entidad que tiene un símbolo nacional y destaca en todos los ámbitos por la fortaleza de su cultura y tecnología.”

Como podemos observar, los proyectos planteados están relacionados también con la visión, prueba más de que el escenario estratégico está vinculado totalmente entre sus elementos.

Sin embargo, el paso siguiente es llevar a la práctica los proyectos, de tal forma que se pueda medir su implantación e ir evaluando el desempeño que va adquiriendo la División de Estudios de Posgrado, al someterse a un proceso de intervención como el que se planteo en el presente trabajo.

Esta tarea amerita otro análisis bien detallado de tal forma que se pueda implantar, medir y administrar todo este proceso y con esto acercarse en lo posible al estado deseado, sin olvidar que todo esto puede irse adaptando a las necesidades de la organización pero sobre todo al cambiante mundo de los entornos transaccional y contextual.

Por otro lado, la actitud que asuman todos los responsables será importante en todo este proceso, ya que serán ellos quienes lleven al éxito la implantación de la estrategia de intervención así como su administración.

CONCLUSIONES GENERALES

Las organizaciones operan dentro de un mundo cambiante que les presenta una serie de eventos que, en ocasiones, no pueden ser controlados por éstas, sin embargo, deben ser capaces de enfrentar estos cambios.

Esta serie de eventos pueden ser oportunidades para la empresa, las cuales deben ser aprovechadas con base en sus fortalezas, pero así como ocurre esto, puede darse el caso en que en lugar de aparecer una oportunidad pueda presentarse una amenaza y esto puede ser, en un momento dado, más grave, ya que este acontecimiento puede dañar todavía más su desempeño actual.

Razón por la cual las organizaciones deben tener la habilidad para diseñar estrategias que les permitan responder a todos estos eventos y hacerlas competitivas para estar por arriba del nivel de sus competidores.

De esta problemática surge la necesidad de diseñar una estrategia de intervención que permita a las organizaciones responder y adaptarse a ese mundo cambiante. La estrategia de intervención diseñada es una estrategia flexible, ya que dependiendo de la problemática de la organización, puede aplicarse en todos o algunos de sus niveles.

Lo interesante de la estrategia es que hace partícipes a los miembros de la organización, en primera instancia, a los que están involucrados directamente en la situación problemática, y en segunda, a los que junto con los primeros harán posible su ejecución completa.

Sin embargo, al participar los stakeholders en la estrategia de intervención, nos hace pensar seriamente en la selección de éstos, ya que el éxito de la estrategia, en su mayoría, depende de la adecuada selección de los stakeholders, ya que estos serán quienes la lleven a la implantación. Así, la metodología propuesta es un primer acercamiento para resolver este punto, sin embargo, es conveniente seguir trabajando en una metodología que facilite todavía más la selección de los stakeholders.

Por otro lado, el sustento teórico de la estrategia de intervención –la Conferencia de Búsqueda- se basa en el principio participativo, lo que hace más enriquecedora la estrategia ya que capacita a los involucrados a adquirir mayor comprensión de la situación problemática y a su vez permite servir más eficientemente a los fines de la organización.

Es por lo anterior que es importante adoptar un enfoque que permita la participación de los directamente involucrados, ya que garantiza el éxito de la implantación al crear en sus miembros un sentido de cooperación y responsabilidad. Así también, permite a sus miembros conocer la situación actual de la organización y los posibilita

para diseñar un futuro deseado con base en el conocimiento adquirido en la problemática actual.

El sustento teórico de la estrategia llega hasta un punto donde se diseñan líneas de acción que permitirán alcanzar el estado deseado de la organización en los próximos cinco años. Así pues, la estrategia de intervención va más allá de las líneas de acción. Es decir, a partir de éstas, se van a generar estrategias, metas, programas y proyectos, donde estos dos últimos serán los elementos de carácter operativo que permitirán la implantación de la estrategia.

Todos estos elementos de carácter estratégico deben guardar relaciones de consistencia entre sí para garantizar, de alguna forma, que la estrategia tenga éxito. Estos elementos proporcionarán la información necesaria para guiar las decisiones que deberán tomarse en la implantación de los planes y para desarrollar y administrar los programas y proyectos.

Lo anterior revela la importancia que debe tener para los stakeholders el diseño de todos los elementos estratégicos, ya que un error de incoherencia puede costarle al plan su total abandono, por lo que el grupo de facilitadores debe ser lo suficientemente claro en la explicación de cada uno de estos elementos y evitar la confusión, para garantizar el diseño adecuado de dichos elementos y así poder alcanzar el estado deseado de la organización.

Cuando se trate con organizaciones pequeñas, el análisis de estos elementos puede hacerse de forma esquemática, pero si la organización es bastante grande, lo conveniente es apoyarse de un programa computacional.

Como último paso viene la implantación de la estrategia, la cual es considerada una actividad de tipo administrativa interna. Su éxito, entre otras cosas, depende de la organización, motivación, del desarrollo de una cultura y de sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización, todo esto fomentado por los mandos superiores

También se presentó un proceso para evaluar los programas y proyectos, sin embargo, también es un punto importante que merece ser desarrollado con más detalle de modo que permita un sustento más reforzado para la toma de decisiones y para que los planes seleccionados sean los que verdaderamente contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

Finalmente se trabajó un estudio de caso que nos permitió ver operar la estrategia de intervención. Se trató de un Taller de Planeación Estratégica para una Institución de Educación Superior que imparte estudios de Posgrado. Como se comentó en un principio, dependiendo del tipo de situación problemática, se haría uso de todos o algunos de los niveles de la estrategia de intervención. En este caso, era definir el futuro de la División de Estudios de Posgrado, por lo que se hizo uso de la estrategia de intervención considerando la mayor parte de sus elementos teóricos propuestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La selección de los stakeholders no se realizó dadas las circunstancias del caso, pero podría asegurarse que todos aquellos que participaron conocían o sabían de la problemática de la organización lo que garantiza que los resultados del ejercicio converjan con los objetivos planteados, aunque si se hubiera hecho una selección previa, el taller hubiera sido todavía más enriquecedor.

Un punto interesante que debe tener todo facilitador presente es la explicación detallada del desarrollo de la estrategia –dependiendo de la problemática-, pero sobretodo ser muy claros en la definición de los elementos estratégicos, ya que es la médula para que la organización alcance el estado deseado

Sin embargo, aunque parezca incierto- el nivel de estudios y cultural de los participantes- influye mucho en este sentido, ya que en ocasiones no asimilan una serie de conceptos, como pueden ser los elementos estratégicos, que podrían llevarlos al error y con esto la obtención de resultados inconsistentes para la solución de la problemática.

Por lo tanto, la contribución del presente trabajo de tesis fue la siguiente:

- Un primer acercamiento hacia la adecuada selección de los stakeholders ya que, como se mencionó, es uno de los puntos clave que permitirá que los resultados esperados de la estrategia sean verdaderamente los que enfocarán a la organización en el alcance de un estado deseado que fue igualmente diseñado por los stakeholders.
- El uso de técnicas de planeación participativa en la elaboración de la estrategia de intervención, que permite la participación de los directamente involucrados en la problemática, provocando en ellos un sentido de responsabilidad y compromiso hacia la organización. Por otro lado, hacer participar al personal garantiza que los resultados obtenidos en la intervención, fueron producto de la reflexión por parte de éstos lo que traerá como consecuencia planes bien estructurados que lleven a la organización al futuro deseado
- Definición, a partir de las líneas de acción, de un conjunto de elementos de carácter estratégico que permitirán llevar a la organización al estado deseado. Estos elementos son los objetivos, metas, estrategias y finalmente un conjunto de programas y proyectos que serán los elementos de tipo operativo que llevarán la implantación de la estrategia.
- Desarrollo de un análisis de relaciones de consistencia entre los elementos estratégicos como los son la visión, la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos lo que permite crear un escenario estratégico donde se aprecia de forma clara la contribución o relación entre todos estos elementos, ya que como se mencionó anteriormente, en la práctica esto no se

hace, así que su clara definición es otro punto clave dentro de la estrategia para alcanzar el futuro deseado de la organización

- Despertar una inquietud en las organizaciones en el sentido de que deben visualizar una problemática global de su organización, para que cuando se diseñen estrategias, estas contemplen a la organización como un todo y no como partes independientes.

Ahora queda sumarse a la tarea de diseñar alguna metodología que permita llevar a cabo la implantación de la estrategia, donde se consideren todos aquellos aspectos que la lleven a su éxito, pero sin antes olvidar que su antecedente hacia la implantación es la médula que garantiza el acercamiento al estado deseado de la organización.

BIBLIOGRAFÍA**Libros**

- Ackoff Russell L. Planificación de la Empresa del Futuro. Ed. Limusa. México, 1990, págs. 132-133.
- Ackoff Russell L. Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis. Ed. Limusa. México, 1991.
- Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III. Dirección y Administración Estratégicas. Ed. Mc-Graw-Hill. México, 1999.
- Arturo Fuentes Zenón. Las Armas del Estratega. DEPFI-UNAM. Mayo, 1998.
- Fred R. David. Strategic Management. Concepts & Cases. Ed. Prentice Hall. Eighth edition. New Jersey.
- Fred Emery & Eric Trist. The Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations. 1965.
- Henry Mintzberg & James Brian Quinn. The Strategy Process. Concepts and contexts. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas. Censo Económico 1994.
- Jaime Jiménez. El papel de la Reunión de Reflexión y Diseño en Procesos de Evaluación. Comunicaciones técnicas IIMAS-UNAM México, 1987.
- James B. Quinn. Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood III.: Richard D. Irwin, 1980, Cap. 2, págs. 58-59.
- Kazuo Oxeke A Tetsuichi Asaka. Manual de Herramientas de la Calidad. Productivity Press, Cambridge Massachusets.
- M. Emery. The Research Conference: State of the Art. Centre for Continuing Education, Australian National University, Canberra, 1994.
- Michael E. La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Porter. CECSA. México, 1997.
- M. Piore&C. Sabel. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. Basic Books, New York, 1984.
- Peters Torns. Nueva York, Harper & Row. Thriving on Chaos. 1998.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. El Tratado de Libre Comercio. La industria micro, pequeña y mediana. 1994.
- Strategic Management a Methodological Approach. Rowe. Massachusetts. Ed. Addison Wesley. 3a. Edición, 1989, pp. 158-164.
- W. Churchman & Fred Emery. Operational Research and The Social Sciences. Tavistok publications. London, 1965.
- William R. Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation. King. University Pittsburgh, USA.
- Terrence E. Deal y Allen A. Kennedy. Corporate Culture. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1982.
- I. Williams. The Search Conference in Active Adaptive Planning. The Journal Applied Behavioural Science. 1979.

Artículos

- Argenti John. Stakeholders: the case against, Long Range Planning. Vol. 30, June 1997.
- Banville Claude. A Stakeholder Approach to MCDA, System Research. et. Al. Vol. 15, 1998.
- Cad Helga Cloyd. Memorias del Taller de Facilitación y Técnicas de Visualización: Metaplan. UAM-Azcapotzalco. México, D.F. 1997.
- CANACINTRA. Encuestas reportadas en el encuentro con empresarios de las micro, pequeñas y medianas industrias. México. Febrero, 1994.
- Cloyd, H. Didáctica y Técnicas de Aprendizaje Interactivo para el Desarrollo Organizacional. CAD Cooperative Areisdidaktik y UAM-A. México, 1996.
- Comercio Exterior. Política Industrial para las PYME's en la Economía Global. Vol. 48, Núm. 8, México, agosto de 1998.
- Henry Mintzberg, Crafting Strategy. Harvard Business Review 65, núm. 4 julio-agosto de 1987, págs. 66-75.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, Nacional Financiera. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales características. México, 1993.
- Ira M. Levin. The Journal of Applied Behavioral Science "Vision Revisited, Telling the Story of the Future". Vol. 36, No. 1, March 2000, págs. 91-107.
- Jaime Jiménez. El papel de la Reunión de Reflexión y Diseño en Procesos de Evaluación. IIMAS-UNAM. México, 1987
- Jaime Jiménez. Modelación Matemática en Sistemas Sociales. IIMAS-UNAM. México, 1996.
- Javier Suárez Rocha. Formulación de la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en México. DEPEFI-UNAM Diciembre, 1999.
- Nacional Financiera. El mercado de valores, No. 6, marzo 15 de 1993, pág. 16
- Sven Diederichsen S. Técnicas de Visualización en Procesos Interactivos (TVPI) UAM-Azcapotzalco. México, 1997.

Internet

- Foro Empresarial de Las Américas. Oportunidades para la pequeña y mediana industria. Nichos de mercados y subcontratación regional.
http://www.sieca.org.gt/publico/Doctos_public...a/industria.htm

Periódicos

- El Economista. Radiografía de la micro, pequeña y mediana industria. Miércoles 1 octubre de 1997.

Ponencias

- Jaime Jiménez, J. Aguirre y J. C. La Reunión de Reflexión y Diseño en la Vinculación de Instituciones de Educación Superior y Empresas en Casas. Valenti G., Escalante, 1997. "The Role of External Experts". "Intervention in Higher Education Institutions for Radical Change". Ponencia dictada en el 18th Annual

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- EAIR Forum. Budapest University of Economics Budapest, Hungría, 25-28 agosto. Publicada en Tertiary Education and Management (TEAM), The Journal of EAIR.
- Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Reunión de expertos sobre el vínculo entre la PYME en Centroamérica y el sector exportador. México, D.F. 16 y 17 de noviembre de 1998.

Tesis

- Carlos Rodríguez Contreras. La Conferencia de Búsqueda en el Contexto Organizacional Mexicano: Reunión de Reflexión y Diseño. San Luis Potosí. México, 1998

Apuntes

- Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero. Apuntes de la materia Técnicas Heurísticas. DEPI-UNAM. México, 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN