



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

**“EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA
PEQUEÑAS EMPRESAS BAJO UN ESQUEMA
INTERACTIVO DE CONSULTORÍA”**

T E S I S
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ALEJANDRA GUADALUPE CHACÓN GUTIÉRREZ

TUTOR PRINCIPAL:
M.I. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO D.F. MAYO 2013

JURADO ASIGNADO:

Presidente: M.I. Arturo Fuentes Zenón
Secretario: M.I. José Domingo Figueroa Palacios
Vocal: M.I. Mariano Antonio García Martínez
1 er. Suplente: M.I. Héctor Raúl Mejía Ramírez
2 do. Suplente: M.I. José Antonio Rivera Colmenero

Lugar donde se realizó la tesis: México, Distrito Federal

TUTOR DE TESIS:

M.I. Mariano Antonio García Martínez



FIRMA

A mis padres, profesores y amigos
que me apoyaron... Gracias.

Alejandra Guadalupe.

AGRADECIMIENTOS

A la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México y al Posgrado de la Facultad de Ingeniería por brindarme un lugar para desarrollarme en lo profesional y personal.

A mis padres, Margarita y Humberto, por compartir todos los momentos de mi vida, por guiarme para ser mejor persona día con día, por brindarme su apoyo incondicional, por estar a mi lado en cada desvelo, en cada triunfo y fracaso, y por enseñarme que todo se logra con esfuerzo y dedicación.

A mi director de tesis, M.I. Mariano Antonio García Martínez, por su ayuda, conocimientos y apoyo en la realización de esta tesis.

A mis sinodales por dedicar tiempo a la revisión de este trabajo.

A mis profesores por proporcionarme los conocimientos necesarios durante esta importante etapa de mi vida.

A CONACyT por apoyarme con una beca durante mis estudios de posgrado.

Alejandra Guadalupe.

ÍNDICE

Resumen.....	7
1. Introducción.....	9
2. Las pequeñas empresas	11
2.1. Clasificación de las PyMES.....	11
2.2. Características de las pequeñas empresas	18
2.3. Apoyos dirigidos a las MiPyMES.....	19
2.4. Problemáticas que enfrentan las pequeñas empresas	19
2.4.1. Problemáticas externas.....	20
2.4.2. Problemáticas internas.....	22
2.5. Planteamiento del problema.....	23
3. Marco teórico.....	25
3.1. Planeación	26
3.2. Planeación estratégica	27
3.2.1. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica	31
3.2.2. Barreras de la implantación.....	32
3.2.3. Papel del consultor en la planeación estratégica	34
3.3. Necesidad de un enfoque sistémico	34
3.4. Estado del arte	36
3.4.1. Temática abordada	36
3.4.2. Fines de publicación.....	41
4. Desarrollo y propuesta de solución	43
4.1. Metodología de la investigación	45
4.2. Justificación.....	47
4.3 procedimiento propuesto para implantar un plan estratégico.....	50
4.4 resultados de la propuesta	88
5. Conclusiones.....	93
Bibliografía	96
Mesografía	98
Anexos	100
Anexo 1. Programas de apoyo dirigidos a las PyMES	100
Anexo 2. Investigación sobre práctica de la planeación en las pequeñas y medianas empresas	102
Anexo 3. Propuesta de implantación.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas	12
Tabla 2. Establecimientos a nivel nacional (1999)	13
Tabla 3. Personal ocupado promedio a nivel nacional (1999).....	14
Tabla 4. Establecimientos a nivel nacional (2009)	15
Tabla 5. Personal ocupado promedio a nivel nacional (2009).....	16
Tabla 6. Comparativo censos económicos 1999 y 2009	17
Tabla 7. Variables evaluadas en estudios de las PyMES	20
Tabla 8. Problemáticas externas de las PyMES.....	21
Tabla 9. Problemáticas internas de las PyMES.....	22
Tabla 10. Estructura y plan estratégico	63
Tabla 11. Tipos de estructuras organizacionales	65
Tabla 12. Tipos de cultura.....	71
Tabla 13. Tipos de liderazgo.....	75
Tabla 14. Tipos de liderazgo según las competencias de Inteligencia Emocional.	75
Tabla 15. Programas de apoyo dirigidos a las PyMES.	100
Tabla 16. Encuesta sobre la aplicación de la planeación estratégica en las pequeñas empresas	103
Tabla 17. Razones para la aceptación o rechazo al cambio.	105
Tabla 18 SMART.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de establecimientos a nivel nacional (1999)	13
Gráfica 2. Porcentaje de personal ocupado promedio (1999)	14
Gráfica 3. Porcentaje de establecimientos a nivel nacional (2009)	15
Gráfica 4. Porcentaje de personal ocupado promedio (2009)	16
Gráfica 5. Comparativo censos económicos 1999 y 2009	17
Gráfica 6. Promedio de los resultados de la conferencia.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Implantación y desempeño en la empresa.....	37
Figura 2. Pasos para implantar la estrategia.....	38
Figura 3. Sistema de gestión de ciclo cerrado.....	39
Figura 4. El modelo de las 7-S de McKinsey.....	40
Figura 5. Etapas de un plan	44
Figura 6. La pequeña empresa y sus problemáticas, vista como un sistema.....	46

Figura 7. Procedimiento propuesto para la implantación de planes estratégicos en la pequeña empresa.....	52
Figura 8. Definición de objetivos y metas.....	55
Figura 9. Metas en cascada.....	57
Figura 10. Relación entre intereses y objetivos.....	58
Figura 11. Estructura organizacional.....	64
Figura 12. Comunicación y roles.....	66
Figura 13. Definición de un equipo de trabajo.....	69
Figura 14. La red cultural.....	71
Figura 15. Flujo de información.....	77
Figura 16. Evaluación de decisiones.....	80
Figura 17. Cuestionario aplicado a los empresarios.....	89
Figura 18. Matriz de criticidad estratégica-nivel de cambio cultural.....	123

RESUMEN

Ha existido durante mucho tiempo el término denominado PyME, el cual ahora se ha actualizado por el de MiPyME que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo por medianas, a una buena parte de las organizaciones de tamaño corporativo.

Se tienen dos formas de surgimiento de las mismas, aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado; por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar, caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como el costo de oportunidad, de capital u obtener una inversión que permita el crecimiento.

Los criterios que ha utilizado el gobierno mexicano para definir el tamaño de la industria han variado desde 1954. Incluso, son diferentes en cada país y corresponden a la definición del tamaño y al grado de desarrollo de la empresa.

De acuerdo con el Censo Económico del año 2009, las pequeñas empresas representan el 4.3% del total de las empresas en México; sin embargo, la mayoría presenta graves problemas de desarrollo y crecimiento; uno de los principales factores, se debe a problemas relacionados con la planeación estratégica dado que no cuentan con el conocimiento ni las herramientas necesarias para implantar de manera correcta un plan estratégico.

Con base en lo anterior, el objetivo del presente trabajo consiste en proponer un procedimiento que le permita a las pequeñas empresas dar seguimiento a la implantación de su plan estratégico, de manera que puedan medir las metas y los objetivos planteados.

A lo largo de la investigación, se observó que la mayoría de los programas actuales dirigidos a las PyMES, consiste en brindar apoyos en áreas como mercadotecnia, finanzas, procesos operativos, recursos humanos, entre otros; sin embargo, no existen programas de capacitación para desarrollar e implantar planes estratégicos u otros procesos enfocados en la planeación, que le permitan a las empresas no sólo crecer y ser más competitivas, sino también, encontrar el equilibrio interno.

Para medir el interés por parte de los empresarios para la implantación de la propuesta que se desarrolla en el capítulo 4, se contó con el apoyo de México-Emprende para llevar a cabo una plática con un grupo de 20 empresarios obteniéndose resultados satisfactorios. En el análisis de resultados (ver Anexo 5) se detectó como principal problemática la falta de medición y control de resultados que les permitan comparar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos en

el plan estratégico, el 60% de los asistentes dijo contar con procedimientos inadecuados referentes a este rubro; por el contrario, el 40% considera que la estructura organizacional con que cuentan es adecuada.

Finalmente, se pudo constatar que la mayoría de las MiPyMES, principalmente micros y pequeñas empresas requieren de metodologías que les permitan solucionar los problemas internos que se les presenten durante la implantación de los planes estratégicos.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

*“Nos vemos atrapados en la paradoja de la planeación,
una vez que empezamos a pensar como los que planean”.*
(Churchman)

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que aquí se desarrolla, tiene como finalidad proponer un método para lograr la implantación de planes estratégicos en la pequeña empresa. Se eligió este sector de las MiPyMES porque presenta una mayor flexibilidad en su estructura, ya que al contar con pocos empleados, es fácil realizar los cambios necesarios que conlleva la implantación de un plan estratégico; otro motivo por el que se escogió este sector y el más importante, es porque representan un nicho importante de oportunidades, ya que con el debido apoyo, pueden convertirse en medianas empresas; de acuerdo con los resultados del Censo Económico del año 2009, las medianas empresas son las que generan mayor producción bruta,

representando el 17.4% del total nacional, seguidas de las pequeñas empresas, con un 9.0%; sin embargo, la mayoría de los programas existentes, están dirigidos a brindar apoyo financiero y no se enfocan en proveer a la empresa de herramientas suficientes que le sirvan de guía en la administración y aprovechamiento de los recursos.

Es por esto, que se hace necesario prestar mayor atención a los problemas internos que surgen en las pequeñas empresas, mismos que son obstáculos para que éstas puedan aprovechar los diversos programas de apoyo y recursos que les brinda el Gobierno.

Dichos problemas, como la escasez de programas de apoyo, dirigidos a solucionar problemas relacionados con la planeación, principalmente con la implantación de planes estratégicos, objetivos mal planteados, deficiente sistema de comunicación, no contar con una estructura que apoye el plan, no tener un adecuado control y medición de los resultados, entre otros, son los que motivaron el desarrollo del presente trabajo.

Una vez comprendidas las razones en las cuales se sustenta el desarrollo del presente trabajo, en el segundo capítulo se plantea parte de la historia y de los cambios que se han tenido a lo largo del tiempo, en lo referente a la clasificación de las MiPyMES; se analizan también las principales problemáticas detectadas en las pequeñas empresas, tanto externas como internas, centrandó la atención en estas últimas.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se hace uso de la Teoría de Sistemas, la cual permite visualizar a la empresa como un sistema e identificar, tanto los factores externos en los que no tiene influencia; como los internos, mismos que son centro de estudio en este trabajo. También se hace uso de la planeación estratégica, la cual permite identificar el proceso que se debe seguir y los puntos críticos que deberán tomarse en cuenta durante la implantación.

El capítulo cuatro conforma la parte medular de este trabajo, en él se plantea la metodología utilizada, se analiza y se justifica cada una de las etapas que conforman la propuesta y se establece el objetivo que se busca cubrir en cada una de ellas, así como la manera en que deben llevarse a cabo.

Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones finales, resultado del proceso de investigación del tema y del alcance del presente trabajo, así como algunas recomendaciones para el mejoramiento del mismo.

CAPÍTULO 2

LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LA PROBLEMÁTICA EN LA EJECUCIÓN DE SUS PLANES

*“La empresa busca permanencia,
el negocio no”.
(Rodríguez)*

2. LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

Desde 1954 la Secretaría de Hacienda ha catalogado a las empresas, de acuerdo con su capital contable en micro, pequeña, mediana y grande.

En 1985 la SECOFI publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana en donde se clasifica a las PyMES de acuerdo a su capital contable y al número de empleados.

En los últimos años se le ha dado mayor importancia al número de empleados y actualmente, como se muestra en la tabla 1, las empresas se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

TAMAÑO	SECTOR	NÚMERO DE TRABAJADORES	VENTAS ANUALES (mdp)	TOPE MÁXIMO COMBINADO*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		235
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

*Tope máximo combinado = (Número de trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x90%

Tabla 1. Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas
Fuente: Nacional Financiera. Clasificación PyMES, 2009

Como se puede observar, la pequeña empresa tiene desde 11 hasta 50 trabajadores, esto le permite una mayor flexibilidad en el manejo de los cambios internos que surgen al momento de implantar planes estratégicos, lo cual es de gran ayuda, puesto que le permite una mejor adaptación a los cambios, tanto internos como externos, que puede llegar a afrontar.

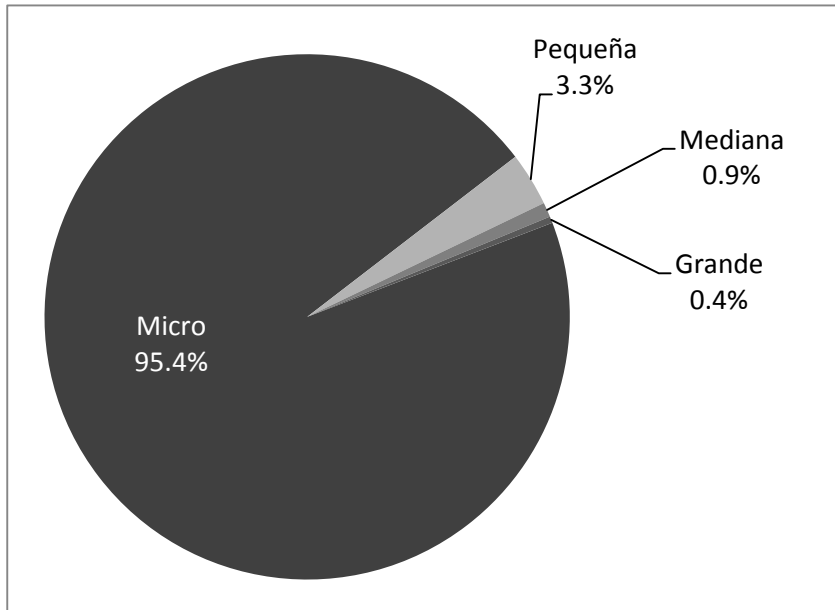
A continuación se presenta una comparativa en donde se muestra el crecimiento que las empresas han tenido en el periodo 1998-2008, resultado de los Censos Económicos que se llevaron a cabo en esos años por parte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se compara también el personal ocupado en cada clasificación de empresas y finalmente se muestra el crecimiento en número que han tenido las pequeñas empresas.

De acuerdo con el Censo Económico del año 1999, número de MiPyMES en México era de 3,038,514 establecimientos a nivel nacional de las cuales el 3.3% estaba representado por las pequeñas empresas; el porcentaje de participación de acuerdo al tamaño del establecimiento se observa en la tabla 2:

INDUSTRIA	NÚMERO DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
Micro	2,899,196	95.4%
Pequeña	101,003	3.3%
Mediana	27,319	0.9%
Grande	10,996	0.4%
TOTAL:	3,038,514	100%

Tabla 2. Establecimientos a nivel nacional (1999)
Fuente: INEGI, Censo económico 1999

De manera gráfica se tiene:



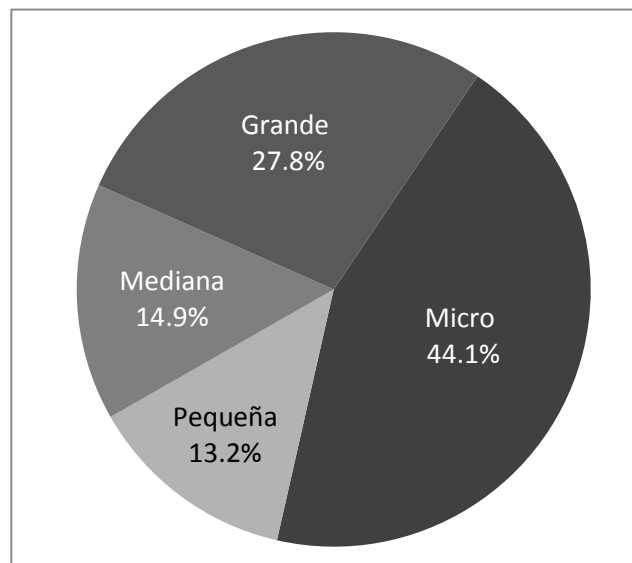
Gráfica 1. Porcentaje de establecimientos a nivel nacional (1999)
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Censo económico 1999

En cuanto al número de personal ocupado promedio en establecimientos a nivel nacional, durante ese mismo año distribución mostrada en la tabla 3:

INDUSTRIA	PERSONAL OCUPADO PROMEDIO	PORCENTAJE
Micro	6,847,278	44.1%
Pequeña	2,058,867	13.2%
Mediana	2,317,328	14.9%
Grande	4,318,374	27.8%
TOTAL:	15,541,847	100%

Tabla 3. Personal ocupado promedio a nivel nacional (1999)
Fuente: INEGI, Censo económico 1999

Gráficamente:



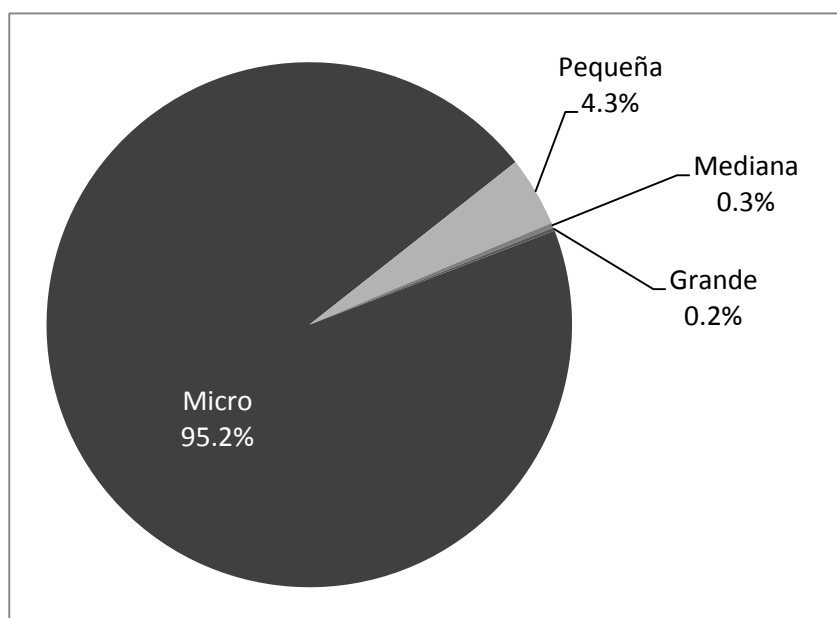
Gráfica 2. Porcentaje de personal ocupado promedio (1999)
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Censo económico 1999

En comparación, los resultados del Censo Económico 2009 realizado por el INEGI arrojaron que México cuenta con 5,144,056 empresas, como se muestra en la tabla 4, de las cuales:

INDUSTRIA	NÚMERO DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
Micro	4,897,142	95.2%
Pequeña	221,194	4.3%
Mediana	15,432	0.3%
Grande	10,288	0.2%
TOTAL:	5,144,056	100%

Tabla 4. Establecimientos a nivel nacional (2009)
Fuente: INEGI, Censo Económico 2009

En la gráfica 3 se aprecia el porcentaje de participación para cada tamaño de empresas:



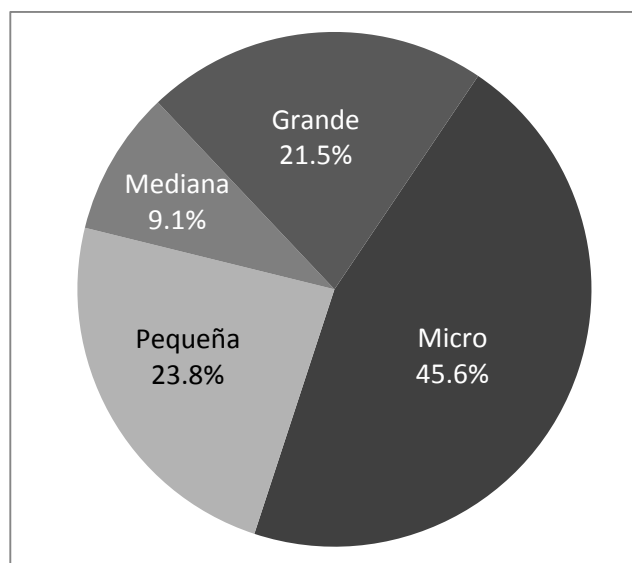
Gráfica 3. Porcentaje de establecimientos a nivel nacional (2009)
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Censo Económico 2009

Con base en el Censo Económico 2009, el número de personal que emplean en promedio las PyMES es de 27,727,406 personas, concentrándose el mayor porcentaje en las microempresas, tal como se puede observar en la tabla 5:

INDUSTRIA	PERSONAL OCUPADO PROMEDIO	PARTICIPACIÓN
MICROS	12,643,697	45.6%
PEQUEÑAS	6,599,123	23.8%
MEDIANAS	2,523,194	9.1%
GRANDES	5,961,392	21.5%
TOTAL:	27,727,406	100%

Tabla 5. Personal ocupado promedio a nivel nacional (2009)
Fuente: INEGI, Resumen de los resultados de los Censos Económico 2009

Gráficamente el porcentaje de personal ocupado para cada sector es como sigue:

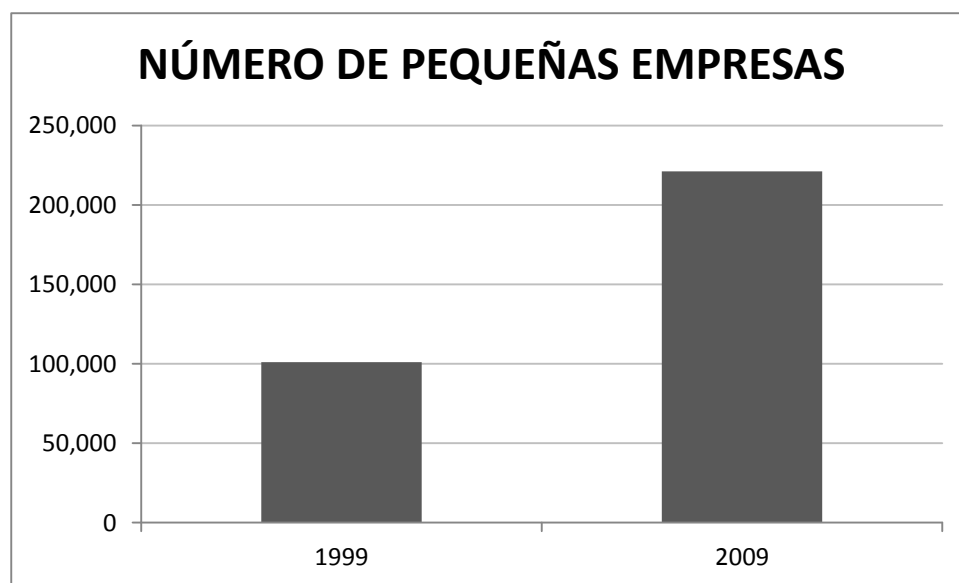


Gráfica 4. Porcentaje de personal ocupado promedio (2009)
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Censo Económico 2009

En la tabla 6 se presenta un comparativo del número de pequeñas empresas existentes entre 1998 y 2008, en donde se muestra que el número de empresas ha crecido poco más del 100%.

CENSO ECONÓMICO	NÚMERO DE EMPRESAS
1999	101,003
2009	221,194

Tabla 6. Comparativo censos económicos 1999 y 2009
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI



Gráfica 5. Comparativo censos económicos 1999 y 2009
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

No obstante que las pequeñas empresas representan un porcentaje pequeño dentro del total de las empresas en el país, han tenido un crecimiento considerable, representando el segundo lugar a nivel nacional, precedidas por la micros; figuran también en segundo lugar en lo referente a personal ocupado promedio (23.8%), valor aproximado al generado por las grandes empresas, lo que significa una considerable participación en la generación de empleo. Esto, aunado a su flexibilidad organizacional y a su dinámica operacional, hace que estas empresas representen un nicho de interés para el presente estudio.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En la mayoría de las pequeñas empresas no se tiene la visión de un crecimiento futuro, “el empresario...no siente tener una empresa sino un negocio”¹ por lo que no cuenta con objetivos comerciales, logística, planes de exportación de sus productos y por consecuencia, tampoco piensa en adquirir tecnología. Se preocupan más por las ventas, la producción y sus finanzas, que por la gestión interna, sin embargo, esta última es la más importante, pues de ella dependen las demás.

Las grandes empresas se diferencian en su mercado por medio del mejoramiento de procesos y servicios; las pequeñas empresas por el contrario, lo hacen por medio de sus precios.

Algunas de las características que presentan las empresas y que pueden influir en el proceso de planeación se encuentran², entre otras:

1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, o cara a cara, en forma oral y en la mayoría de los casos, son formalidades.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.
7. Las funciones del personal no están bien definidas.
8. Los altos directivos supervisan directamente el desempeño de sus empleados.
9. Hay poco control de las operaciones y no se tienen estadísticas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar personal.

Sin embargo, a pesar de que una pequeña empresa presenta menor complejidad en cuanto al tipo de operaciones que se realizan, los directivos no cuentan con herramientas y planes estratégicos que les permitan tomar decisiones adecuadas.

¹ Sánchez, 2003, p. 43

² Steiner, 1997, p. 59

2.3. APOYOS DIRIGIDOS A LAS MiPyMES

Actualmente, existen muchos programas de apoyo dirigidos a las MiPyMES, los cuales están basados en la “literatura de gestión de las grandes empresas”³, como Palomo menciona, estos apoyos están dirigidos a las PyMES *en general*; esto es un grave problema porque cada una de ellas (micro, pequeña y mediana) requiere de apoyos y planes específicos, no sólo enfocados a su clasificación, sino también al sector y región en el que se desarrollan; “las soluciones propuestas no toman en cuenta la especificidad de las PyMES, como podrían ser sus procesos de gestión y sus problemas asociados”⁴.

Uno de los programas de apoyo empresarial, orientado a solucionar problemas internos y que es dirigido por la Secretaría de Economía, es el de *capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial*⁵ (ver Anexo 1). Este programa principalmente consiste en ayudar a las empresas a desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que les permitan lograr sus objetivos, así como, tener mayor competitividad empresarial por medio de herramientas y metodologías que les ayuden a identificar las áreas de oportunidad.

2.4. PROBLEMÁTICAS QUE ENFRENTAN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Estudios realizados por algunas universidades de México, han encontrado que las pequeñas empresas, a pesar de contar con herramientas que les permiten realizar sus tareas diarias, presentan algunas problemáticas; la mayoría son debido a que las pequeñas empresas no cuentan con planes de gestión, ni documentos que establezcan procedimientos u orientación para los directivos ni para el personal.

La mayoría de los directivos piensan que es suficiente contar con organigramas, manuales de sistemas de costos, bases de datos de clientes, de proveedores, de personal, entre otras herramientas, en su mayoría electrónicas, que les permitan tener un *buen control* de la empresa; sin embargo, caen en el error de tener un inadecuado control de procesos, debido a que los analizan por separado y no conjuntamente, es decir, no analizan las relaciones y repercusiones entre procesos; tampoco tienen definidas la misión, visión y objetivos, o si los tienen, no se hacen del conocimiento de la organización. Lo anterior, ocasiona que no se tengan claros los objetivos y propósitos de la empresa, lo cual le genera problemas internos, que a su vez repercuten en el exterior.

³ Palomo, 2005, p. 26

⁴ *Ibid.*, p. 26

⁵ *Ibid.*, p. 28

La tabla 7 presenta algunas de las principales variables que se han evaluado en diversos estudios enfocados a las MiPyMES.

VARIABLE	OBSERVACIÓN
Prospectiva	Presentan mayor dificultad
Propósitos	
Valores	
Estrategias	
Logística	Tienen conciencia de su necesidad pero una idea vaga de las técnicas y procedimientos para su implementación.
Gestión de la producción	Se encuentra en un nivel satisfactorio. Tienen conocimiento de las características del producto y de los procesos de producción.

Tabla 7. Variables evaluadas en estudios de las PyMES
 Fuente: Realización propia, basado en Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio empírico en México

Rodríguez, menciona que una gran deficiencia que presentan las pequeñas empresas consiste en que sus actividades no están debidamente planeadas; esto es debido a que los directivos tienen conocimientos adecuados en lo referente a los procesos de producción, fuente de sus utilidades, más no tienen idea de cómo administrar o dirigir su empresa y no cuentan con las bases necesarias para establecer una planeación interna.

2.4.1. PROBLEMÁTICAS EXTERNAS

Nos referimos a problemáticas externas como aquellas en las que la pequeña empresa no tiene influencia, sin embargo, le afectan. Desafortunadamente, las propuestas de apoyo que existen actualmente están enfocadas en resolver solamente este tipo de problemas.

En uno de los artículos publicados por Miguel A. Palomo se mencionan algunas de las problemáticas externas a las que se enfrentan las MiPyMES, la tabla 8 muestra un resumen de dichos estudios.

PROBLEMAS	ESTUDIO
Obsolescencia industrial.	Encuesta a la industria mediana y pequeña (NAFIN, 1985). Muestra: 20,923 empresas.
Escasez de recursos financieros.	
Falta de acceso al financiamiento.	
Problemas para adquirir insumos, por falta de poder adquisitivo.	La industria por escala productiva (SECOFI, 1987). Muestra: 35,000 empresas.
Mercado contraído.	
Falta de acceso a crédito.	
Carencia de materias primas.	
Indefinición de una política industrial.	
Política fiscal no promotora del desarrollo.	
Financiamiento y tasas de interés no competitivos.	
Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economías a escala.	CETRO-CRECE (2000).
Falta de apoyos e incentivos para la Pequeña y Mediana Industria.	
Servicios públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura.	
Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del TLC.	
Regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas y costosas.	
Problemas fiscales.	
Falta de financiamiento.	
Participación limitada en el Comercio Exterior.	NAFINSA
Acceso limitado a fuentes de financiamiento.	
Desvinculación con los sectores más dinámicos.	CIPI (S.E., 2001).
Falta de vinculación con el sector académico.	
Fortalecimiento de los programas públicos.	
Participación del sector financiero.	CIPI (S.E., 2003). Muestra: 1,034 empresas.
Mayor política industrial.	

Tabla 8. Problemáticas externas de las PyMES
Fuente: Realización propia, basado en Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES

Como se observa en la tabla anterior, entre las principales problemáticas que presentan las empresas se encuentran:

- i. Falta de internacionalización y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos - Existe una participación decreciente por parte de las empresas de menor tamaño, en las compras de los sectores nacionales; el 94.3% de las exportaciones en México, están concentradas en 312 grandes empresas nacionales y extranjeras.
- ii. Falta de financiamiento - Las elevadas tasas de interés, acompañadas de fuertes restricciones por parte de los bancos, son obstáculos que impiden la comercialización; esto ha tenido como consecuencia, que sólo un poco más del 20% de las MiPyMES en México, cuenten con créditos de la banca comercial.
- iii. Falta de capacitación y barreras de acceso a tecnologías - Las empresas de menor tamaño carecen de capacitación, lo que les impide tener mano de

obra calificada, además de enfrentar importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías, por falta de información y recursos económicos, que les permita desarrollar mayor investigación y desarrollo para estar siempre un paso adelante de la competencia.

- iv. Desconocimiento del entorno en el que se desarrolla la empresa – Esto impide que las empresas se desarrollen en un mercado competitivo, por lo cual es importante conocer el sector en el que se encuentran para definir los problemas de gestión, propios al producto o servicio, mercado y clientes.

2.4.2. PROBLEMÁTICAS INTERNAS

Dentro del artículo citado anteriormente, se mencionan también las problemáticas internas a las que se enfrentan las PyMES; la tabla 9 muestra un resumen de los principales problemas internos que se han detectado.

PROBLEMAS	ESTUDIO
Carencia de organización.	Encuesta a la industria mediana y pequeña (NAFIN, 1985). Muestra: 20,923 empresas.
Retraso tecnológico.	
Falta de capacitación del personal	
Problemas en la coordinación de productos.	
Falta de integración y asociación.	
Carencia de registros contables.	La industria por escala productiva (SECOFI, 1987). Muestra: 35,000
Altos costos de operación.	
Falta de liquidez financiera.	
Problemas administrativos.	NAFINSA
Incapacidad de cumplir requisitos.	
Deficiencia de comercialización.	
Errores en insumos y producción.	
Capacitación deficiente de sus recursos humanos.	CIPI (S.E., 2001).
Falta de cultura de innovación y desarrollo tecnológico.	
Falta de certificación en calidad.	CIPI (S.E., 2003). Muestra: 1,034 empresas.
Falta de metodologías orientadas a la mejora de calidad y productividad.	
Toma de decisión por intuición y por presión.	Guía para Elaborar Planes Participativos en la Micro y Pequeña Empresa Mexicana empleando un Enfoque de Sistemas, (Tesis).
Carencia de visión a futuro, lo que ocasiona que no se cuente con acciones preventivas.	
Temor a la consultoría.	
El dueño se ocupa de todos los problemas de la empresa, menos de planear.	
No se tiene visión de todos los aspectos de la empresa.	
No se tienen claras las funciones y responsabilidades de los empleados.	

Tabla 9. Problemáticas internas de las PyMES
Fuente: Realización propia, basado en Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES

Dentro de las problemáticas internas podemos mencionar:

- i. Carencia de organización (habilidad para manejar las organizaciones) - El comportamiento del empresario para tomar decisiones y la capacidad que tiene para dirigir las organizaciones muchas veces no es el correcto; no se tiene tiempo para organizar el negocio o se piensa que debido a que se trata de una pequeña empresa no se requiere de una planeación; esto aunado al poco conocimiento de herramientas y técnicas de apoyo, la falta de claridad en los propósitos y valores impide obtener los resultados deseados.
- ii. Falta de capacitación del personal - En la mayoría de las pequeñas empresas no se cuenta con personal capacitado para llevar a cabo las actividades que le corresponden.
- iii. Carencia de sistemas de planeación - No se tiene idea de lo que es la planeación prospectiva y planeación estratégica. Las pequeñas empresas suele creer que la planeación se aplica únicamente a las grandes empresas, cuando en realidad es aplicable a todo tipo y tamaño de empresa, la única diferencia estriba en el nivel de complejidad debido al tamaño de la misma.
- iv. Carencia de sistemas de administración y control - No se tiene un adecuado seguimiento de la información generada en los procesos operativos, tampoco se da un adecuado seguimiento y medición de los resultados obtenidos.

2.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se ha observado, existen muchas problemáticas a las que se enfrentan las pequeñas empresas lo que les impide tener un desarrollo óptimo; pero como diversos autores coinciden, el principal problema es la falta de planeación o el desconocimiento que se tiene de ella (ver Anexo 2). Kauffman analiza las principales problemáticas y menciona que “carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes”⁶.

En una pequeña empresa es posible tener un plan estratégico diseñado “a la medida” pero si no se tienen los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo, se puede presentar la siguiente pregunta: ¿y ahora qué hacemos, cómo hago para implantarlo?

⁶ Kauffman, 2001, p. 41

La mayoría de los directivos creen que llevar a cabo una reestructuración de la organización es el primer paso, sin embargo, lo común es carecer de las bases suficientes para sustentar esos cambios.

Jorge Mohar sugiere que para llevar a cabo una implantación exitosa del plan estratégico, es necesario que exista “un método para hacer las cosas y llevar a cabo una capacitación sistemática, para enseñarlo”⁷, al cual se le dé un seguimiento permanente para verificar que se está cumpliendo con lo establecido; menciona también que la retroalimentación es un aspecto fundamental y sugiere contar con “ciclos de medición parciales”⁸. Por lo tanto, tener un procedimiento de implantación, seguimiento y aseguramiento del plan, permitirá a las empresas definir el rumbo que la organización requiere.

Con base en lo anteriormente expuesto, el objetivo del presente trabajo es el de elaborar un procedimiento interactivo para llevar a cabo la implantación del plan estratégico, que le permita a las pequeñas empresas asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, apoyados en un plan de consultoría que les guíe en la ejecución. Dicho procedimiento, les permitirá establecer un sistema de indicadores que apoyen la medición y avances de cada una de las metas establecidas, los cuales deberán llevar al cumplimiento de los objetivos.

Lo anterior, junto con la asignación de responsabilidades y con ayuda de un método de integración, busca promover un ambiente de participación, comunicación y colaboración en el planteamiento de propuestas, con miras hacia el cumplimiento de los objetivos. Es importante recalcar que no basta con realizarlo una vez, se debe tener un continuo seguimiento de los resultados, basándose en un sistema de control y retroalimentación.

⁷ Mohar, 2011, p. 3

⁸ *Ibíd.*, p. 4

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

*“Planear significa diseñar un futuro deseado
e identificar las formas para lograrlo”.*
(Steiner)

3. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones que surgieron a raíz de la Revolución Industrial veían a sus empleados como simples máquinas, elementos que podían ser remplazados cuando ya no funcionaban como debían. Conforme la industria creció, se hizo necesario contar con personal especializado, lo que trajo como consecuencia que fuera difícil remplazarlos, dado que capacitar a nuevo personal era más costoso que mantener al actual. Posteriormente comenzó a verse a la empresa como un organismo, en donde el dueño era el cerebro, era él quien manejaba la organización y tomaba decisiones, los empleados eran vistos como elementos que sólo recibían instrucciones.

Este modelo, en donde la empresa era vista como organismo, comenzaba a verse como un problema; después de la Segunda Guerra Mundial se introdujo la automatización, por lo que se hizo aún más necesaria la especialización y capacitación del personal; esto ocasionó que mientras mejor preparado estaba el personal, menos necesidad tenían de soportar malos tratos, ya que fácilmente podían conseguir un mejor empleo; sus aspiraciones profesionales, valores e intereses, tenían que ser tomados en cuenta para mantenerlos en la empresa.

Los directivos se dieron cuenta de que era necesario administrar tanto al personal como a los procesos; la empresa vista como organismo, dejó de funcionar y surgió “la empresa como organización”⁹. Sin embargo, la administración requiere que se tengan claras las funciones y las relaciones entre los componentes del sistema, así como, los objetivos de cada empleado.

Actualmente, existen discrepancias entre, si la planeación es la clave para el rendimiento competitivo de la empresa, o no; algunos autores como Rudd y Kraus afirman que existe una relación positiva entre planeación y rendimiento; otros, por el contrario, como Stonehouse y Pemberton, afirman que esto crea presión a las empresas por ser métodos muy rígidos.

3.1. PLANEACIÓN

Uno de los problemas que se tiene al hablar de planeación, es que la palabra “*planeación*” se percibe como una palabra rígida y se piensa que todo lo planeado debe seguirse al pie de la letra; además, la planeación suele relacionarse con épocas de crisis, se recurre a ella únicamente cuando la empresa presenta problemas.

Sin embargo, Rodríguez¹⁰ menciona:

La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse...permite a las organizaciones adquirir un concepto claro de la organización, esto a su vez permite formular planes que los guiarán hacia los objetivos organizacionales.

⁹ Ackoff, 1990, p. 46

¹⁰ Rodríguez, 2005, pp.23, 94

Por otro lado, y en relación con lo anterior, los directores no aceptan la consultoría externa¹¹, ellos aseguran conocer mejor su empresa que ellos; sin embargo, es importante hacerles entender que la planeación es una herramienta de ayuda, no un método impositivo de trabajo; los planes deben ser diseñados acordes a las características de cada empresa. Los resultados que se obtengan, se verán reflejados en los beneficios que logre la empresa como sistema y a su vez, dichos resultados, serán efecto de las interrelaciones que se deriven de las decisiones que se tomen día a día, como menciona Ackoff: “lo más complejo de la planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones”¹².

Aquí, parte del trabajo del consultor, es el de capacitar, tanto a directivos, como empleados, en la planificación a largo plazo, con la finalidad de lograr sus objetivos, tanto personales, como los relacionados con la empresa, y mejor aún, ayudarlos para posicionar a su empresa en un mercado donde pueda tener éxito.

Se debe comenzar por hacerle entender al director de la empresa, que él solo no puede solucionar todos los problemas, debe aprender, cuando sea necesario, a delegar responsabilidades, a pensar y hacer que su personal piense de manera autónoma y estratégica. Una vez que hayamos conseguido la confianza del director, éste se sentirá lo suficientemente cómodo para permitir la ayuda del consultor y entonces se podrán atacar los problemas de la empresa.

3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El término estrategia tiene un origen militar y ha sido adaptado para el uso en las organizaciones, principalmente en Estados Unidos, en las décadas de los 50's y 60's; aunque sus inicios se remontan más allá de la época de Julio César y Alejandro Magno; Sun Tzu hace referencia a la estrategia, en su libro “El Arte de la Guerra”, afirma que la estrategia puede llevarnos a la seguridad, o a la ruina.

Pero es entre 1965 y 1975 cuando surge la planeación estratégica como respuesta a los cambios estructurales que impone el entorno, de ahí que la planeación estratégica, sea vista como una herramienta fundamental de largo plazo, que permite planificar los caminos necesarios para cumplir con los objetivos.

Dentro de las múltiples definiciones que existen sobre *estrategia*, se puede decir que es un plan, que permite identificar diferentes opciones para llevar a la empresa, del estado en que se encuentra, al que desea llegar, dado que

¹¹ Cruz, 2006, p.7

¹² Ackoff, 1979, p. 14

proporciona criterios para definir objetivos y metas, establece los recursos necesarios y define indicadores, que permiten comparar los resultados obtenidos }con los esperados, lo que permite establecer un rango que indica la manera de responder a los cambios del entorno. Sin embargo se debe tener cuidado al definir las estrategias, ya que como menciona Steiner, “una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente”¹³.

La planeación estratégica observa la relación causa-efecto de las posibles alternativas de solución que se plantean, permitiendo visualizar los diferentes escenarios, que se pueden crear al aplicar los cambios deseados. Si los resultados que se obtienen no son los esperados, la estrategia puede cambiarse y probar una nueva alternativa.

Debido a que el medio en que se desarrolla la empresa es cambiante, se hace necesario hacer uso de la planeación estratégica, sin embargo; es importante aclarar, que ésta no toma decisiones a futuro, su objetivo consiste en crear diferentes estrategias que se adapten a los cambios y que puedan ser ejecutadas de manera eficiente, con la finalidad de que la empresa se reinventa de manera continua, sin perder de vista los objetivos y que, de esta manera, comprenda el entorno en que se desenvuelve y aprenda de él.

Como ya se mencionó, la planeación estratégica, es considerada como una de las principales herramientas utilizadas en las empresas y es responsabilidad de los directores implantar su uso dentro de la empresa; la planeación estratégica permite formular y contestar preguntas como: “¿cuáles son los objetivos de la empresa, tanto a largo, como a corto plazo?... , ¿dónde están y cuáles son nuestros mercados?, ¿qué participación queremos obtener en los mercados y cómo puede lograrse?... , ¿cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectarán?, y ¿cuáles serán en los próximos años las oportunidades que debemos explotar o los peligros que debemos evitar?”¹⁴; es decir, la planeación estratégica le permite al dueño de la pequeña empresa analizar las oportunidades y los problemas desde un enfoque holístico y entender el impacto potencial que sus acciones puedan tener sobre los demás al enfrentar los problemas y retos de cada día.

Las respuestas a las preguntas anteriores, no son fáciles de contestar, principalmente, porque la respuesta que se dé a cada una de ellas, es la base que los directivos deben seguir al tomar decisiones.

Uno de los problemas que surge al implantar un plan estratégico, es que los directores no comprenden la realidad a la que se enfrentan; es por ello, que al

¹³ Steiner, 1997, p. 17

¹⁴ *Ibíd.*, p.42

diseñar un plan estratégico, debe considerarse el tamaño de la empresa y que el plan que se conciba no sea rígido, sino que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios para que sea aceptado, no sólo por los altos directivos, sino por todos los involucrados en cada uno de los procesos; las opiniones de los ejecutivos y el personal operativo, también deben ser tomadas en cuenta.

Partiendo de lo anterior, se hace evidente que es necesario llevar a cabo procesos de gestión, en donde se documenten los diagnósticos, propósitos, valores, planes, estrategias e indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa, así como la correcta aplicación de los planes estratégicos; como menciona Palomo¹⁵:

Los estudios anteriores se caracterizan por la 'promoción de problemas' principalmente externos...cuando en realidad, lo que necesitan las PyMES, son programas públicos para resolver sus problemas de gestión interna y esta falta de orientación puede explicar por qué las PyMES no estén interesadas en participar en los programas de apoyo.

Como se explicó en el capítulo anterior, existe una gran deficiencia en el apoyo dirigido a las MiPyMES, debido a que los programas actuales no están enfocados a cada sector o tamaño, por el contrario, están generalizados a las MiPyMES y enfocados en su mayoría a cubrir necesidades financieras. Esto, junto con las conclusiones presentadas por los artículos citados, nos conduce a las principales necesidades de apoyo que tienen las pequeñas empresas, para resolver los problemas internos y lograr su desarrollo; entre éstas podemos mencionar:

- a) Apoyo, tanto en lo concerniente al área gerencial, como administrativa.
- b) Sistemas de información
- c) Capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial.
- d) Consultoría en organización y dirección de empresas.

Con el debido apoyo de una consultoría enfocada a cubrir estas necesidades, la pequeña empresa debe ser capaz de¹⁶:

- 1. Tomar decisiones estratégicas
- 2. Tomar riesgos a futuros lejanos
- 3. Integrar equipos de trabajo, capaces de llevar a cabo los objetivos propios y los de la empresa.

¹⁵ Palomo, 2005, p. 30

¹⁶ Palomo, 2006, pp. 53-54

4. Implantar sistemas de comunicación eficientes.
5. Ver el negocio y la industria como un sistema, e integrar sus funciones dentro de ésta.

Además, las pequeñas empresas, a pesar de las debilidades que presentan, también tienen el potencial para desarrollarse y crecer; para impulsar ese desarrollo, es necesario crear programas que les permitan utilizar herramientas que cubran sus necesidades y obtener la estabilidad que la empresa necesita. Lo anterior se logra con tres elementos principales¹⁷:

1. Administración y la planeación prospectivas.
2. Planeación estratégica.
3. Logística.

La **planeación** tiene por objeto, establecer principios que permitan orientar a la empresa en el uso de los recursos de manera eficiente, para mantenerse en el campo competitivo y definir las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa.

La **planeación prospectiva**, en combinación con la **planeación estratégica**, le permite a las pequeñas empresas visualizar estrategias para formular la misión, la visión, los objetivos y las metas en diferentes escenarios, también permite definir planes de acción. Aporta una gran ayuda en la toma de decisiones, gracias a que identifica factores internos y externos; que le permiten a la empresa alcanzar o aproximarse a los resultados deseados. Para ello, es importante identificar las características internas de la empresa, sus elementos, así como, el entorno en el que se desarrolla y las interrelaciones que existen con él; una vez hecho esto, es más fácil lograr un mejor desarrollo.

La **logística**, por su parte, se encarga de las actividades relacionadas a la compra y distribución de materias primas, insumos y servicios de venta, esto, con la finalidad de agregar valor a los procesos que se desarrollan en la misma.

Dentro de este contexto, las empresas que utilizan la planeación estratégica, aumentan las posibilidades de éxito, es decir, las empresas más exitosas planean de manera estratégica.

¹⁷ Estrada, 2009, p. 5

3.2.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actuar sin planeación supone muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una “administración improvisada”¹⁸. Aplicar la planeación estratégica dentro de la empresa, ayuda a disminuir riesgos; entre las ventajas que presenta se encuentran:

1. Permite establecer un plan para acciones futuras “evitando la intuición e improvisación”, desarrollando soluciones creativas¹⁹.
2. Proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización.
3. Promueve la participación en la toma de decisiones; permite a los involucrados contribuir con sus capacidades, en los procesos de la organización.
4. Evalúa alternativas, facilitando la toma de decisiones.
5. Los directores tienen diversas responsabilidades dentro de la empresa, en muchas ocasiones dicen *no tener tiempo para la planeación*. La planeación estratégica, permite a la dirección enfocar la atención sobre los agentes principales, relevantes para la supervivencia de la empresa²⁰.
6. Como se ha mencionado, la planeación es una herramienta de apoyo para los directivos, en la toma de decisiones, “[las] funciones directivas pueden realizarse más fácilmente y en forma más conveniente, si se sigue un programa de planeación con un alcance adecuado”²¹.
7. Capacitación para los directores. Existen muchas evasivas, que los directores utilizan para rechazar un sistema de planeación, entre ellos se pueden mencionar²²:
 - a) No entiendo qué es lo que hay que hacer.
 - b) La planeación a largo plazo es demasiado complicada
 - c) ¿Por qué deberíamos aplicarla? Mi división está progresando bien.
8. La planeación permite utilizar de manera óptima los recursos con que cuenta la empresa, dirigiendo su uso al cumplimiento de los objetivos, proporcionando un control sobre los mismos.

Por otro lado, existen diversos factores que impiden implantar un plan estratégico dentro de la organización, por mencionar algunos están:

1. Altera las relaciones personales y laborales, crea inseguridad, temor y dudas, también acentúa los conflictos en las organizaciones y entre

¹⁸ Rodríguez, 2005, p. 21

¹⁹ *Ibíd.*, p. 22

²⁰ Steiner, 1997, p. 42

²¹ *Ibíd.*, p. 46

²² *Ibíd.*, p. 97

divisiones Los grupos de trabajo y los individuos tienen establecida una forma de trabajo, por lo que implantar planes y nuevas formas de trabajo no es bien recibida, debido al cambio en la percepción de las metas, objetivos y prioridades; estos cambios no son sólo personales, influyen también en los correspondientes a la empresa, debido a que ya no se debe pensar a corto plazo, sino a largo plazo.

2. Exige un cambio de visión. Los directivos deben cambiar su forma de ver la organización, como partes o divisiones separadas y comenzar a verla en conjunto, como un sistema.
3. Amenaza en los mandos y cambia los flujos de información. Muchos directivos ven amenazada su autoridad puesto, que las “líneas de comunicación” se modifican, los empleados tienen mayor comunicación con la alta dirección, por lo que los jefes directos pueden sentirse relegados.
4. Los directores, la mayoría de las veces, están acostumbrados a obtener logros a corto plazo, se fían de su capacidad e intuición, por lo que la planeación no la consideran útil para sus objetivos personales.
5. Temor a equivocarse en la elección de las estrategias y planes a futuro y dirigir la empresa hacia el fracaso. La planeación representa mayor riesgo, por ser a largo plazo y con resultados inciertos.

3.2.2. BARRERAS DE LA IMPLANTACIÓN

Antes de analizar las barreras, es necesario preguntarse ¿qué es la implantación?, se puede definir como la ejecución eficaz del plan estratégico, para lo cual, requiere que exista una adecuada comunicación, que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas en cada departamento.

Si lo que se busca es obtener una implantación eficiente, es necesario realizar una descripción del entorno externo en el que se encuentra la pequeña empresa, así como del interno, de procesos y de los recursos que se requieren para cada uno. Lo anterior, es con la finalidad de identificar los puntos en los que se requieren cambios; sin embargo, éste es precisamente uno de los mayores problemas a los que se enfrenta un directivo al implantar un plan estratégico, puesto que la mayoría de las veces, los empleados tienden a rechazar todo aquello que los saque de su zona de confort, como son cambios en la estructura y en la cultura organizacional.

Uno de los objetivos que se pretende lograr con la propuesta, que se desarrolla en el capítulo 4, es de ayudar a los directivos de las pequeñas empresas a, enfrentar las barreras que trae consigo la implantación de planes estratégicos.

Jorge Mohar clasifica las barreras de la implantación en tres categorías²³:

1. Barreras que radican en pobres prácticas de planificación.
2. Barreras que se deben a la ineficiencia burocrática.
3. Barreras que tienen como fundamento, los supuestos de los planificadores sobre cómo funciona el mundo y la planificación.

Las dos primeras, son consecuencias de una pobre organización interna, en donde no se tienen especificados los objetivos, por ende, tampoco las responsabilidades de cada empleado, tampoco existen canales de comunicación definidos, ni apoyo a la toma de decisiones, no se cuenta con sistemas de medición de resultados, ni con incentivos, lo que ocasiona una falta de compromiso en la implantación del plan estratégico, incluso esta falta de compromiso, en muchas ocasiones viene desde la parte directiva, quien se muestra rígido en el seguimiento del plan. En la segunda barrera intervienen aspectos políticos, mismos que no serán tratados, por no ser del alcance de este trabajo.

La tercera barrera tiene que ver con la visión que tienen los directivos, sobre la manera en la que desean planear el desarrollo de su empresa; ellos tienen una “idea” de cómo funciona el entorno en el que se desenvuelven, no ven más allá de su medio interno y no llevan a cabo un análisis de las interacciones con su medio externo. Otra de las barreras que se tienen en este contexto, es que *el plan estratégico no es compartido en toda la empresa, únicamente se enteran aquellas personas, quienes se cree, deben saberlo.*

Este tipo de situaciones lleva a los directivos a caer en el mismo error una y otra vez, por lo que piensan que el plan estratégico es el que no funciona y es olvidado, trayendo consigo gasto de tiempo y dinero, y una pérdida de confianza en la planeación.

Lo que en estos casos se requiere, es un cambio de paradigma, la mente humana suele resistir ideas que van en contra de nuestros paradigmas²⁴; y el miedo al cambio es un obstáculo, que empuja a las organizaciones a evitar riesgos, sin embargo, los riesgos deben ser vistos como retos y es aquí donde se involucra la planeación, la cual es una herramienta para cambiar y/o adecuar los planes a la realidad de la empresa, por medio de un cambio de paradigma. Para cambiar el paradigma debe recalcarse cuál es la necesidad de mejorar, es decir, comunicar las consecuencias que trae consigo el mejorar y el no hacerlo dentro de la empresa.

²³ Mohar, 2011, p. 1

²⁴ *Ibíd.*, p. 3

Inevitablemente existirán barreras a lo largo del proceso de implantación, por lo que la organización deberá estar al pendiente de las posibles barreras que puedan presentarse y así establecer planes, para lo cual, es necesario contar con herramientas flexibles que guíen en la implantación y que se adapten a los constantes cambios del entorno en el que se encuentra la empresa.

3.2.3. PAPEL DEL CONSULTOR EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando surge la necesidad del cambio puede deberse a factores externos, que obliguen a la empresa a adaptarse a problemas internos, como mal funcionamiento de procesos o a las necesidades de progresar. Como menciona Hrebiniak: “En las pequeñas y medianas empresas, [los empresarios] deben recibir apoyo de consultores expertos en planeación estratégica”²⁵. Entre los principales motivos que se tienen para solicitar ayuda, se encuentran:

1. El empresario solicita la ayuda del consultor porque se haya en dificultades y cree comprender la causa-efecto que lo llevó a esa situación, pero no sabe cómo salir de ella.
2. Tiene problemas y requiere de un consultor, quien mediante un diagnóstico, detecte las necesidades de cambio del sistema.
3. Cuenta con un plan estratégico y tiene idea de lo que desea para su empresa, pero es necesaria la ayuda de un consultor para poder aterrizar sus ideas y plantear objetivos reales y medibles.
4. El sistema funciona adecuadamente, aunque busca una mejoría para lograr una mayor eficiencia en la implantación de su plan estratégico.

Una vez que la ayuda del consultor ha sido solicitada, éste debe evaluar la disposición del dueño de la pequeña empresa, para reconocer si se encuentra lo suficientemente motivado y capacitado, para comprometerse en el proceso de cambio y guiar a sus empleados. El rol del consultor es pieza clave en el proceso, consiste en formar al personal de la pequeña empresa (dueño y empleados), para que puedan implantar su plan estratégico y darle seguimiento.

3.3. NECESIDAD DE UN ENFOQUE SISTÉMICO

René Descartes demostró, que al separar los problemas complejos en sus diferentes partes, es posible analizar cada una de ellas y lograr el entendimiento del todo.

²⁵ Rodríguez, 2005, p. 57

El Enfoque Sistémico permite visualizar y comprender a la empresa como sistema y a sus procesos. Las pequeñas empresas se enfrentan día a día a problemas complejos; primeramente, se encuentran inmersas en un mundo dinámico y complejo, lleno de cambios constantes, en donde la competitividad es muy importante, para posicionarse en un mercado cada vez más exigente; por otro lado, también tienen problemas internos, como son: problemas con el personal al no realizar adecuadamente sus funciones, problemas operacionales, insuficiencia de recurso, problemas de ejecución, entre otros; mismos que se relacionan con procesos inadecuados, de fijación de objetivos y medición de resultados.

Para visualizar a la empresa como un sistema, primero se debe entender qué es un sistema: Un sistema, se define como un conjunto de elementos y sus características, que se encuentran relacionados entre sí; estas relaciones tienen cierto grado de afectación, “modo y nivel en que las variables se afectan entre sí”²⁶, además, a estas relaciones se les debe agregar el efecto de las interacciones, con los otros elementos pertenecientes al sistema. El grado de complejidad del sistema, está indicado por el número de variables de que se compone.

Los componentes internos de la empresa son de vital importancia, para que ésta funcione adecuadamente, si uno de sus elementos no funciona de manera correcta, la organización como sistema, no funcionará bien. La idea de cambiar el componente que está fallando por uno nuevo y no prestar atención a los efectos que se suceden en los demás elementos, puede ocasionar que el sistema entre en crisis, como menciona Churchman: “si alguna otra parte del sistema cambia...puede resultar necesario cambiar la medida de actuación de un determinado componente”²⁷. Reemplazar un elemento por otro, no es así de sencillo, un mal cambio, puede provocar una inestabilidad en la organización, ya sea en su estructura, en su proceso, o en los recursos.

En un sistema, la administración es la responsable de establecer objetivos, asignar los recursos y medir resultados, para el caso de la pequeña empresa, la administración está representada por el dueño; su “influencia ... es innegable sobre todo si esta es pequeña. A cada momento lo voltean a ver en espera de instrucciones. Se le busca como el portador de la última palabra en una discusión. Se espera obtener favores de él. La forma en que el dueño responde a todos esos estímulos marcará de manera definitiva la imagen que sus empleados tienen de él y adicionalmente la forma de comportarse de ellos dentro de la organización”²⁸.

Sin embargo, él es una persona con ideas para llevar a la práctica lo que desea y “planea por su cuenta”, no de manera metodológica y sistémica; no aplica la planeación en la empresa.

²⁶ Valdés, 2005, p. 174

²⁷ Churchman, 1973, p. 63

²⁸ <http://www.anteo.org.mx/index.php?id=27>

La empresa es un sistema que recibe entradas (recursos) y genera salidas (información y resultados), estas salidas, llegan al dueño para informarle si el sistema está actuando de manera errónea o no, si se requiere un cambio, o si el procedimiento que se sigue es el correcto; éste proceso puede llegar a ser de un grado de complejidad muy grande, si no se cuentan con herramientas, que permitan organizar la información y que le ayuden al dueño a tomar decisiones.

Los directivos de las pequeñas empresas necesitan tener una visión adecuada, darse cuenta de que los principales problemas a los que se enfrentan, tienen que ver con ellos mismos como empresa, los planes necesitan ser revisados y actualizados constantemente.

3.4. ESTADO DEL ARTE

El objetivo es presentar un marco de referencia, sobre las publicaciones relacionadas con el tema de investigación. A continuación se realiza un breve análisis de estudios y tendencias, que diversos autores han realizado sobre la planeación en las pequeñas empresas.

Este análisis, permitió identificar las principales problemáticas que se han presentado, en lo referente a la planeación en las pequeñas empresas, así como, las soluciones y conclusiones, a las que se ha llegado, proporcionando las bases para definir el problema principal a tratar y la solución planteada en este trabajo.

Los artículos consultados, tratan sobre problemáticas de las MiPyMES, éxito competitivo, y gestión y ejecución de la estrategia, principalmente. Los fines que tienen dichos artículos, son de investigación y/o educativos y de divulgación. Los primeros, son estudios publicados por universidades o institutos, en los que se han realizado análisis sobre las problemáticas que presentan las MiPyMES; los referentes a divulgación, son los publicados por revistas especializadas, o por consultorías que dan a conocer ciertos temas de interés y en los cuales ofrecen algunos consejos.

3.4.1. TEMÁTICA ABORDADA

La primera temática analizada, corresponde a aquellos artículos relacionados con las problemáticas en las MiPyMES. El análisis hecho por Palomo (2005) muestra una perspectiva diferente sobre los problemas reales, a los que se enfrenta la pequeña empresa, él hace un resumen de los resultados obtenidos en diferentes encuestas, realizadas por instituciones que brindan apoyo a las MiPyMES y encuentra que la mayoría, sólo mencionan problemáticas externas y no internas, de la misma manera, hace hincapié en que los programas de apoyo se centran en

resolver este tipo de problemáticas y muy pocos se enfocan a los problemas internos. Los apoyos que se brindan, la mayoría de las veces son de tipo económico: créditos, estímulos fiscales, subsidios, entre otros.

La conclusión a la que llega Palomo, y a partir de la cual se desarrolla el presente trabajo, es que lo que en realidad se necesita “son programas públicos, para resolver sus problemas de gestión interna”²⁹.

Relacionada con esta primera temática, está la segunda, la cual trata sobre los principales factores que se han encontrado, para que una empresa consiga el éxito competitivo. Respecto a éste, al igual que Palomo, Estrada concluye en un estudio realizado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en conjunto con las universidades españolas de Cantabria, Murcia y la Politécnica de Cartagena, que así como los factores externos son importantes, también los internos influyen en la competitividad de la empresa; dentro de estos últimos, cita a la planeación estratégica.

La figura 1, muestra la relación que existe entre la implantación de los planes estratégicos y el desempeño de la empresa.

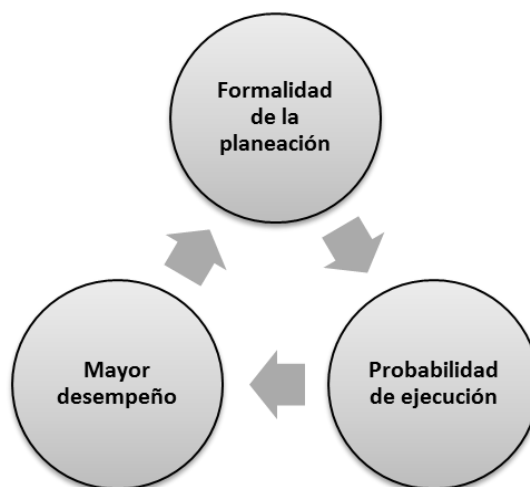


Figura 1. Implantación y desempeño en la empresa
Fuente: Realización propia, basado en Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio empírico en México

Como se observa, los autores que tratan actualmente estos temas, se enfocan en cubrir también los factores internos de la empresa, esto es, debido a que los resultados de los estudios realizados por distintas universidades del país, han demostrado que la planeación estratégica es necesaria en cualquier tamaño de empresa y en cualquier sector para lograr el éxito competitivo; sin embargo, este último no se llevará a cabo, si la empresa, internamente, no cuenta con las bases necesarias para lograr la implementación del plan estratégico.

²⁹ Palomo, 2005, p. 30

La tercera y última temática identificada en el material consultado se refiere a la implantación de planes estratégicos. La mayoría de los autores coincide, en que no basta con tener redactado el plan para lograr implantarlo, es necesario contar con una estructura y cultura adecuadas que permitan establecer canales de comunicación, de lo contrario se tendrá un mal desempeño. Como Neilson menciona: “Las empresas fracasan en la ejecución, porque...ignoran los....derechos de decisión y el flujo de información”³⁰.

Kaplan y Norton plantean en su artículo *La oficina de gestión de la estrategia*, tres pasos para implantar la estrategia; de manera esquemática se presenta en la figura 2:

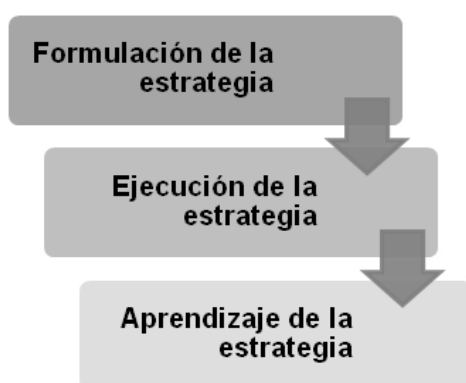


Figura 2. Pasos para implantar la estrategia.
Fuente: Realización propia, adaptado de
La oficina de gestión de la estrategia

Estos mismos autores, en otro de sus artículos, presentan un trabajo interesante, en donde proponen un ciclo de gestión para vincular la estrategia con las operaciones³¹, el cual se muestra en la figura 3; en él, proponen un ciclo cerrado de gestión, el cual parte de la elaboración de la estrategia, hasta llegar a la medición y adaptación de la misma. Para ellos, es importante medir los objetivos que se hayan definido en el plan estratégico por medio de indicadores; para lograrlo “la estrategia debe ser probada y adaptada, para mantenerse a tono con los cambios competitivos”³².

³⁰ *Ibíd.*, p. 30

³¹ Kaplan & Norton, 2008, p. 43

³² Kaplan & Norton, 2005, p. 66

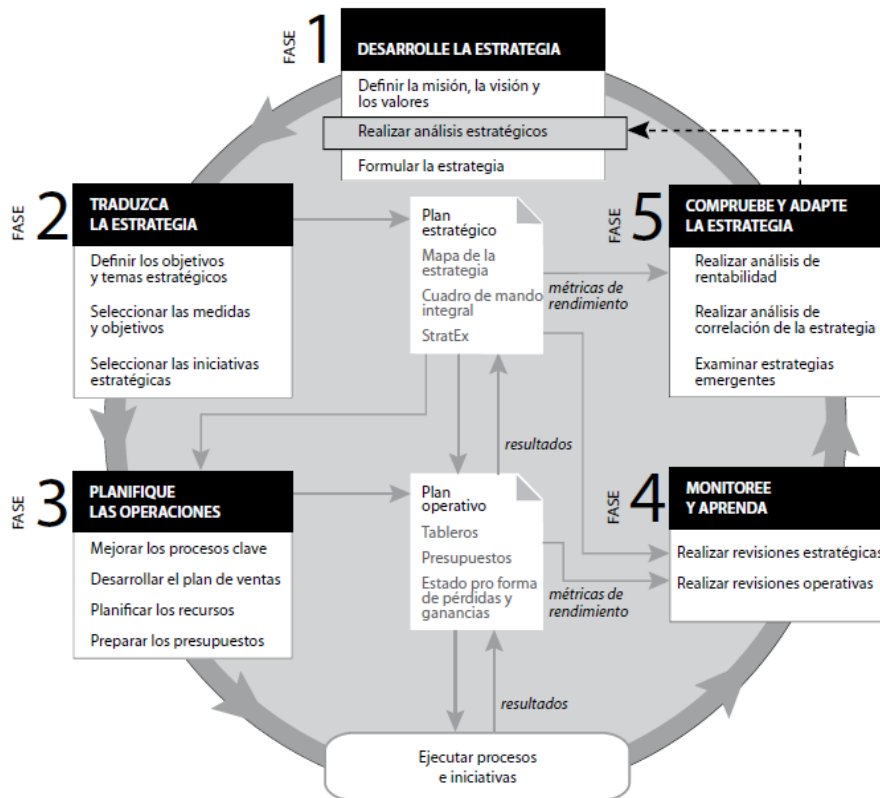


Figura 3. Sistema de gestión de ciclo cerrado.
Fuente: Kaplan R. & Norton, D. (2008) p.43

Ahora bien, un sistema que permite identificar las actividades que se relacionan con la ejecución de la estrategia se muestra en la figura 4, es el modelo de las 7-S de McKinsey: estrategia (Strategy), estructura (Structure), sistemas (Systems), estilos de liderazgo (Styles), personas (Staff), capacidades (Skills) y valores compartidos (Shares Values); esta estructura forma parte de las bases del procedimiento para implantar la estrategia ya que este esquema considera que las empresas tienen aspectos blandos y duros. En lo que se refiere a la parte dura se puede mencionar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas; los aspectos blandos están constituidos por el personal de la organización, el liderazgo, las aptitudes de las personas, los objetivos y la cultura.

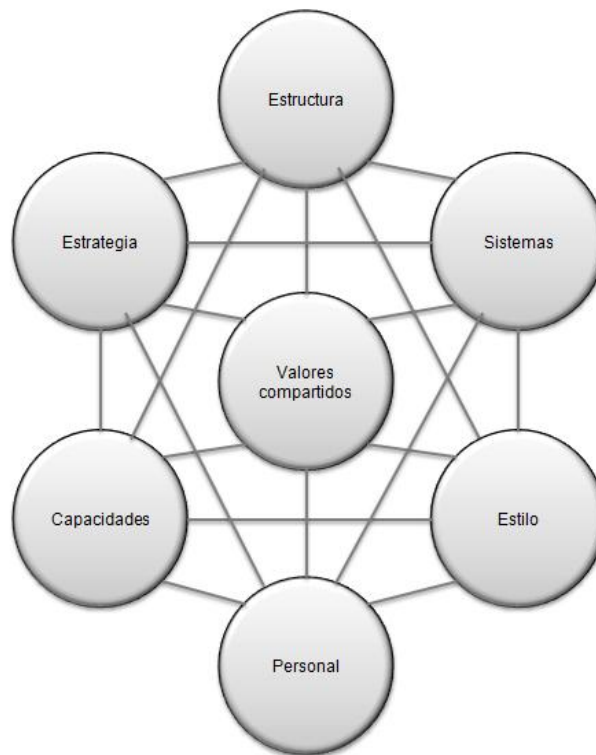


Figura 4. El modelo de las 7-S de McKinsey
Fuente: Carrión, p. 296

La implantación es un proceso dinámico, en el que se busca generar atractores que le permitan al sistema dirigirse por sí mismo hacia la implantación del plan estratégico y desarrollar la capacidad para aprender y adaptarse a su entorno; como menciona Ackoff: “una empresa puede desarrollarse y contribuir al desarrollo de otros únicamente si es flexible y si tiene capacidad para aprender y adaptarse de manera rápida y eficiente”³³.

Factores como el liderazgo del dueño, la estructura, la cultura, la motivación, capacitación y los sistemas de retroalimentación fomentan y refuerzan el compromiso y son de vital importancia para una exitosa implantación.

Llevar a cabo un proceso de cambio dentro de las organizaciones no es fácil, objetivos mal planteados, liderazgos deficientes, falta de comunicación y colaboración, políticas que obstaculizan el trabajo, son algunas barreras que deben superarse; una manera de hacerlo, es siguiendo los siguientes pasos³⁴:

- a) Identificar los problemas de la empresa y plantear sus soluciones.
- b) Desarrollar y comunicar una visión del cambio.

³³ Ackoff, 1990, p. 298

³⁴ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Gestión del cambio.

- c) Identificar a los líderes.
- d) Plantear metas a corto plazo, basadas en resultados.
- e) Institucionalizar el éxito a través de procesos, sistemas y estructuras.
- f) Monitorear y ajustar las estrategias, en respuesta a los problemas del proceso de cambio.

Robert Kaplan y David Norton, también comparten esta idea y en uno de sus artículos tratan sobre la asignación de responsabilidades y al mismo tiempo que se evalúan los resultados obtenidos, se da seguimiento y obtiene retroalimentación, lo que permite realizar los ajustes necesarios al plan, o a la estructura organizacional; todo esto debe realizarse mediante una comunicación eficaz, en donde los empleados contribuyan con iniciativas. Este es un punto importante y que puede llevarse a cabo de manera eficaz, en las pequeñas empresas, debido a que los directivos pueden estar involucrados de manera más directa con los operativos y como Kaplan y Norton mencionan: “compartir las mejores prácticas”³⁵; esto les permitirá buscar soluciones a los problemas que se vayan presentando durante el proceso de implantación, dentro de la pequeña empresa.

Como se ha podido observar a lo largo de este apartado, diversos autores proponen metodologías muy similares para llevar a cabo cambios e implantación de planes estratégicos al interior de la organización; es así que el procedimiento que se propone en el capítulo 4, tiene como primer paso traducir la estrategia, de tal forma, que refleje los objetivos en un lenguaje claro y común, para que pueda ser comunicada a todos los miembros de la empresa, facilitando el aprendizaje, control y retroalimentación de los resultados.

3.4.2. FINES DE PUBLICACIÓN

Como se mencionó anteriormente, se ha hecho una clasificación de los artículos consultados en dos rubros: artículos de investigación y/o educativos, y artículos de divulgación. En los referentes a investigación y/o educativos, tenemos una inmensidad de publicaciones, entre ellos, podemos destacar el trabajo de Miguel A. Palomo, quien realiza un análisis sobre los distintos problemas que se han identificado en diversas encuestas realizadas a las MiPyMES, entre 1985 y 2002, así como las soluciones que proponen.

Los resultados de su estudio han sido parte de la base para el desarrollo de este trabajo, Palomo identifica, que la mayoría de las soluciones dirigidas a las MiPyMES, se enfocan en fortalecerlas económicamente, en dar apoyo para la exportación de sus productos, entre otros, pero siempre enfocado a la parte

³⁵ Ibíd., p.75

financiera. Sin embargo, él menciona que los problemas a los que se enfrenta internamente la empresa, frenan su desarrollo y para estos problemas no existen programas de apoyo en los que las MiPyMES puedan apoyarse.

También es de destacar el trabajo realizado por Hrebiniak, en su libro publica una investigación realizada en México a pequeñas y medianas empresas, en donde analiza diversos puntos relacionados con la planeación estratégica; es importante resaltar que más del 50% no sabe en qué consiste la planeación estratégica. Este análisis fue de gran ayuda, porque se ha detectado que la mayoría de las publicaciones, no distinguen entre micros, pequeñas y medianas empresas, solamente las generalizan como MiPyMES o hablan de las empresas en general, incluyendo también a las grandes.

Dentro de esta misma clasificación, tenemos los libros publicados por Craig y Hrebiniak, quienes proponen modelos para lograr la ejecución del plan estratégico. El primero, se enfoca a la pequeña y mediana empresa, lo que nos brinda un enfoque de acuerdo a las necesidades del presente trabajo. El segundo autor se dirige a las empresas en general, sin embargo, muchos de los temas que trata pueden ser aplicados con sus respectivos ajustes a las pequeñas empresas.

En los artículos consultados en revistas especializadas, se tienen los publicados por la Harvard Business Review, en los cuales, por medio de ejemplos de empresas estadounidenses, enumeran una serie de situaciones en donde se presentan problemas, debido a una mala gestión de la estrategia; a través de su análisis generan una serie de propuestas, guías y consejos, para la mejora de su gestión y ejecución, pero en ningún momento guían paso a paso al directivo de la empresa, es decir, no menciona cómo implementar la estrategia y solucionar los problemas; sin embargo, al igual que con otros autores, es posible extraer propuestas de solución que pueden ser adaptadas a los propósitos del presente trabajo.

En conclusión la mayoría de los textos sólo se enfocan en dar consejos o en analizar situaciones generales de empresas, pero ninguno muestra una solución directa para la implantación de planes estratégicos en las pequeñas empresas.

CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

*Las empresas excelentes no son aquellas
que formulan extraordinarias estrategias....
sino que además de eso son capaces de
implantarlas eficientemente.
(Carrión)*

4. DESARROLLO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Los planes estratégicos no proporcionarán beneficio alguno si, tanto los directivos, como los participantes, no adquieren las capacidades para crear e implantar sus propios planes. Los directivos suelen creer que con desarrollar un plan estratégico impactante será suficiente; sin embargo, se han dado cuenta de la dificultad que representa alinear la realidad de la empresa, con lo que se desea lograr, en este proceso, la implantación va de la mano, ésta es la etapa más importante del plan estratégico.

Una correcta implantación requiere de la participación, no sólo del dueño de la pequeña empresa, sino también de todos los empleados. La figura 5 muestra, de manera general, cómo se conforma un plan estratégico y quiénes deben involucrarse en cada una de las etapas³⁶.

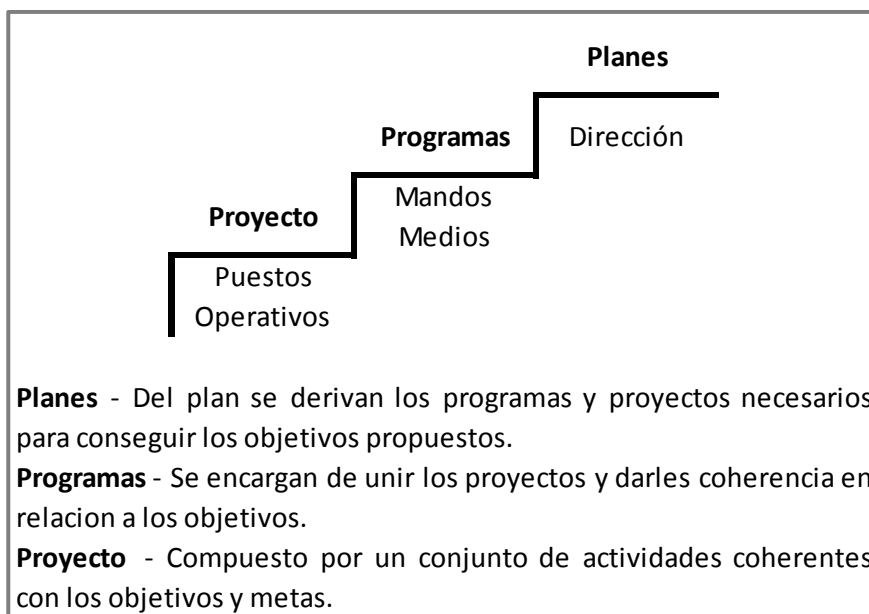


Figura 5. Etapas de un plan
Fuente: Elaboración propia, basado en Planeación estratégica con enfoque sistémico

Las problemáticas citadas en el capítulo 2 pueden solucionarse, mediante la implantación de un plan estratégico, que permita definir indicadores y proporcione una guía en la ejecución de los objetivos. Desafortunadamente, la mayoría de los dueños de pequeñas empresas, piensan que un plan estratégico puede implantarse de manera sencilla, debido a que son ellos quienes conocen su empresa; sin embargo, no es así de sencillo, la implantación es un proceso en el que se requiere tener cuidado, para guiarse de manera correcta; en este proceso es necesaria la participación de los empleados, en donde cada uno esté consciente de los cambios que surgirán y que incluso, podrían estar en contra de sus ideas, lo que traería consigo un cambio de paradigma; para lograr este cambio, es necesario tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los involucrados y generar un flujo de información adecuado, de lo contrario, la implantación de la estrategia será un fracaso.

Dada la situación descrita anteriormente, se ha desarrollado un procedimiento dirigido a las pequeñas empresas, que les permita contar con un sistema de

³⁶ Valdés, 2005, p. 2

consultoría organizacional y asistencia, que les guíe en la toma de decisiones correctas, así como en el seguimiento de su plan estratégico.

4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“El éxito competitivo [de una empresa] se debe al conjunto de recursos y capacidades que posee y que la hacen diferente de los demás competidores en el sector”³⁷; las pequeñas empresas no se sienten con el nivel adecuado para competir en el mercado, esto también se ve influenciado por factores ajenos a la empresa, que además forman parte de su entorno.

Si analizamos a la pequeña empresa desde un punto de vista sistémico, se tiene que es un sistema abierto, sujeto a influencias externas, (política, economía, competencia, stakeholders, entorno social), que conforman el macrosistema o entorno y que al ser inestables, el sistema tiene poco o ningún control sobre éstos; y factores internos como contextos culturales, estructura organizacional, normas, políticas, liderazgo, entre otros, los cuales también tienen gran importancia para definir el éxito o fracaso de la empresa.

De manera interna, la pequeña empresa está constituida por múltiples elementos interrelacionados entre sí, tal como se muestra en la figura 6; fundamentalmente se encuentra conformada por personas (actores), que interactúan con los departamentos por medio de funciones y canales de comunicación, en la búsqueda de un objetivo común, lo que la convierte en un sistema complejo, por lo tanto, si la pequeña empresa no se encuentra bien organizada, no será capaz de aprovechar las oportunidades externas, ni hacer frente a las amenazas de su entorno; la figura 6 ilustra esta situación.

³⁷ Estrada, 2009, p. 5

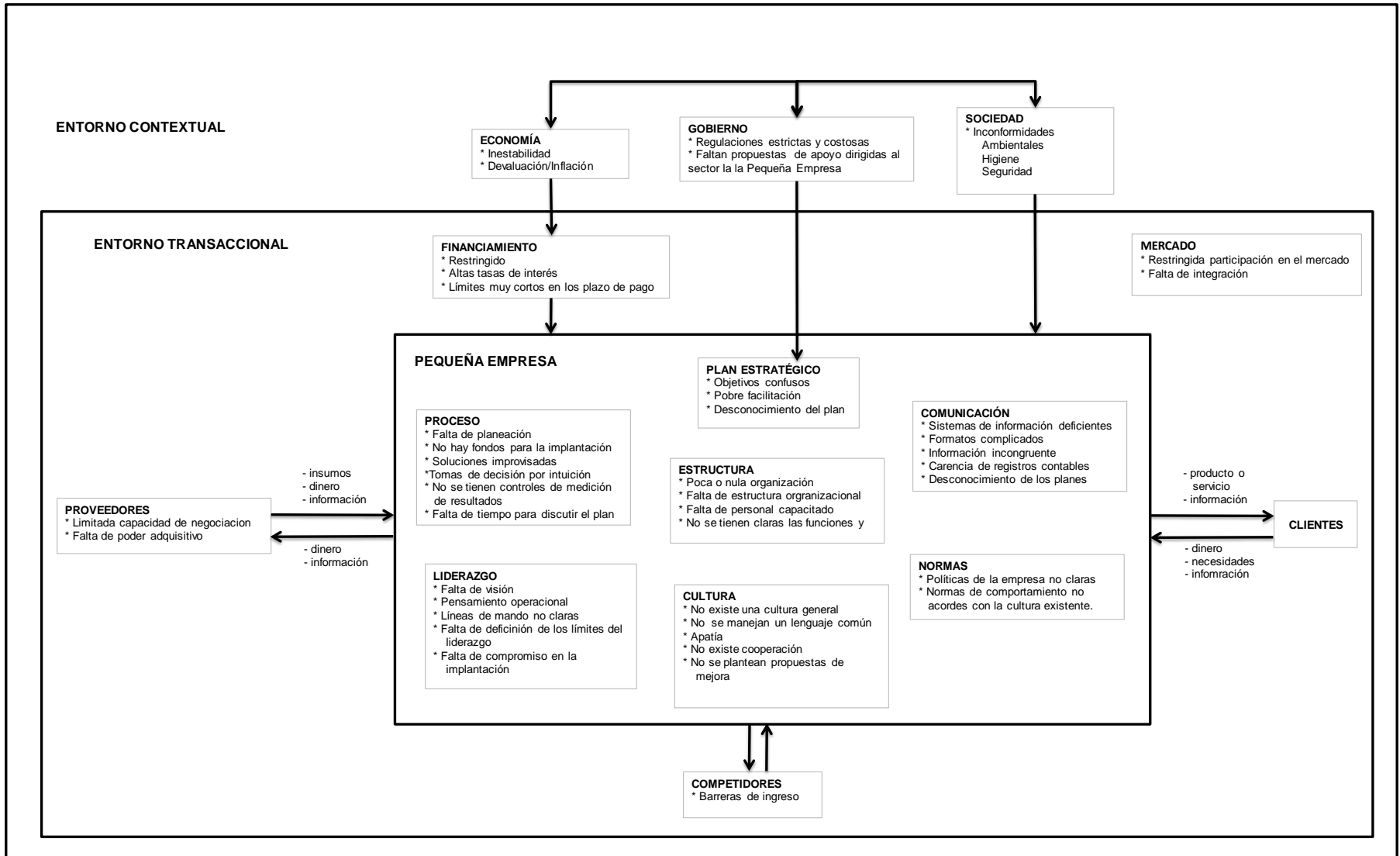


Figura 6. La pequeña empresa y sus problemáticas, vista como un sistema

Fases del desarrollo de la presente investigación:

1. La primera fase, el desarrollo de la investigación, consistió en la identificación de las problemáticas a las que se enfrenta la pequeña empresa, para lo cual, se empleó el análisis de artículos y estudios realizados por diversas universidades del país, se identificaron las problemáticas en común y la manera en la que se relacionan entre sí.
2. La segunda fase consistió en el diseño de la propuesta de solución, basada en modelos sugeridos por diversos autores y ajustada, acorde al sector al que se enfoca dicho trabajo.

4.2. JUSTIFICACIÓN

La mayoría de las pequeñas empresas muestran un nivel muy inferior de integración, en temas de gestión, no cuentan con procesos de planeación para la medición y retroalimentación de resultados.

“La planeación estratégica es organizada y conducida con base en una realidad entendida”³⁸; el problema que surge al tratar de implantar un plan estratégico, es que los directores no comprenden la realidad a la que se enfrentan; piensan que cuando alguna de sus áreas no funciona correctamente se deben aumentar o disminuir los recursos, según sea el caso, el problema no se encuentra en la cantidad de recursos de que se dispone, sino en cómo utilizarlos. Dentro de las principales funciones que desempeña una pequeña empresa, se encuentran: gestión, ventas, finanzas, producción y recursos humanos³⁹; todas son importantes, sin embargo, las pequeñas empresas se muestran renuentes a implantar estándares y utilizar indicadores, que les permitan medir su desempeño; para la mayoría de ellas, su forma de mejorar, es por medio de la experiencia.

Las pequeñas empresas no cuentan con apoyo para enfrentar los problemas internos que se les presentan; principalmente, no tienen el conocimiento suficiente para un adecuado control de la organización.

Existe una gran deficiencia en el apoyo dirigido a las MiPyMES, dado que los programas actuales están generalizados a las MiPyMES y no se dirigen a cada sector o tamaño de la empresa. Si nos planteamos la siguiente pregunta ¿Cuál es la causa por la cual las pequeñas empresas no llevan a la práctica las estrategias planteadas?, la respuesta es: porque no cuentan con programas de apoyo dirigidos a su sector, en donde les ayuden a resolver los problemas internos y

³⁸ Steiner, 1997, p. 21

³⁹ Palomo, 2006, p.53

lograr su desarrollo; esto ocasiona que no puedan aprovechar los apoyos que diversas instituciones gubernamentales y privadas, les ofrecen.

Como menciona Palomo⁴⁰:

“Los estudios anteriores se caracterizan por la ‘promoción de problemas, principalmente externos...y su solución por medio de una mejor Política Industrial...cuando en realidad lo que necesitan las PyMES son programas públicos para resolver sus problemas de gestión interna y esta falta de orientación puede explicar por qué las PyMES no estén interesadas en participar en los programas de apoyo.”

Esto ocasiona serios problemas, no sólo dentro de la empresa, sino también tiene repercusiones externas, al no poder obtener los apoyos que se les brindan, para incursionar en el mercado en el que se desenvuelven. De acuerdo con Carrión, los directivos suelen prestar mucha atención a las variables duras, como la estrategia, estructura y sistemas, productos y procesos operativos; pero no se preocupan por las denominadas variables blandas: estilos de liderazgo, personas, capacidades y cultura; es decir, los directivos sólo toman decisiones y elaboran el plan, lo demás se lo dejan a los operativos; *se ocupan más del qué hacer y no del cómo hacerlo.*

Partiendo de lo anterior, se hace evidente la necesidad de llevar a cabo procesos de gestión, en donde se documenten los diagnósticos, propósitos, planes, estrategias e indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa, así como tomar decisiones estratégicas para la correcta implantación.

Larry Bossidy menciona que “las estrategias generalmente fallan, porque no son bien ejecutadas”⁴¹, esto puede deberse, entre otros factores, a:

- a) Fracasos anteriores que se han obtenido con la deficiente implantación de planes estratégicos; sin embargo, estos fracasos en su mayoría, se deben a que los objetivos no fueron establecidos claramente, o no se tuvo un control y revisión continuos del plan.
- b) Problemas de desajuste en la organización interna, debido a cambios estructurales.
- c) Barreras culturales, cambios en la cultura y en la forma de trabajo, que agregan responsabilidades a los involucrados o modificaciones en la línea de mando.

⁴⁰ Palomo, 2005, p. 30.

⁴¹ Martin, 2010, p.34

- d) Falta de procedimientos, que le permita a los directivos hacer frente a los problemas que presenta la pequeña empresa y que impiden la ejecución del plan estratégico.

Daniel H. Gray también hace referencia a algunos aspectos, que provocan deficiencias en la implantación⁴², entre ellos menciona: la falta de preparación de los administradores, en este caso del dueño; en materia de planeación estratégica, objetivos mal planteados y deficiente revisión del plan estratégico, lo que ocasiona resultados decepcionantes, reflejando una falta de vinculación, entre la planeación estratégica y el control de la empresa.

La mayoría de las veces, se piensa que la formulación y la ejecución son cosas diferentes, los directivos son quienes formulan el plan y los operativos quienes lo llevan a cabo, esto ocasiona que los empleados no sean tomados en cuenta y que realicen sus actividades como autómatas, sin tener conocimiento de lo que su trabajo significa para el logro de los objetivos.

Por lo tanto, para lograr la implantación, no basta con tener un plan estratégico bien definido, con una estrategia impactante, se debe obtener el apoyo y compromiso de todos los niveles de la empresa, creando un equipo capaz de adaptarse a los cambios y con la capacidad suficiente para ejecutar la estrategia.

La organización debe estar consciente de que dichos cambios pueden ser en la cultura, en la estructura, en los procedimientos de comunicación, en los papeles y responsabilidades de los empleados, en su comportamiento y políticas, entre otros; siendo este proceso el más problemático, los empleados se sienten inseguros y amenazados ante dichos cambios; sin embargo, es de suma importancia llevarlos a cabo, para obtener resultados positivos.

Debido a que las pequeñas empresas tienen poco personal, los procesos operativos son el foco principal de cada día, además “en una empresa pequeña no es tan difícil saber qué están haciendo los demás”⁴³, así que, el definir responsabilidades, pasa a segundo plano. Aquí es en donde entra el papel del consultor, como primera etapa, la empresa debe desarrollar el plan estratégico para que posteriormente sea revisado por el consultor, éste capacitará y formará al personal para desarrollar las habilidades necesarias, para que en un futuro la pequeña empresa continúe con el proceso de implantación.

⁴² Rodríguez, 2005, p. 57

⁴³ Neilson, 2008, p. 103

4.3 PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA IMPLANTAR UN PLAN ESTRATÉGICO

El deseo de todo empresario, no es contar únicamente con un plan estratégico hecho a la medida de su empresa - “un plan no es nunca el producto final del proceso de planear”⁴⁴, lo que busca es llevarlo a la práctica, de acuerdo con los intereses de la empresa.

Los directivos crean su estructura organizacional, dan a conocer la cultura, normas y políticas a seguir y con esto, piensan que su empresa funcionará correctamente; sin embargo, los resultados muestran todo lo contrario. Para implantar una estrategia, no basta con tener un plan estratégico adecuado a la empresa; “aunque una planificación y un análisis completo nos debería llevar por una implementación sin contratiempos, la realidad es que....se cometen errores”⁴⁵ y problemas de ajustes y eficiencia interna, que desencadenan una serie de cambios dentro de la organización⁴⁶; los empleados reaccionan con cierto recelo y resistencia, o simplemente no toman en serio el proceso; algunos más aceptan el cambio como una oportunidad, mientras que otros, prefieren continuar en su zona de confort.

Entre algunas de las causas que ocasionan esta resistencia se pueden mencionar: disminución de recursos y apoyo, cambios en los plazos establecidos debido a factores externos, las personas clave se van o son transferidas, los equipos de trabajo olvidan comunicarse con las otras áreas, entre otros.

Por esto, es de gran importancia establecer desde un inicio los objetivos de la empresa, y definir una estructura y una cultura fácilmente adaptables a los cambios. Basado en la idea de Lippitt⁴⁷, la implantación de planes estratégicos, se lleva a cabo por medio de:

1. Sensibilidad o percepción de cambios significativos dentro del sistema.
2. Interpretación y evaluación de los cambios.
3. Forma en que debe obtenerse la información.
4. Planeación de los pasos a seguir durante el proceso de acción.
5. La ejecución del plan.
6. Retroalimentación continua de la información.

Partiendo de lo anterior, el procedimiento que se propone a continuación tiene por objeto proporcionar un método y herramientas para implantar planes estratégicos. Proporciona también, una base para el control de la organización, permitiéndole

⁴⁴ Ackoff, 1979, p. 16

⁴⁵ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Gestión del cambio.

⁴⁶ Carrión, 2007, p. 302

⁴⁷ *Ibíd.*, pp. 71-72

analizar resultados e identificar puntos críticos que impiden la implantación del plan estratégico; es decir, mide la efectividad de los resultados con base a lo planeado y permite conocer si la empresa va en la dirección correcta o no, e identificar puntos de mejora para adecuarse al entorno que le rodea, al mismo tiempo que se trabaja en la integración de las diversas áreas de la empresa.

El procedimiento propuesto está basado en las metodologías analizadas en el capítulo anterior, con la finalidad de integrar y relacionar los principales elementos de cada una de ellas para lograr la ejecución de la estrategia en la pequeña empresa.

Es así que, para aumentar la probabilidad de éxito durante el proceso de implantación, se debe asegurar el compromiso del grupo de personas con el que se trabaja, respaldándolo con una estructura organizacional adecuada y estratégica, así como con una cultura, que permita establecer planes de comunicación en donde fluya la información y exista retroalimentación del desempeño y de los resultados obtenidos; estos factores serán determinantes para el éxito o fracaso de la implantación.

También es importante que exista:

1. Flexibilidad por parte del personal, con una actitud abierta al cambio⁴⁸.
2. Accesibilidad, es decir, estar abierto a la influencia del agente de cambio (consultor).
3. Unión dentro de la empresa, desde el dueño (punto de apoyo), hasta los últimos niveles de la estructura organizacional, se debe construir un camino que facilite el cambio progresivo para que se difunda a todos los niveles; en el Anexo 3.a se explica a detalle la resistencia al cambio y se presentan algunos formularios que permitirán identificar y plantear soluciones a este problema.

La figura 7 muestra, de manera esquemática, la propuesta para la implantación de planes estratégicos en la pequeña empresa, misma que se desarrolla en el capítulo siguiente.

⁴⁸ Lippitt, 1980, p. 72

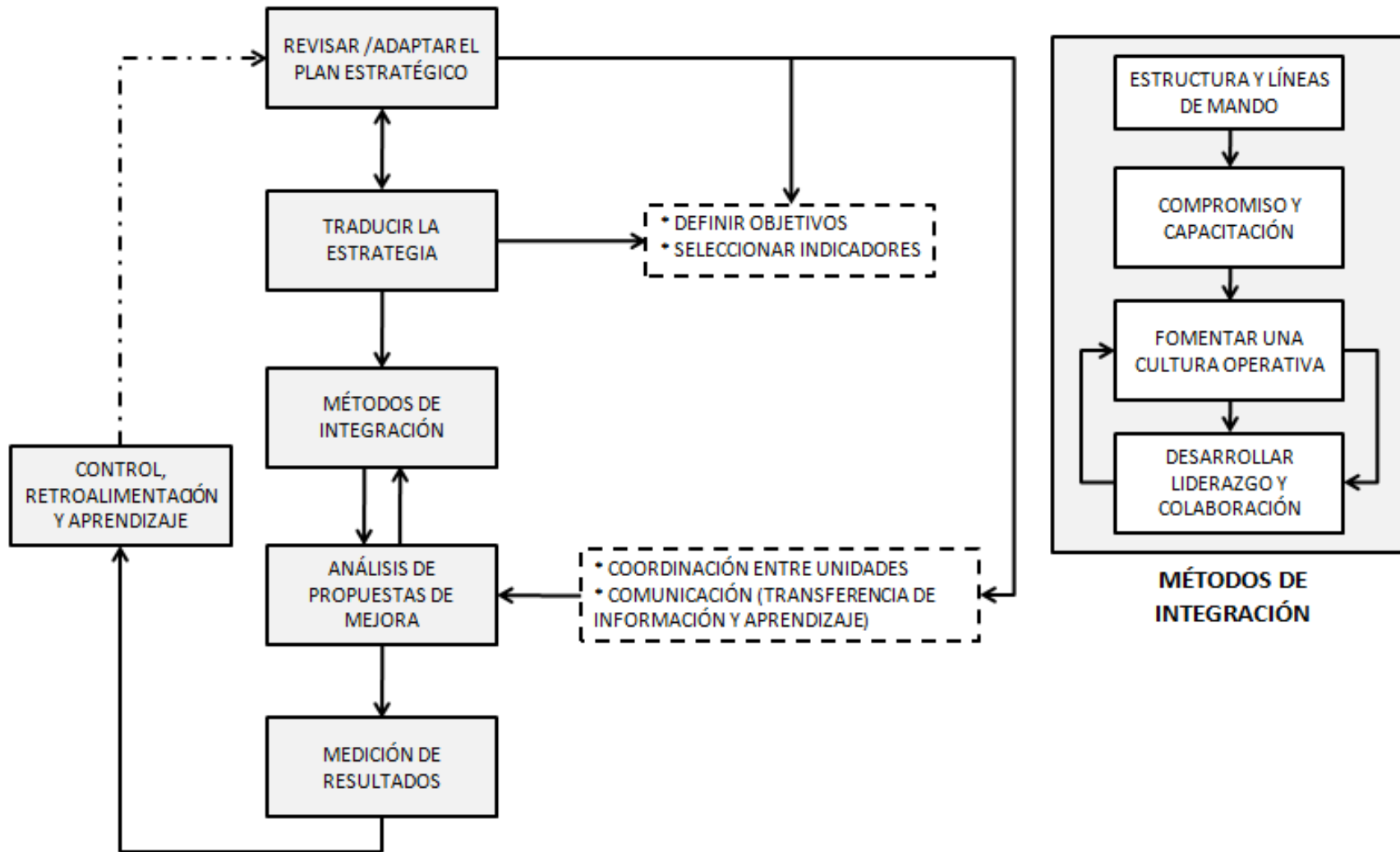
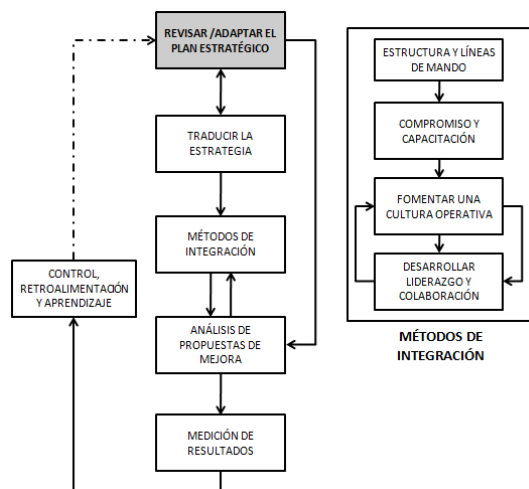


Figura 7. Procedimiento propuesto para la implantación de planes estratégicos en la pequeña empresa

ETAPA 1: Revisar/Adaptar el plan estratégico.

“Formular una estrategia extraordinaria no implica necesariamente que se ejecute adecuadamente”⁴⁹; el plan estratégico no será de mucha ayuda, si no es posible ponerlo en práctica al interior de la organización.

Cuando se diseña un plan estratégico es común que los directores, por estar inmersos en problemas operacionales de la empresa, busquen planes existentes y que fueron exitosos en determinada empresa; sin embargo, esto es un error, las empresas deben crear planes estratégicos propios, que se ajusten a sus características, necesidades y objetivos; “la estrategia debe partir de la realidad interna de la organización, para que su aplicación produzca el resultado positivo esperado”⁵⁰.



Debido a que diversos factores, tanto internos como externos, afectan a la organización durante el proceso de implantación, el plan estratégico debe estar abierto a revisión. La revisión del plan estratégico, permite evaluar su impacto en la organización; el objetivo es seleccionar aquellas estrategias que maximicen los efectos de la implantación y minimicen los recursos necesarios para llevarla a cabo, vinculando la estrategia con las operaciones diarias de la empresa; la revisión se compone de tres variantes:

1. Que el plan estratégico sea adecuado; lo que lleva a la segunda etapa del proceso de implantación.
2. Que requiera de leves modificaciones, las cuales podrán ser realizadas durante esta misma etapa o en la siguiente, al momento de establecer los objetivos.
3. Rediseñar el plan estratégico, lo cual queda fuera del alcance del presente trabajo.

Desarrollar correctamente un plan estratégico es una tarea delicada, ya que de él dependerá el éxito de la implantación y los resultados que se obtengan. Tanto la estrategia, como su implantación, deben ser procesos continuos, “la ejecución es un proceso dinámico y de adaptación, que conduce al aprendizaje organizacional”⁵¹.

⁴⁹ Carrión, 2007, p. 434

⁵⁰ Estrategia vs resultados, 2008

⁵¹ Hrebiniak, 2007, p. 46

Al definir el plan estratégico, los directivos de las pequeñas empresas deben recibir asesoría de consultores especializados, con la finalidad de asegurar una estrategia, acorde a las capacidades y necesidades de la empresa.

“La estrategia se refiere a qué es lo que se tendría que llevar a cabo para alcanzar el éxito”⁵², por lo tanto, debe ser vista como una guía para establecer las actividades a realizar; tener bien definida la estrategia, es el punto clave para que la empresa vea hacia dónde se dirige; si la estrategia no es la correcta, la asignación de recursos y las exigencias de la organización, se verán limitadas.

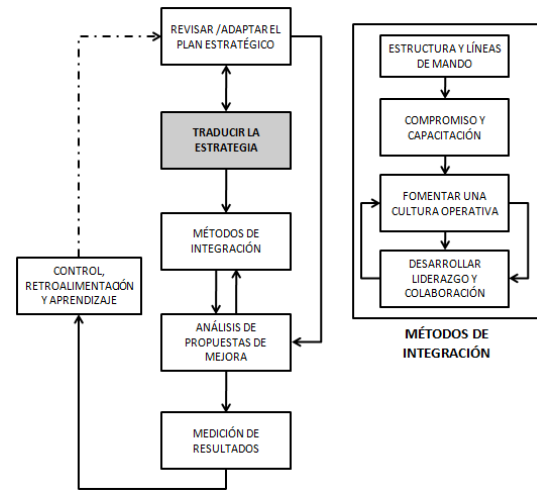
Una vez hecha la revisión y establecida la estrategia a seguir, se debe responder a la pregunta: ¿Cuál es el objetivo que nos proponemos con la implantación del plan estratégico y a dónde se quiere llegar? Identificar las actividades críticas, es el primer paso para plantear el *cómo llevar a cabo la estrategia*.

⁵² Morales & Pinilla, 2007, p. 82

ETAPA 2: Traducir la estrategia

Éste es el paso más importante, antes de iniciar la implantación, a menudo las empresas formulan estrategias que son difíciles o imposibles de traducir en objetivos, por tal motivo son incapaces de ejecutar el plan, o incluso si se logran traducir, suelen no estar vinculados con los procesos que se siguen al interior de la pequeña empresa.

Es casi imposible tener éxito cuando se establecen metas ambiguas o demasiado amplias, Goodstein menciona que “la estrategia debe ser clara y fácilmente comprensible, sin tal claridad, se dificulta la implementación”⁵³ es así que, una vez que el plan estratégico ha sido adecuado, el segundo paso consiste en traducir la estrategia en objetivos técnicamente factibles y operacionalmente viables, que puedan ser comunicados fácilmente a todo el personal.



Una forma de traducir la estrategia, consiste en dividir el plan estratégico en objetivos a largo plazo, posteriormente se plantean las metas dividiéndolas en tareas reales (figura 8), planificando su ejecución y siguiendo un plan de trabajo, en este plan deben definirse los tiempos y recursos para cada una de las etapas del proyecto. “El propósito de fijar los objetivos a largo plazo, es colocar las metas a corto plazo en su perspectiva adecuada, o sea, determinar cuáles son las metas más importantes”⁵⁴.

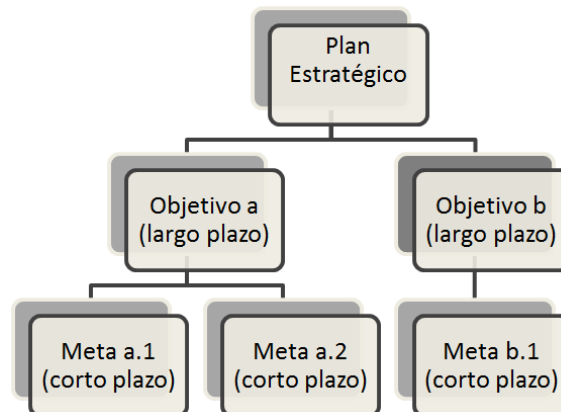


Figura 8. Definición de objetivos y metas

⁵³ Goodstein, 1998, p. 119

⁵⁴ Churchman, 1973, p. 192

Para definir los objetivos se puede utilizar la técnica SMART (por sus siglas en inglés) la cual se detalla en el Anexo 3.b; es importante considerar también que, al establecer los objetivos, se examine la información histórica sobre el desempeño de la empresa, para determinar si existe una tendencia que pueda establecer la línea de base de los objetivos.

Tanto los objetivos, como las metas, en conjunto con los planes y políticas de la empresa, servirán de guía a los directivos en la toma de decisiones y le permitirán al personal operativo realizar sus actividades diarias.

Las metas pueden clasificarse en⁵⁵:

1. **Metas críticas:** Son cruciales para la operación de la empresa, se tienen que cumplir para que la empresa pueda seguir operando exitosamente.
2. **Metas facilitadoras:** Crean una condición más deseable, o aprovechan una oportunidad, son importantes, pero no contribuyen al éxito inmediato de la organización, sino que mejoran el ambiente a largo plazo.
3. **Metas deseables:** Realizan mejoras que van en beneficio de la empresa, buscando que las actividades se realicen más rápida o fácilmente.

De acuerdo con Churchman, sólo el 60% de los directivos en México, fijan objetivos, de los cuales, sólo el 48% los fija por escrito⁵⁶ (ver Anexo 2); en muchas de las empresas el personal no conoce sus objetivos laborales, ni la forma en la que su trabajo influye en el logro de los objetivos generales de la empresa; la mayoría de las veces, cada empleado o departamento trabaja por su cuenta, conforme a sus intereses, objetivos personales o necesidades, los cuales en ocasiones llegan a ser contradictorios con los de la misma empresa. Según el artículo de Jon Kohl⁵⁷, Peter Senge menciona que cuando una empresa no conjunta los intereses de la misma, con los intereses individuales de los empleados, cada uno perseguirá sus propios intereses.

Al establecer los objetivos de la organización, deben considerarse, tanto las metas de cada unidad operativa o área, como las metas a nivel personal; esto permite que los empleados comprendan cómo se relacionan sus metas personales con la unidad o área en la que trabajan y cómo contribuyen con los objetivos estratégicos de la empresa.

⁵⁵ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Establecimiento de metas.

⁵⁶ Steiner, 1997, p. 53

⁵⁷ Kohl, 2007, p. 15

Al plantear las metas se deben fijar periodos concretos, puesto que será lo que condicione el ritmo al que se llevará a cabo la implantación de la estrategia. Una forma de establecer metas, es por medio del método de cascada, mostrado en la figura 9, y que consiste de dos variantes:

- a) **Establecimiento de metas desde arriba hacia abajo:** El directivo de la empresa o unidad, fija las metas y a cada empleado se le asignan objetivos que están alineados, tanto con los de la unidad, como con los de la organización. Este método es el más apropiado para empleados que necesitan supervisión de cerca, que son nuevos en la organización o que no están familiarizados con las metas de la unidad o la organización.
- b) **Establecimiento de metas desde abajo hacia arriba:** Los empleados desarrollan metas individuales y sus supervisores las integran en metas de unidad más grandes. Este método es más apropiado, cuando los empleados son bastante independientes y entienden claramente la estrategia de negocio, las necesidades de los clientes de la organización y su propio rol dentro de ella.

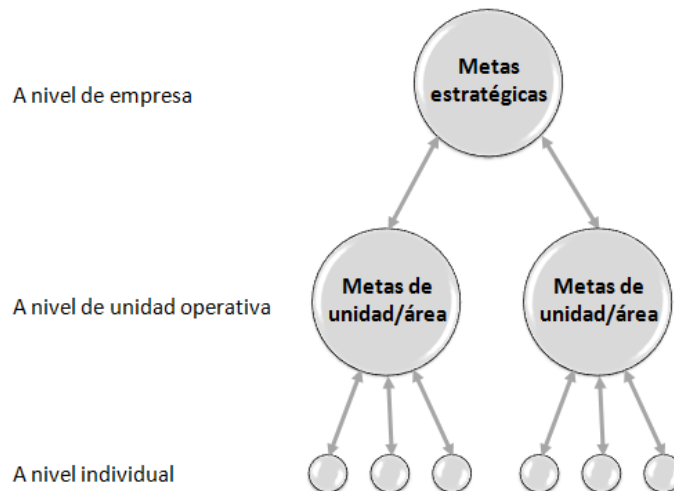


Figura 9. Metas en cascada.
Fuente: Diplomado "Harvard Manage Mentor",
Tema: Establecimiento de metas.

Es recomendable que las metas de una empresa, se determinen a través de un proceso que incluya ambos enfoques, la dirección debe establecer los objetivos, a través de un proceso de negociación con los empleados, en donde se acuerde sobre qué es necesario y factible para ambas partes, ya que ellos están más cerca de la acción y en una mejor posición, para brindar información de lo que es posible.

El dueño junto con el consultor, deben identificar y detallar la manera en la que se llevará a cabo cada una de las tareas, así como definir quién será el responsable de supervisarlas.

Las metas claras son el resultado de entender verdaderamente el entorno dentro del cual está operando la empresa, las metas correctas son aquellas, que tanto los empleados, como el dueño de la pequeña empresa, entienden y aprueban.

Con base en lo anterior, lo que se busca en esta etapa es que los directivos, en conjunto con los empleados, establezcan objetivos y metas claras, que permitan planear y tomar decisiones de manera correcta, durante la puesta en marcha del plan estratégico; como ya se ha visto, los objetivos deben estar relacionados, tanto con la estrategia de la empresa, como con los objetivos de desarrollo y crecimiento de cada empleado, de manera gráfica se muestra en la figura 10; como menciona Steiner: “lucharán aún más duro, si ellos toman parte en el proceso”⁵⁸ y si comparten el interés por los mismos objetivos.

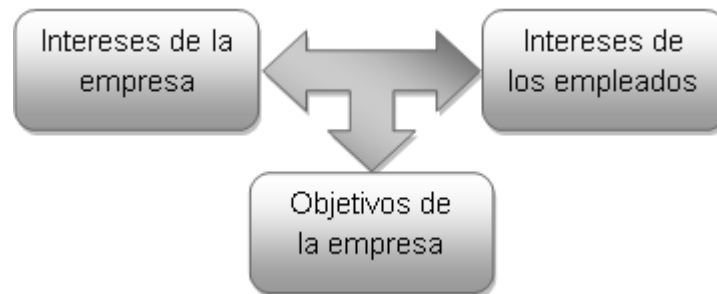


Figura 10. Relación entre intereses y objetivos.
Fuente: Elaboración propia

Una vez que los objetivos y las metas han sido definidos, se deben establecer indicadores para cada uno de ellos. Los indicadores, son puntos de referencia que permiten medir, monitorear y comparar el proceso y desempeño de los resultados obtenidos. Un buen indicador de desempeño, expresa si se ha alcanzado la meta del equipo en el plazo establecido.

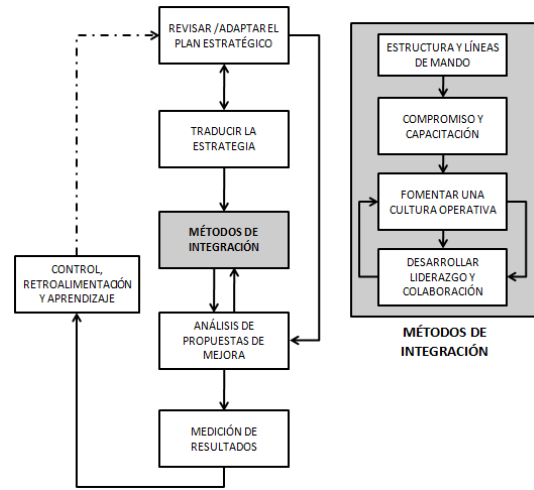
Las metas, los objetivos y los indicadores, con los cuales se miden los resultados, deben basarse en las prioridades de la organización; esta combinación permite a los dueños de la pequeña empresa tomar las decisiones correctas, sobre la estrategia a seguir, identificar mecanismos, establecer criterios y recursos para alcanzar los objetivos, y cuantificar y comparar los resultados obtenidos con los deseados, para comprobar si la estrategia está siendo implantada de manera correcta, o no.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 45

Alcanzar los objetivos, no es el final de esta etapa, es necesario evaluar el impacto de éstos y determinar si la organización es capaz de lograr objetivos similares con mayor eficacia en el futuro y de responder a la competencia y al cambio.

ETAPA 3: Métodos de integración

Contar con un plan estratégico y establecer objetivos, no es suficiente para llevar a cabo una exitosa implantación, si los procesos dentro de la organización son inadecuados. La mayoría de las veces, los directivos buscan imponer sus ideas, lo que provoca que los empleados no sean conscientes de la importancia del plan estratégico, tampoco tienen idea de cómo se relaciona con las actividades que desempeñan. De acuerdo con estudios realizados, “en promedio, 95% de los empleados de una empresa no conoce, o no entiende su estrategia”⁵⁹, lo que ocasiona que se ejecute de manera errónea, trayendo consigo resultados no esperados.



Con base en lo anterior, esta tercera etapa consiste en:

- i. Identificar las causas comunes que provocan dificultades internas y,
- ii. “Modificar la manera como se hacen las cosas”⁶⁰, por medio de un proceso eficiente que permita identificar las estrategias de acción necesarias, para afrontar los cambios que surjan dentro de la organización.

El objetivo es crear una relación más directa entre los empleados, con la finalidad de integrar y coordinar los esfuerzos realizados por todo el personal de la organización, tanto individuales, como departamentales o de áreas, e implicarlos en el proceso de implantación, creando una cultura de compromiso y colaboración; de no ser así, cada uno trabajará por su propio interés y los esfuerzos realizados, no serán congruentes con la estrategia.

Una manera de lograr que los empleados realicen sus actividades, con miras a lograr los objetivos, es involucrándolos en reuniones, debates y otras actividades participativas, como es la asignación de responsabilidades, estableciendo una integración en todos los niveles de la organización.

Es importante también, que los métodos funcionales que se proponen a continuación, estén alineados con la estrategia, para que ésta sea eficaz; como menciona Hrebiniak:

⁵⁹ Kaplan & Norton, 2005, p. 65

⁶⁰ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Gestión del cambio

“Transferir conocimiento y lograr la coordinación entre las unidades operativas de una empresa, son vitales para el éxito estratégico. El intercambio de información y los métodos de integración pueden aumentar la flexibilidad de la estructura y la capacidad de la organización de responder a los problemas relacionados con la ejecución”⁶¹.

Los métodos funcionales que se proponen a continuación, tienen como finalidad integrar a la empresa y facilitar el intercambio de información, por medio de una correcta coordinación entre áreas, que las prepare para los cambios internos necesarios, de tal forma, que la organización se adapte paulatinamente a los cambios y pueda hacer frente al entorno en el que se encuentra.

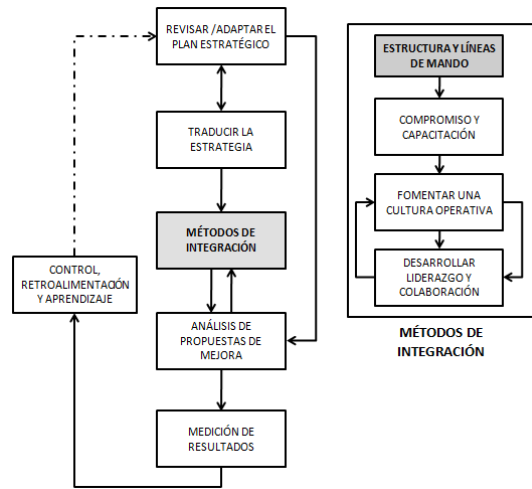
⁶¹ Hrebiniak, 2007, p.68

ETAPA 3.1: Estructura y líneas de mando

Para que la implantación de la estrategia se lleve a cabo de manera satisfactoria, es necesario contar con una estructura adecuada que respalde y sirva de soporte al plan estratégico.

En esta etapa, es importante comprender que **la estructura organizacional, no es únicamente un organigrama**, se compone de los roles y responsabilidades que cada integrante desempeña, así como de las relaciones y de la cultura que se tienen dentro de la empresa. Para ello,

se debe definir una estructura acorde a la estrategia, que permita establecer canales de comunicación en toda la organización; “si no se presta atención a aspectos estructurales, puede resultar imposible implementar la estrategia”⁶².



La tabla 10, muestra de manera gráfica la relación que puede existir, entre la estructura y el plan estratégico:

⁶² Goodstein, 1998, p. 391


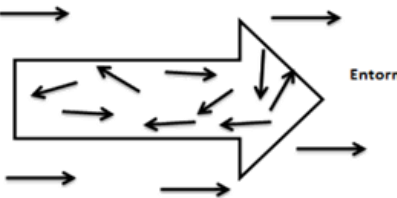
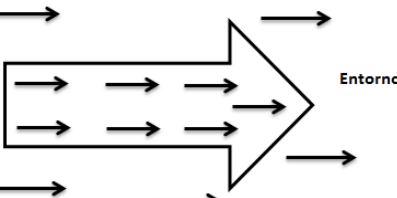
	<p>Organización desalineada sin un plan estratégico.</p>
	<p>Organización que cuenta con un plan estratégico, pero sus miembros no se encuentran alineados con el plan.</p>
	<p>Organización que posee un plan estratégico y sus miembros se encuentran alineados con el plan.</p>

Tabla 10. Estructura y plan estratégico
Fuente: Planeación estratégica aplicada: Guía general.

El objetivo en esta etapa, es establecer, reorganizar o reforzar las conexiones entre los departamentos (subsistemas), con la finalidad de crear una estructura acorde a la estrategia y que sea flexible, de tal forma, que permita lograr un desempeño más eficiente; como menciona Valdés: “las organizaciones establecen nuevas estrategias, que a su vez demandan nuevas estructuras,...capaces de responder a los cambios del entorno”⁶³.

La pequeña empresa tiene una función definida y especializada, que requiere del apoyo y trabajo de un grupo de personas, organizadas y coordinadas en una estructura formal, que le brinde el soporte necesario para enfrentar los cambios del entorno; sin embargo, los cambios en la estructura organizacional casi siempre tratan de evitarse. A este respecto, los cambios no deben ser vistos como una amenaza, sino como una oportunidad para renovarse, desarrollarse y crecer; si el cambio estructural, se encuentra bien sustentado, será uno de los principales soportes para mejorar el funcionamiento de la pequeña empresa.

⁶³ Valdés, 2005, p. 8

Desde un punto de vista sistémico, crear una estructura acorde a la estrategia, implica analizar las relaciones entre los elementos del sistema, para identificar el efecto que provocan; con base en esto, se debe definir la forma en la que se integrarán los empleados dentro de la organización, las relaciones y los canales de comunicación que se establecerán; también se deben identificar las relaciones informales, es decir, aquellas basadas en la afinidad personal; si se logran equilibrar con las relaciones formales, se reforzará la estructura. De manera gráfica, la figura 11 muestra la manera de definir una estructura al interior de la organización.

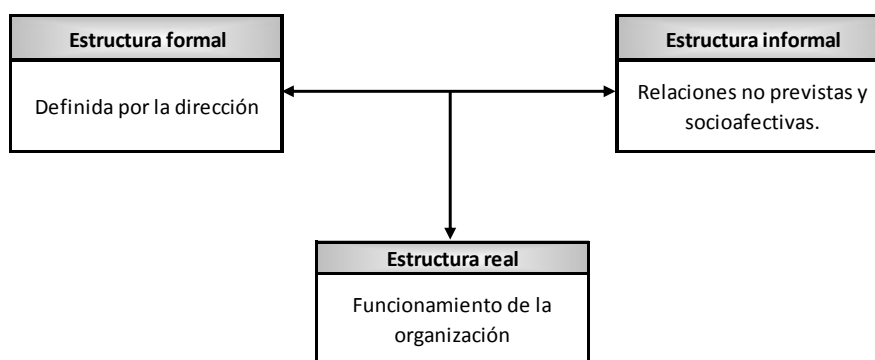


Figura 11. Estructura organizacional
Fuente: Carrión, p.367

De acuerdo con Carrión, la estructura representa “un elemento de apoyo fundamental a la hora de ejecutar la elección estratégica de forma eficiente. Sin un buen apoyo organizativo, ninguna estrategia podrá ser ejecutada con éxito”⁶⁴. La estructura y la estrategia deben estar estrechamente vinculadas, debido a que son la base para todos los procesos que se requieren en la ejecución del plan, incluso, conforme se establece la estrategia, se puede prever el tipo de estructura que se requiere.

La tabla 11 muestra una clasificación que puede ser de gran ayuda para identificar, en primer lugar, la estructura de la que parte el organigrama, en segundo lugar, la estructura que realmente se tiene al interior de la organización, y finalmente, la estructura a la que se desea llegar.

⁶⁴ Carrión, 2007, p. 366

TIPO DE ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Estructura Simple	Es útil cuando nace una organización. El principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa.	Son informales y con poca jerarquía. Centraliza el poder y la toma de decisiones en la figura del empresario (director). La división del trabajo, la especialización de las tareas y la normalización, son mínimas. Sólo se puede utilizar en empresas pequeñas.
Estructura Funcional	Aumenta la normalización y el control. Facilita "teóricamente" la especialización técnica. Mayor eficiencia empresarial.	Suele producir conflictos de intereses y problemas de coordinación. Crea miopía organizacional, en donde a nadie le interesa mínimamente lo que hace el otro. Es difícil que se adapte a entornos dinámicos. Es necesario dividir el trabajo y especializar a los trabajadores en diferentes áreas (comercial, marketing, finanzas, recursos humanos, producción, etc.).
Estructura Divisional	Se fundamenta en la diferenciación de actividades por propósito, creando divisiones autónomas, descentralizadas e independientes, coordinadas por una sede central. Utilizada por grandes corporaciones a nivel mundial. Se utiliza en empresas que siguen estrategias diversificadas.	Presenta problemas de coordinación, rivalidad interna, falta de sinergias, duplicación de actividades, mala gestión del conocimiento, etc.
Estructura holding	Cada negocio es una empresa en la que se realizan inversiones y de la que se esperan beneficios. Suele ser utilizada por empresas que siguen estrategias de diversificación no relacionada. Un <i>holding</i> es una empresa de inversiones que tiene acciones en múltiples actividades empresariales independientes, sobre las que la dirección corporativa ejerce un control.	Es complicado formular estrategias de éxito en múltiples sectores. La dirección suele tener dificultades, para conocer en profundidad cada uno de los negocios. La dirección decide la compra de negocios prometedores, o la venta de aquellos menos interesantes. La dirección corporativa, es quien asigna recursos, dependiendo del rendimiento financiero de cada negocio.
Estructura matricial	Se mezcla la diferenciación por propósito, con la diferenciación por proceso. Proporciona gran flexibilidad y capacidad para procesar información, por lo que es muy adecuada para entornos cambiantes.	Se enfrenta a problemas de control y a una cierta conflictividad interna entre directivos. Se producen dos líneas de autoridad, una funcional y otra por área geográfica, por producto o tipo de cliente.

Tabla 11. Tipos de estructuras organizacionales
Fuente: Elaboración propia basada en Carrión, p.377

Una vez definida la estructura, es necesario identificar a las personas involucradas y el papel que jugarán dentro de la implantación, las responsabilidades, tareas y actividades que les corresponden. En esta etapa, "la toma de decisiones es la responsable de orientar el aprendizaje en la organización ya que....permite construir nuevas experiencias, aptitudes y creencias de la organización misma"⁶⁵.

Sin embargo, los empleados no suelen tener en claro sus roles y responsabilidades, contestar: ¿Quién hace qué y cómo lo debe hacer? y ¿A

⁶⁵ Valdés, 2005, p. 174

quién le reporta los resultados obtenidos? Será de gran ayuda para evitar este tipo de conflictos.

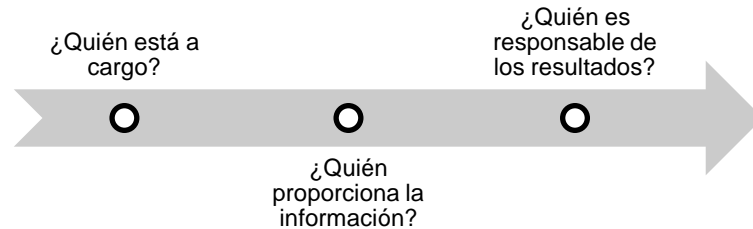


Figura 12. Comunicación y roles
Fuente: Elaboración propia

Es importante que cada empleado tenga muy en claro sus roles, tareas, responsabilidades, objetivos y resultados que se esperan; de lo contrario, la coordinación no será eficiente y los resultados que se obtengan, no serán del todo agradables.

En este paso, es aconsejable llevar a cabo un registro de las habilidades, fortalezas y debilidades de cada empleado, para estructurar un equipo acorde con las necesidades de la estrategia.

Establecer una estructura acorde con las relaciones entre los elementos y el sistema, permitirá contar con una organización que facilite la toma responsable de decisiones, lo cual es importante, puesto que éstos influyen en los resultados que se obtengan.

Como resultado, al finalizar esta etapa se debe lograr:

- Que las estrategias planteadas en el plan se lleven a cabo con la mayor eficacia.
- Mayor participación de ejecutivos.
- Empleados motivados en todas las actividades.
- Minimizar impactos negativos y maximizar la eficiencia de los procesos.
- Minimizar tiempo y costo de los cambios en las implementaciones.

El punto clave, radica en no cambiar toda la estructura en un solo paso, debe considerarse la estructura existente como base y realizar modificaciones paulatinas, analizar los resultados obtenidos y, con base en ellos, modificarla nuevamente; esto permitirá que los empleados se adapten de manera gradual a los cambios, asimilando cada etapa del proceso.

Realizar este cambio en la estructura de una pequeña empresa, no es tarea complicada, dado que al ser una empresa con pocos empleados, se tiene una

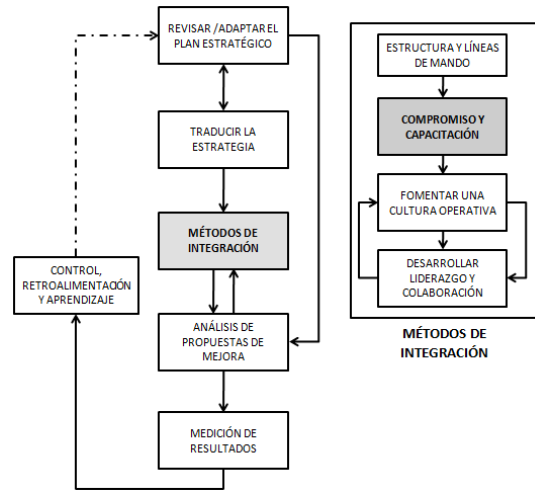
estructura hasta cierto punto “elástica”⁶⁶, lo que facilita la adaptación a las nuevas funciones y necesidades que se requieren; sin embargo, el cambio no será inmediato, debido a los desajustes y reestructuración que se requieren al interior de la organización, el cambio tiene que ser construido con la participación de toda la empresa, los empleados deben sentirse comprometidos y el dueño debe involucrarse en todos los procesos.

⁶⁶ Steiner, 1997, p. 87

ETAPA 3.2: Compromiso y capacitación

“Antiguamente los directivos formulaban la estrategia y los niveles intermedios la implantaban, actualmente la implantación preocupa a los líderes y tienden a involucrarse activamente en el proceso de ejecución y en los cambios internos que se necesitan”⁶⁷.

En una organización debe existir colaboración; si los empleados se encuentran desconectados de los objetivos de la empresa y no tienen conocimiento de los requerimientos, o si la estrategia es impuesta y no considera las expectativas de los empleados, se tendrán que realizar esfuerzos mayores para llevar a cabo la implantación del plan estratégico.



Palomo, señala en uno de sus artículos, que: “cuando se mencionan las características de las pequeñas empresas en México, se dice que no crecen...porque no capacitan a su personal”⁶⁸; por esta razón es importante capacitarlos no sólo en la parte operativa y de procesos, sino también en temas relacionados con la planeación, para que de esta forma, puedan comprender el alcance del plan estratégico y los pasos para su ejecución. Los programas de capacitación tienen como finalidad incrementar las habilidades de los empleados, permitiéndoles obtener los resultados deseados y contribuir al cambio de la empresa.

Muchas veces se piensa que la planificación no exige mayor compromiso por parte de la organización, se cree que el compromiso es únicamente del dueño. Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, este proceso implica un cambio profundo en todos los niveles.

Una técnica para obtener el compromiso en la organización, es la Técnica Hoshin Kanri⁶⁹: sugiere que la alta dirección esté involucrada, ya que sería imposible implantar una estrategia, sin un fuerte compromiso de su parte; también es primordial que todos los empleados conozcan lo que cada uno de ellos aporta al proceso de implantación; deben conocer además la estrategia, la metodología a seguir, los procedimientos de comunicación, análisis, control y retroalimentación. Evaluar las capacidades internas y el desempeño de cada

⁶⁷ Carrión, 2007, p.46

⁶⁸ Palomo, 2005, p. 25

⁶⁹ Lozano, 2011, pp. 1-2

empleado, será clave en esta etapa, las personas involucradas deben tener conocimiento de la operación y funcionamiento del sistema, así como de las ideas y visión que tiene el director.

El comportamiento que tenga el dueño al interior de su empresa será el mismo comportamiento que tengan los miembros de su organización. El personal trabajará de manera más comprometida, si siente que forma parte del equipo (figura 13); los miembros del equipo que únicamente opinan, pero que no realizan trabajo alguno, perjudican el desempeño del equipo y desaniman a los demás integrantes. En un equipo de trabajo, la toma de decisiones debe reflejar el conocimiento y experiencia de todos los involucrados.

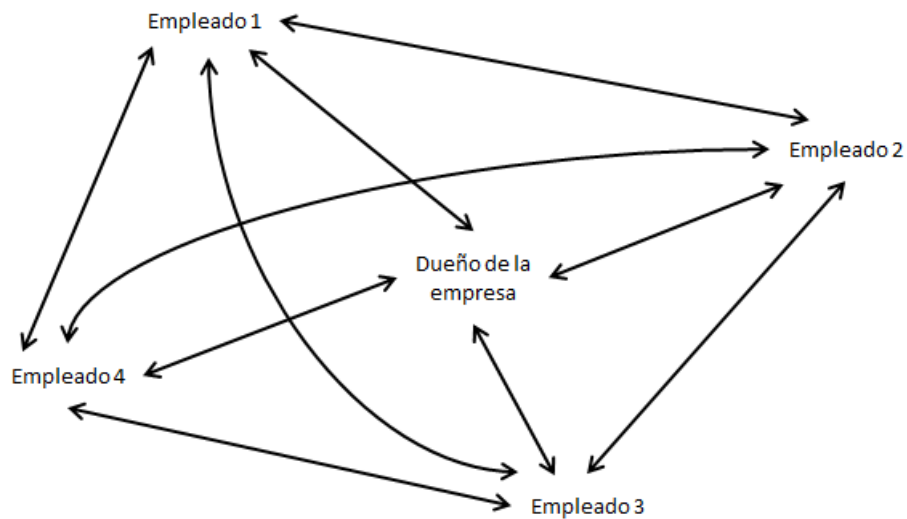


Figura 13. Definición de un equipo de trabajo
Fuente: Diplomado "Harvard Manage Mentor",
Tema: Liderar equipos.

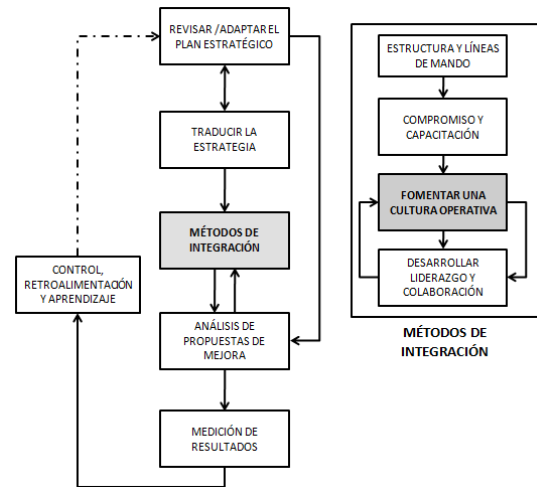
En un equipo de trabajo, todos los miembros, (incluido el dueño), deben apoyar y contribuir al logro de los objetivos; si cada uno de los empleados, de todos los niveles de la estructura, aprende a trabajar en equipo, complementando sus habilidades con las de otras personas y se les desafía con actividades que pongan a prueba sus habilidades, bajo una capacitación constante, comenzarán a planificar e implementar de manera continua, obteniendo mejores resultados.

Adicionalmente, si se logra hacer coincidir las oportunidades de crecimiento de los empleados, con las necesidades de la empresa se podrá fomentar el desarrollo de éstos.

ETAPA 3.3: Fomentar una cultura operativa

Otro factor importante que afecta el proceso de implantación es la falta de una cultura organizacional que apoye el proceso de cambio; de acuerdo con Goodstein, “los planes que no tienen en cuenta la cultura de la organización ni se construyen con base en ella no tienen posibilidad de éxito”⁷⁰; por lo tanto, la cultura influye de manera representativa en el planteamiento estratégico y en su ejecución.

La cultura organizacional permite identificar si la empresa es capaz de comprometerse con el proceso de implantación o no, indica hasta qué grado los integrantes están dispuestos a colaborar y a cumplir con los valores, costumbres y políticas que caracterizan a la cultura. Funciona como un mecanismo de coordinación, “es un puente entre la estrategia y la implementación de la misma... es un conjunto de normas, creencias, valores y prácticas... que constituyen la personalidad de una organización”⁷¹ y que puede fomentar u obstruir el proceso de implantación.



Dentro de la cultura organizacional (figura 14) se pueden identificar: la estructura y el sistema de trabajo, las actitudes y comportamiento de los empleados, la disciplina, el compromiso y liderazgo que se siguen dentro de la empresa, entre otros factores como valores, estrategias del pasado con sus logros y fracasos, todo esto en conjunto, constituyen “la representación del paradigma de una organización”⁷².

⁷⁰ Goostein, Nolan & Pfeiffer, 1998, p. 35

⁷¹ Brache & Bodley-Scott, 2006, pp.29, 78

⁷² *Ibid.*, p.51



Figura 14. La red cultural.
Fuente: Estrategia. De la visión a la acción, p. 51

Autores como Deal y Kenedy (1982), y Harrison y Stokes (1990), han propuesto clasificaciones de acuerdo a las características presentes en la cultura; en la tabla 12 se mencionan algunas de dichas clasificaciones:

TIPO DE CULTURA	DESCRIPCIÓN
Cultura del trabajo arduo.	Se tiene un nivel de actividades alto en el que se asumen pocos riesgos y sólo algunos empleados proporcionan retroalimentación de manera rápida, es decir, no se lleva a cabo un análisis previo de la información.
Cultura del proceso.	La retroalimentación es escasa o nula, lo que impide medir resultados. Lo único que importa es cómo se hace el trabajo.
Cultura del poder.	Utilizada en las empresas que apenas inician; los dueños son los que tienen la visión de lo que desea lograr, son ellos quienes impulsan el desarrollo. Sin embargo, conforme la empresa crece, se hace necesario un cambio en la cultura.
Cultura del rol.	Se especifican papeles y responsabilidades para cada empleado y se lleva un control para supervisar su cumplimiento. Utilizada cuando las actividades son rutinarias; la desventaja es, que ante un cambio, es muy difícil modificar la mentalidad y los procedimientos operativos.
Cultura del logro.	Las personas se comprometen en el desarrollo de sus actividades para el logro de un objetivo, está basada en una misión y un sistema de comunicación, que les brinda la oportunidad de obtener aprendizaje y crecimiento. Se debe tener cuidado, de no perder de vista los objetivos y caer en la rutina.
Cultura del apoyo.	La comunicación es muy abierta, la armonía es necesaria para mantener las relaciones internas, permitiendo que el personal obtenga una buena formación y un adecuado desarrollo. La desventaja es, que el compromiso es más con los miembros y no con la organización.

Tabla 12. Tipos de cultura.
Fuente: Realización propia, basado en Planeación estratégica aplicada: Guía general

La finalidad de crear una cultura organizacional, es pasar de la individualidad, a una organización como sistema, de la gestión de control a una gestión basada en la participación; enfocándose en los valores de la empresa, en sus normas de comportamiento y en las relaciones entre los empleados.

Entre las funciones principales que tiene la cultura, se pueden mencionar las siguientes⁷³:

1. Proporciona una identidad a los miembros de la empresa.
2. Facilita el compromiso colectivo.
3. Fomenta la estabilidad del sistema.
4. Normaliza la conducta de los individuos.

Un problema que se llega a tener dentro de la organización, es la existencia de culturas diferentes, si esta diferencia no se identifica a tiempo, cada empleado elegirá su propio camino, lo cual hará difícil, no sólo la implantación de la estrategia, sino también la obtención de resultados satisfactorios.

El éxito de la estrategia, dependerá de que los empleados sean capaces de cambiar sus creencias, supuestos y comportamientos, si la cultura es demasiado rígida, puede poner límites a la estrategia; es necesario que sea proactiva y flexible, es decir, que se anticipe y adapte a los cambios del entorno y a aquellos que la estrategia requiere para apoyar los esfuerzos de la implantación. Pero esto debe manifestarse desde el dueño, si él es "flexible y permisivo, la empresa se comportará de una manera flexible y permisiva"⁷⁴.

Para lograrlo, es necesario que la cultura no sea impuesta, debe surgir desde el interior de la organización, con la finalidad de desarrollar un sentimiento de pertenencia y compromiso por parte de los empleados. Así como, mantener y adaptar la estrategia a los cambios que se vayan dando. La mejor manera de conseguir que todos en la empresa puedan ejecutar la estrategia y tomar decisiones rápidas, es evitando la creación de una cultura de aversión al riesgo, en la que la gente tema ser recriminada por tomar las decisiones equivocadas; por el contrario, se debe crear una cultura de confianza y comunicación permanente entre los empleados.

El éxito se logra al implementar y realmente hacer las cosas, por lo tanto, el objetivo de la cultura, es impulsar a los empleados a lograr resultados acordes con la estrategia, que se sientan comprometidos con las actividades que realizan y que mejoren su desempeño en un ambiente de interacción con toda la organización.

⁷³ Carrión, 2007, p. 297

⁷⁴ <http://www.anteo.org.mx/index.php?id=27>

Como se ha visto a lo largo de este tema, crear una cultura no es tarea fácil, debido a los diferentes ideales e intereses de cada persona; sin embargo, el éxito de la estrategia dependerá de cómo se manejan las barreras culturales; los empleados de todos los niveles, deben ser capaces de cambiar sus creencias y comportamientos para lograr un cambio general; dicho cambio debe estar dirigido en la misma dirección en la que se encuentra la estrategia, de lo contrario, ésta no podrá ser implantada de manera exitosa. Existen diversas técnicas para transmitir la cultura, como son: por observación, conversación, interacción, o realizando reuniones informativas, en donde se haga conciencia de lo que se considera correcto o incorrecto para la empresa.

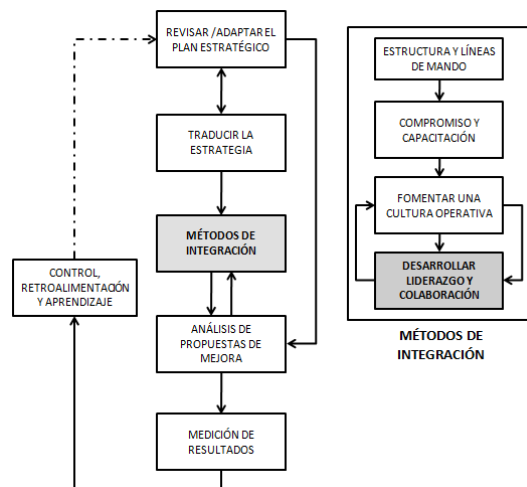
Al igual que en la estructura, los cambios en la cultura deben ser de manera paulatina, no pueden producirse de la noche a la mañana, aunque sí es necesario que la organización cambie su cultura, como parte del proceso de adaptación.

En el Anexo 3.b se presenta una matriz, que permite identificar la relación que existe entre la cultura y la estrategia, así como algunas recomendaciones que facilitarán la relación.

ETAPA 3.4: Desarrollar liderazgo y colaboración

“El liderazgo busca voluntarios, y la dirección subordinados”⁷⁵, el liderazgo es una actitud, en la que se construyen relaciones, no se imponen. Para lograr una eficiente implantación, se debe contar con personas que estén convencidas de lo que se busca lograr, que asuman su rol con responsabilidad y colaboración y no por obligación.

Muchas veces, si los empleados no están involucrados en la identificación de los problemas de sus áreas, ni de la empresa, menos en el desarrollo de las alternativas de solución; sin embargo, es importante que todos los niveles de la estructura organizacional se involucren en los procesos de planificación e implantación del plan, generando así un sentido de pertenencia de los resultados que se obtengan. Si no se involucra al personal en estos procesos, se cometen dos errores: el problema no está bien definido y la solución está insuficientemente delineada⁷⁶.



Una manera de involucrarlos, es asignando proyectos a pequeños equipos interdisciplinarios, de tal forma que identifiquen el problema, busquen la solución y obtengan resultados que beneficien a las distintas áreas de la empresa y al mismo tiempo, contribuyan al logro del objetivo general.

La gestión es hacer frente, controlar y resolver problemas; por su parte, el liderazgo consiste en hacer frente y adaptarse a los cambios del entorno, por lo tanto, el papel de un líder es fungir como agente de cambio para “establecer el orden y la lógica de las decisiones y la acción, relativas a la ejecución”⁷⁷, debe permitir el cambio, motivar e inspirar a su equipo, si los líderes se oponen o no apoyan de manera correcta el proceso de implantación, será imposible tener éxito y los resultados estarán en riesgo.

Durante esta etapa se debe identificar claramente a los líderes, ya que son ellos los responsables de impulsar el cambio en toda la organización, fomentar el clima laboral y la cultura, tomar decisiones y asignar recursos y tareas a los empleados. Es también importante que al delegar responsabilidades, se

⁷⁵ Carrión, 2007, p. 391

⁷⁶ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Gestión del cambio

⁷⁷ Hrebiniak, 2007, p. 80

establezcan límites de poder y toma de decisiones, que fundamenten el papel que juegan los líderes, para que lo utilicen en beneficio de la estrategia.

En la tabla 13 se presentan los tipos de liderazgo según House:

TIPO DE LIDERAZGO	PAPEL DEL LIDER
Liderazgo directivo.	Orientar sobre qué y cómo deben hacerse las cosas.
Liderazgo de apoyo.	Se preocupa por el bienestar y las necesidades de las personas, es amigable y trata a los demás como iguales. Es importante la supervisión.
Liderazgo participativo.	Consulta y considera las ideas de los demás al tomar decisiones.
Liderazgo orientado al logro.	Estimula a lograr el máximo rendimiento.

Tabla 13. Tipos de liderazgo.
Fuente: Realización propia, basado Estrategia: De la visión a la acción

Existe también otra clasificación de los tipos de liderazgo, según las competencias de Inteligencia Emocional, las cuales se presentan en la tabla 14:

TIPO DE LIDERAZGO	PAPEL DEL LIDER
Liderazgo coercitivo.	Exige el cumplimiento inmediato "hagan lo que yo digo", e inhibe la flexibilidad de su organización.
Liderazgo de autoridad.	Este estilo moviliza a las personas hacia una visión y establece un objetivo primordial, pero da a los demás la libertad de elegir su propia forma de llegar a ella.
Liderazgo democrático.	Fomenta el consenso mediante la participación. Este estilo es más apropiado, cuando se necesita flexibilidad organizacional y un sentido de responsabilidad individual.
Liderazgo de las actividades realizar sin necesidad de supervisión directa.	Este estilo espera la excelencia y la auto-dirección. Funciona para personas altamente capacitadas y motivadas, que trabajan bien por cuenta propia.
Coaching.	Este estilo se concentra en el desarrollo personal. Los líderes ayudan a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades, y a vincularlas con sus aspiraciones profesionales.

Tabla 14. Tipos de liderazgo según las competencias de Inteligencia Emocional.
Fuente: Realización propia, basado en Diplomado "Harvard Manage Mentor",
Tema: Liderazgo y Motivación

En general, un líder debe alentar y guiar a su personal en la búsqueda de los objetivos, y fungir como facilitador en el desarrollo y crecimiento, tanto personal, como a nivel organizacional de los empleados, es también quien promueve y ayuda a mejorar el desarrollo y desempeño del equipo. Dado que el director de la pequeña empresa es un líder, éste influye de manera significativa en su personal, por lo cual, debe cumplir con las siguientes características:

1. Estar motivado para cumplir los objetivos.
2. Tener capacidad de orientación y comunicación para transmitir los valores de la empresa y guiar al personal.
3. Experimentación en la identificación de cambios.
4. Flexibilidad para enfrentar distintos objetivos.
5. Formación para eliminar obstáculos.
6. Estar abierto a nuevas ideas.
7. Adaptabilidad a las exigencias del entorno.

El director, como líder, debe tener las habilidades, capacidades y formación necesarias que le permitan dirigir tanto los procesos administrativos como los operativos; sin embargo, muchas veces se piensa que es él quien tiene toda la responsabilidad para llevar a cabo el plan estratégico, con lo cual, los empleados de niveles inferiores, evitan tareas y responsabilidades, ya sea porque no encuentran la relación entre sus actividades y los objetivos, o porque sienten que sus opiniones no serán tomadas en cuenta.

Lo que se pretende crear, por medio del liderazgo y la asignación de responsabilidades, son equipos interrelacionados y flexibles a los cambios, tanto internos, como externos, en donde exista comunicación y cooperación entre las personas; esto, con la finalidad de hacer fluir la información hacia otras áreas.

Es importante que el personal comprenda que la comunicación y la colaboración son claves durante, y después del proceso de implantación para responder de manera rápida y eficiente a las necesidades que surjan en la organización.

La comunicación eficaz y permanente, es clave durante todas las etapas de implantación; de acuerdo con Peter Drucke “el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de la mala comunicación”⁷⁸; en la mayoría de las empresas, los procesos se realizan por departamento, de manera aislada, no hay comunicación y no conocen la información que uno requiere del otro.

⁷⁸ Carrión, 1007, p. 419

Para evitar este tipo de situaciones, deben establecerse métodos que permitan crear una buena comunicación con intercambio de información, facilitando la coordinación y cooperación entre los distintos departamentos (subsistemas), y entre los empleados (actores); “tener y difundir información, es crucial para operar de manera eficaz, rápida y flexible”⁷⁹ y llevar a cabo las distintas actividades dentro de la empresa.

La comunicación es un elemento vital para comunicar la estrategia en el proceso de implantación; aunque la estrategia sea la adecuada para el tipo de empresa, si no se logra comunicar adecuadamente a los integrantes de la organización, será muy difícil llevarla a la práctica; por eso, uno de los objetivos de esta etapa, es establecer planes de comunicación entre directivo y trabajadores, por medio de los cuales se provea de información a los empleados y se les ayude a entender lo que se busca lograr con la implantación del plan estratégico.

En este punto es importante citar a Lippitt: “cada [subsistema] tiene su propio impulso para actuar, pero la naturaleza unitaria del sistema, no permite la acción separada e independiente”⁸⁰. En la pequeña empresa, los distintos departamentos pueden estar funcionando de manera independiente y no en conjunto, esta falta de comunicación puede desestabilizar gravemente al proceso y a la empresa.

La comunicación es un proceso de dos vías: hablar ↔ escuchar, como se observa en la figura 15; este proceso debe aplicarse en todos los niveles de la organización para que los empleados tengan conocimiento de qué se busca resolver, cómo se piensa hacer y cuál es el papel y las responsabilidades de cada etapa del proceso de implantación, es fundamental que el mensaje que recibe el receptor, tenga el mismo significado que el que envía el remitente.

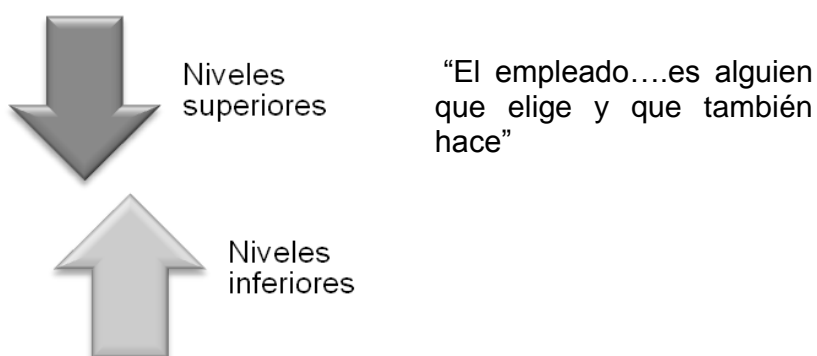


Figura 15. Flujo de información.
Fuente: elaboración propia

⁷⁹ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Gestión del cambio

⁸⁰ Lippitt, 1980, p. 85

Diseñar documentos y herramientas estándar que faciliten el acceso a la información que se requiere, permite a los líderes actuar de manera rápida y eficiente en la toma de decisiones.

En esta etapa, es importante delegar responsabilidades para involucrar al personal en el proceso; el dueño y los empleados deben conocer quién toma cada decisión, quién es responsable de proporcionar resultados y cómo deben ser utilizados.

Uno de los métodos utilizados es el *modelo de la cascada de elecciones*, el cual consiste en un modelo de comunicación de ida y vuelta (retroalimentación), donde los directivos orientan y permiten a los empleados tomar decisiones, con base en sus criterios y en la situación (escenario) en el que se encuentran; es importante también que el dueño supervise las decisiones que se toman, antes de llevarse a cabo.

La clave está en que las personas de nivel superior al tomar decisiones a largo plazo, establezcan patrones y contextos que guíen a los líderes de niveles inferiores en la toma de decisiones a corto plazo, y que al mismo tiempo creen conciencia del impacto que sus decisiones tendrán para el logro de los objetivos.

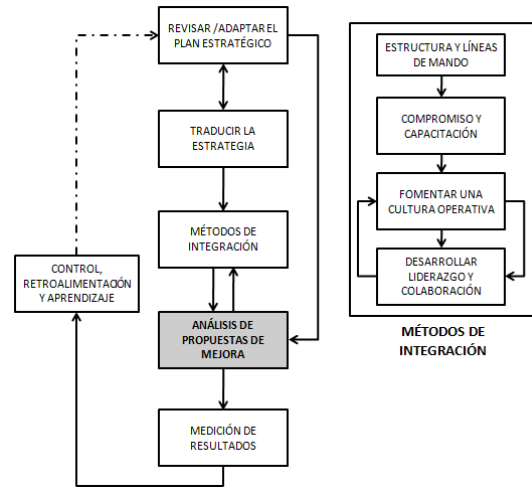
Una vez que se ha delegado una tarea, es importante que el dueño brinde apoyo al empleado, pero sin inmiscuirse demasiado, como menciona Robert Herbold, ex director de operaciones de Microsoft Corporation, "...déjele saber claramente a la gente lo que usted quiere y asómese con regularidad para ver cómo andan, pero aclare que ellos son los responsables de seguir adelante"⁸¹. Delegar responsabilidades, le permite al dueño contar con más tiempo para analizar técnicas, que lo guíen hacia el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos y cumplir con la estrategia de la empresa.

⁸¹ Diplomado "Harvard Manage Mentor", Tema: Delegar

ETAPA 4: Análisis de propuestas de mejora

El objetivo de esta etapa consiste en identificar los posibles riesgos y problemas que se puedan presentar, durante la implantación del plan estratégico; para ello, es importante que se involucre al personal clave de cada área, ya que ellos tienen una visión diferente de los obstáculos, riesgos y oportunidades, que pueden surgir durante el proceso de la implantación.

Durante el análisis se debe establecer un ambiente, en donde todos puedan expresar libremente sugerencias, para desarrollar un plan de mejoras sobre el desempeño, en las áreas en donde se detecten problemas durante la implantación de la estrategia.



Los empleados deben trabajar en conjunto para crear propuestas creativas, que permitan solucionar y prever problemas, como menciona Ackoff “[la] participación estimula el desarrollo,...obliga a la formulación y evaluación sistemática de alternativas”⁸². Dichas alternativas deben ser acordes con los objetivos, dirigidas a satisfacer las necesidades de la organización; en ellas debe quedar muy claro “el qué”, el “por qué” y el “para qué” se genera cada una de las propuestas.

Para asegurar que las propuestas cumplan con lo que la empresa busca, en la figura 16 se esquematiza una manera de evaluarlas, antes y durante su implantación, con la finalidad de mejorarlas y obtener de ellas el mejor resultado posible.

⁸² Ackoff, 1979, p. 133

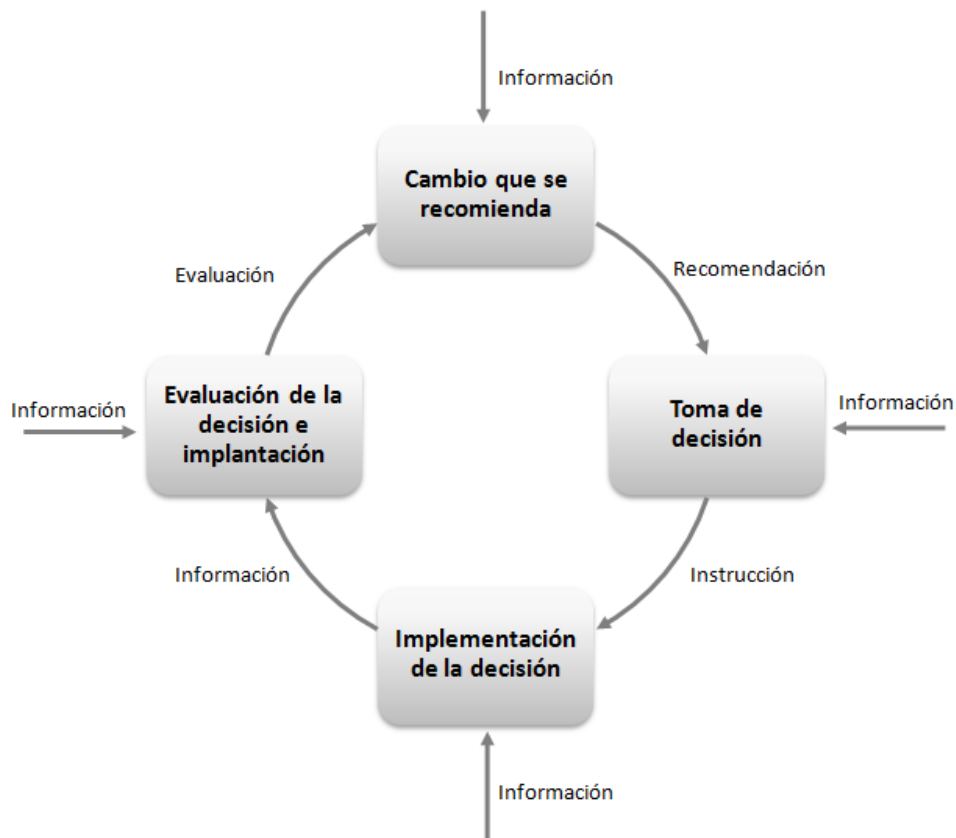


Figura 16. Evaluación de decisiones.
Fuente: Un concepto de planificación de empresas

- a) Una vez que se tiene definido el problema y las propuestas de solución, es importante que se justifique el porqué de su recomendación, así como qué cambios se espera lograr.
- b) Se debe analizar la información que proviene de la organización, para contrastar la situación actual, con la deseada; esto permitirá decidir, si se lleva a cabo la propuesta seleccionada, dependiendo de si cumple con lo esperado, o no. Es probable que sólo algunas opciones sean realmente factibles, de esta forma, será más fácil ejecutar las propuestas.
- c) Como tercer paso, se lleva a cabo la implementación de la decisión tomada; es importante que se considere la información proveniente del análisis del punto anterior, así como la información proveniente del exterior.
- d) Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos de la implantación de la propuesta, por medio de la retroalimentación. Es importante que se tenga en cuenta, que en el desarrollo de estas actividades surgirán ideas muy diferentes a las ya existentes; recordando que lo que se busca es un cambio en el paradigma, éstas ideas no deberán

desecharse, por el contrario, deberán tomarse muy en cuenta, puesto que serán una fuente de oportunidades para enfrentar los cambios del entorno y mejorar la propuesta existente o, en su caso, proponer nuevas.

Aquí no termina esta etapa, proponer ideas, elegir la mejor y llevarla a cabo, no es suficiente si los resultados no son comunicados de manera eficaz a todo el personal; es necesario contar con un sistema de retroalimentación, que elimine las barreras de comunicación y que informe sobre los avances y status de cada etapa.

Cada área debe organizar su información, en reportes que contengan un resumen de lo más relevante y que indiquen el desempeño que hayan tenido respecto a costos, tiempos, metas y objetivos, logrados y por lograr, problemas encontrados y la manera en la que se solucionaron, así como satisfacción de los involucrados, con los resultados obtenidos.

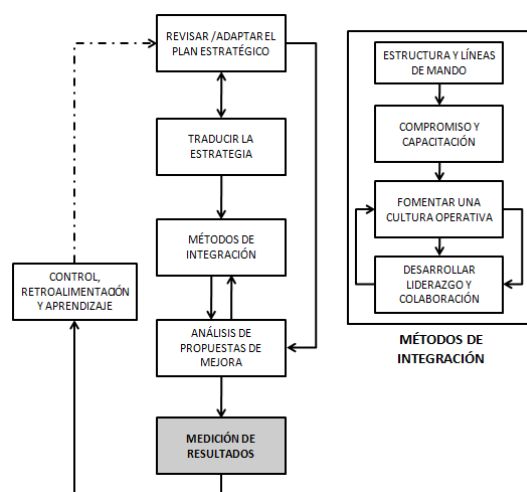
En resumen, al finalizar esta etapa, se busca que los empleados sean capaces de generar propuestas e intercambiar información; la participación del personal en la toma de decisiones y mejora de procesos, les brinda un sentido de pertenencia a la empresa y mejora su desempeño. La dirección debe valorar y reconocer la contribución de su equipo de trabajo, en la búsqueda de soluciones, monitorear los avances y el desempeño de los resultados obtenidos en cada etapa.

ETAPA 5: Medición de resultados

Generalmente, el dueño de la pequeña empresa se encuentra inmerso en miles de actividades, ya sea de administración, producción, ventas, etc., por lo cual, no tiene tiempo para revisar los resultados que se van obteniendo en cada etapa del proceso de implantación del plan estratégico.

Llevar a cabo una evaluación del desempeño, es un proceso de revisión formal, basado en los objetivos que, tanto el dueño como los empleados,

establecen juntos, por ello, es de suma importancia que el dueño, dentro de sus actividades, asigne tiempos para llevar a cabo reuniones con los empleados después de finalizado cada ciclo del proceso de implantación.



En esta etapa de medición de resultados, se requiere monitorear los procesos mediante evaluaciones periódicas, para determinar qué tan efectiva es la estrategia; el objetivo es, por medio del análisis comparativo, entre los resultados obtenidos y los valores establecidos en los indicadores, modificar los procedimientos para identificar brechas y problemas, hacer los ajustes necesarios a la estrategia y buscar revertir los resultados obtenidos.

“La organización debe desarrollar procedimientos que hagan posible comparar lo que realmente sucede, con lo que se esperaba; y realizar las correcciones cuando sean necesarias”⁸³; puede ser por medio de formas impresas, formatos en línea (e-mail, por sistema), o por medio de reuniones grupales.

Elaborar un cuadro de control, es de gran ayuda para identificar la causa, raíz de las brechas encontradas entre el desempeño actual y el deseado, y establecer las medidas apropiadas.

Cabe aclarar que las brechas no representan un problema como tal; si se lleva a cabo un análisis detallado, se pueden identificar detrás de los procesos y sistemas problemáticos, la necesidad de un nuevo proyecto, o una iniciativa para mejorar las capacidades o corregir una falla en el proceso.

Para resolver una brecha o un problema, durante y después del proceso de implantación, el dueño de la pequeña empresa debe establecer reuniones y

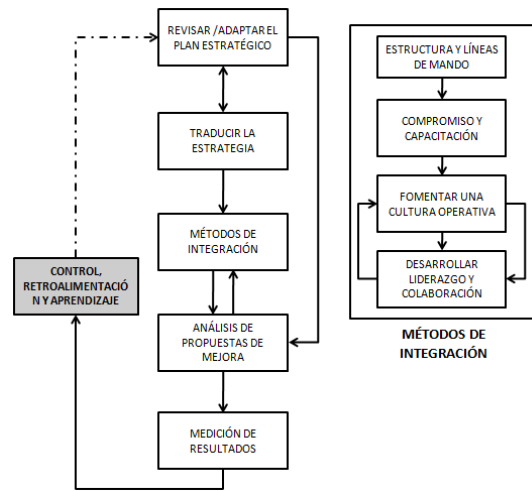
⁸³ Ackoff, 1979, p. 109

sesiones de revisión, para comentar los resultados del desempeño, observar detenidamente cada etapa del proceso, e identificar posibles obstáculos o cuellos de botella que impiden la obtención de los resultados deseados, así como identificar los cambios que hay que hacer para enfrentarlos. Los logros que se deriven de la implantación, deben verse reflejados tanto a nivel organizacional, como individual.

ETAPA 6: Control, retroalimentación y aprendizaje

La pequeña empresa puede adaptarse a los cambios, si es capaz de identificar oportunidades y amenazas y anticiparse a ellas; para lograrlo, debe monitorear el entorno en el que se encuentra, por medio de un sistema de control y retroalimentación.

Los controles son fundamentales para: asegurar que las actividades se realicen conforme a lo planeado, conocer los resultados que se obtienen durante el proceso de implantación, establecer alertas respecto a cambios o desviaciones y detectar anomalías; facilitan la retroalimentación sobre el desempeño de la empresa y proporcionan información sobre el cumplimiento de los objetivos y la alineación que éstos tienen con respecto a la estrategia.



De acuerdo con Ackoff, el proceso de control se compone de cuatro pasos:

1. Pronosticar resultados esperados del rendimiento.
2. Reunir datos sobre el rendimiento real.
3. Comparar los datos reales con los esperados.
4. Corregir las deficiencias que se presenten en los procedimientos implantados, y en caso de que existan consecuencias, buscar la manera de minimizar los efectos.

El objetivo del sistema de control es facilitarle al dueño el registro de los avances y los resultados obtenidos, para identificar retrasos y problemas, y solucionarlos antes de continuar con el proceso de implantación. El sistema de retroalimentación, le permitirá llevar a cabo una revisión de los resultados obtenidos y realizar acciones correctivas sobre la marcha; por lo cual, este sistema debe ser flexible para adaptarse a los cambios según lo exija la estrategia.

La retroalimentación es una parte esencial en cualquier proceso, además de permitir que los empleados comprendan la influencia de sus actividades en la organización, permite confirmar si entienden sus responsabilidades y si cuentan con los recursos y habilidades necesarios; la retroalimentación ayuda también a controlar y adecuar la estrategia, comparando los resultados con los indicadores establecidos y evaluando su desempeño.

Identificar y compartir, tanto los errores como los logros, le permite al personal aprender e involucrarse aún más en el proceso, “adoptar el aprendizaje [dentro de la empresa] es otra forma de decir que se ha adoptado la estrategia”⁸⁴.

Para Peter Senge, aprender significa estar sujeto de manera constante a la experiencia y transmitirla a los empleados; el aprendizaje se basa en los resultados obtenidos y permite realinear los objetivos y las actividades en función de las brechas encontradas en la etapa anterior y en los cambios del entorno.

Como se observó en la figura 7 (página 51), esta última etapa, se conecta con la etapa 1: Revisar/Adaptar el Plan Estratégico; esto es debido a que los cambios realizados en el plan original, darán nacimiento a uno nuevo, el cual debe ser revisado y analizado para establecer los nuevos objetivos que deberán cumplirse.

⁸⁴ Kohl, 2007, p. 9

Los principales fracasos durante la implantación, como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, se deben principalmente a objetivos ineficientes, a responsabilidades y roles mal asignados y al mal seguimiento de los resultados.

Como menciona Brache: “[el logro de la implantación] no se mide por el grado en que...logre apegarse al plan original; se mide por el logro de los objetivos”⁸⁵. La pequeña empresa debe someterse a un continuo control y aprendizaje durante la repetición del ciclo, esto, de manera resumida involucra⁸⁶.

- Revisar y comunicar la estrategia.
- Gestionar iniciativas.
- Compartir las mejores prácticas.

Una correcta comunicación y un claro establecimiento de los niveles de mando, proporcionarán la información necesaria para cumplir con los objetivos de la estrategia, siempre y cuando se trabaje con una cultura de cooperación, iniciativas y adaptación a los cambios y con resultados medibles, que a su vez sean una fuente de aprendizaje para la pequeña empresa.

El procedimiento propuesto es dinámico, permitiendo el aprendizaje continuo; puesto que este aprendizaje se da de manera informal, requiere de una revisión regular y constante; los resultados que se obtengan, deben ser evaluados y dados a conocer en todos los niveles de la organización, con el propósito de medir el desempeño, obtener retroalimentación y que el plan pueda ser adaptado a las condiciones que exige el entorno.

En resumen, el éxito de la implantación requiere de tres premisas importantes:

- El sistema cliente (pequeña empresa), debe estar consciente de los cambios que surjan en cada una de las etapas, comenzando por el dueño, y siguiendo con los empleados, cada uno debe asumir sus responsabilidades e involucrarse en el proceso.
- El proceso de cambio es paulatino, lleva tiempo.
- La capacidad de respuesta al cambio puede verse afectada, no solamente por barreras de su entorno, sino también por una parte del mismo sistema.

⁸⁵ Brache & Bodley-Scott, 2006, p. 176

⁸⁶ Kaplan & Norton, 2005, p.75

Como apoyo a la propuesta de implantación de planes estratégicos en la pequeña empresa, en el Anexo 3.b se presentan preguntas clave y formularios de apoyo para guiar en cada una de las etapas del proceso de implantación.

La propuesta que aquí se desarrolla, le permite a la pequeña empresa aprender de la experiencia y desarrollar una capacidad para sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia, con una tendencia hacia el auto-aprendizaje, a través de:

- Estructuras, sistemas de comunicación y procesos que indiquen la manera de hacer el trabajo.
- Una cultura; con valores y creencias comunes, normas que definan actitudes y comportamientos, clima laboral sano que estimule el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Liderazgo; con líderes en todos los niveles, capaces de movilizar a la empresa hacia sus objetivos y que fomenten la estrategia.

En resumen, para lograr una correcta implantación es necesario:

1. Tener la convicción de querer implantar el plan.
2. Establecer objetivos y metas factibles y medibles.
3. Logar una participación de todos los involucrados y aclarar las reglas del juego.
4. Tener una correcta comunicación de tal forma que todas las personas conozcan el plan, la manera en la que se implantará y la participación que tendrán en él.
5. Mantener un constante control sobre la evaluación de los resultados obtenidos, y utilizar esta retroalimentación para la mejora del plan.

Dado que el proceso de implantación de la estrategia, es un proceso continuo de cambios y adaptación gradual al entorno, el dueño de la pequeña empresa debe apoyar activamente a su equipo de trabajo; a medida que la ejecución se desarrolle y los resultados se vayan obteniendo, se debe mantener informado al personal de los progresos que se obtengan.

4.4 RESULTADOS DE LA PROPUESTA

El día 24 de enero del 2013 se llevó a cabo una conferencia en el centro **México-Emprende CANACINTRA DF**, ubicado en Av. San Antonio No. 256, Col. Ampliación Nápoles, Del. Benito Juárez; a la cual asistieron 20 empresas, entre micros y pequeñas.

La finalidad de esta conferencia fue presentar la propuesta desarrollada en el presente trabajo, con el objetivo de recabar información referente a la importancia que le dan los directivos a cada una de las etapas que conforman la propuesta, así como, el nivel de aplicación que tiene cada una dentro de las empresas.

A continuación se presenta, en la figura 17, el cuestionario que se aplicó a cada uno de los empresarios, así como, los resultados obtenidos para cada uno de los temas principales de que trata la propuesta.

<u>CUESTIONARIO</u>	
Ejecución del plan estratégico para pequeñas empresas bajo un esquema interactivo de consultoría	
1) Tu empresa es:	
	Número de empleados:
<input type="checkbox"/>	Micro _____
<input type="checkbox"/>	Pequeña _____
<input type="checkbox"/>	Mediana _____
2) ¿Consideras que esta plática fue útil para la mejora de tu empresa? ¿Por qué?	
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

3) En tu empresa, y para el logro de los objetivos:

	Adecuado	Regular	Inadecuado
La estructura organizacional es:			
El compromiso de los empleados, incluyendo al dueño, es:			
La capacitación con que cuenta el personal es:			
La cultura organizacional es:			
El liderazgo del dueño es:			
La colaboración del personal, incluyendo al dueño, es:			
El control y medición de resultados son:			
La retroalimentación y el aprendizaje son:			

4) ¿Estás interesado en recibir cursos con respecto a los temas que se desarrollan en la metodología propuesta?

Si No

5) ¿Tienes alguna sugerencia de cambio a la metodología propuesta? ¿Cuál es?

Figura 17. Cuestionario aplicado a los empresarios
Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se obtuvieron, referentes a la aplicación de cada una de las etapas de la metodología propuesta en el apartado 4.3, son los siguientes:

La estructura organizacional es:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	40%
Regular	30%
Inadecuado	30%

El compromiso de los empleados, incluyendo al dueño, es:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	35%
Regular	50%
Inadecuado	15%

La capacitación con que cuenta el personal es:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	30%
Regular	45%
Inadecuado	25%

La cultura organizacional es:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	20%
Regular	50%
Inadecuado	30%

El liderazgo del dueño es:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	30%
Regular	45%
Inadecuado	25%

La colaboración del personal, incluyendo al dueño, es:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	25%
Regular	65%
Inadecuado	10%

El control y medición de resultados son:

Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	5%
Regular	35%
Inadecuado	60%

La retroalimentación y el aprendizaje son:

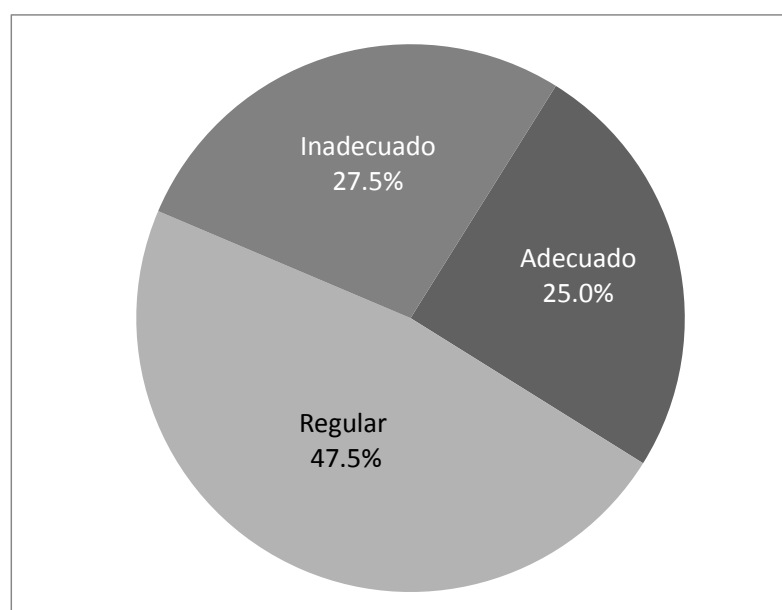
Nivel de aplicación	% de aplicación
Adecuado	15%
Regular	60%
Inadecuado	25%

Como se puede observar en las tablas anteriores, la principal deficiencia se presenta en lo correspondiente al control y medición de resultados, lo cual indica que los empresarios se encuentran más enfocados en resolver los problemas que se les presentan día a día y no en dar seguimiento a los resultados que se obtienen. Una de las razones por las que los empresarios de las pequeñas empresas no cuentan con un adecuado control y medición de resultados, se debe a la casi nula definición de objetivos y a su oportuna divulgación en la empresa; de los asistentes a la conferencia, únicamente el 15% respondieron de manera afirmativa a la pregunta: ¿Definen objetivos y los dan a conocer en su empresa?

Lo anterior es una clara consecuencia de la deficiencia que se presenta en la medición de resultados, ya que al no definir objetivos, tampoco establecen los indicadores correspondientes, que les permitan medir los resultados a los que esperan llegar.

Por el contrario los factores que tienen mayor presencia dentro de las empresas son una adecuada estructura organizacional y, compromiso y colaboración por parte de los empleados.

Obteniendo un promedio de los resultados obtenidos se tiene, que en general, el 25% de las empresas presentan un buen nivel en lo referente a la aplicación de las etapas propuestas en la metodología; sin embargo el 47.5% de las empresas encuestadas tienen un nivel regular, seguidas del 27.5% de las empresas que tienen un nivel inadecuado.



Gráfica 6. Promedio de los resultados de la conferencia.
Fuente: Elaboración propia

Las empresas que se encuentran tanto en el nivel regular como en el inadecuado, son el objetivo principal para llevar a cabo la implantación de la metodología ya que, en el caso de empresas con nivel regular, requieren de asesoría para mejorar sus procesos y subsanar las deficiencias que puedan presentar; para el caso de las empresas con resultados inadecuados, la atención que demandan es mayor, necesitan apoyo de consultoría para identificar, en primer lugar los principales puntos débiles, y en segundo lugar, para asesorarlos en lo referente a planeación estratégica y su implantación.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

*“Para que una empresa sea exitosa,
la estrategia debe ser parte fundamental del trabajo diario”.
(Kaplan & Norton)*

5. CONCLUSIONES

Como se pudo constatar a lo largo de la investigación, el fracaso del plan estratégico, no siempre se debe a la falta de interés o capacidad por parte del dueño o de las personas involucradas; en la mayoría de los casos, se debe a que los métodos utilizados para la implantación del plan estratégico, no son los adecuados.

A lo largo del capítulo anterior, se desarrolló la propuesta de un procedimiento, que permite a las pequeñas empresas dar seguimiento a la implantación de su plan estratégico, cumpliendo así el objetivo de este trabajo.

Así mismo, en el transcurso de la investigación, se comprobó que, no se cuenta con programas de apoyo enfocados a estos rubros; la mayoría buscan apoyar de manera financiera y cubrir las necesidades externas. Ante la falta de apoyo para tratar los problemas internos que enfrentan las pequeñas empresas, se desarrolló un método que les permita cubrir algunas de las necesidades que presentan, lo que hace relevante a la propuesta desarrollada en el capítulo anterior.

Dicha propuesta, parte del supuesto que el plan estratégico ya está elaborado, aunque no necesariamente sea adecuado para la empresa; en esta etapa entra el papel del consultor; bajo un esquema interactivo, entre él y el dueño de la empresa, se analiza el plan estratégico y se ajusta a las necesidades propias de la misma.

Si bien, esta propuesta no se considera una guía, en lo que se refiere a implantación de planes estratégicos, sí cubre una necesidad identificada durante la impartición de la conferencia en el Centro México-Emprende, a partir de la cual, se pudo constatar que las empresas requieren de apoyos que les permitan identificar los pasos a seguir al implantar planes estratégicos. Como resultados, se tienen las estadísticas presentadas en el apartado *4.4 Resultados de la Propuesta*, en donde se pudo observar que tan sólo el 25% de los asistentes, consideran que la aplicación, al interior de su empresa, de los pasos que conforman la propuesta, es adecuada. Esto demuestra la necesidad que tienen de apoyos relacionados con estos temas.

La propuesta que aquí se desarrolla, no se llevó al nivel de aplicación, una de las razones, es el tiempo que debe transcurrir para identificar resultados visibles en las empresas, y otro, el número de empresas en las que debiera aplicarse, para determinar si es funcional o no.

Aun así, y partiendo del análisis de los comentarios hechos por los asistentes a la conferencia, se identificó que esta propuesta no es únicamente una metodología para implementar planes estratégicos, sino también una metodología de orientación, para que los empresarios identifiquen los errores que comenten al interior de su empresa, así como las debilidades y problemas comunes; entre los más mencionados, están: fijación de objetivos, reestructuración organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y, uno de los principales, definición de planes estratégicos.

Es importante recalcar el interés que manifestaron los asistentes a la conferencia en el Centro México-Emprende, hacia los temas abordados, lo que corrobora la necesidad de apoyos internos que estas empresas tienen.

Llevar a cabo una estrategia no es tarea fácil, ya que implica cuestiones operativas y de carácter humano; de aquí que surja una ventaja de esta propuesta, ya que, al estar basada en el esquema de las 7's, busca combinar la

parte dura (estrategia y estructura), con la parte suave de la empresa (personal, sus aptitudes, liderazgo, cultura), con la finalidad de integrar ambas dimensiones y que se aliente al personal en el logro de los objetivos, por medio de la comunicación y el liderazgo, que permita llevar a cabo procesos de evaluación y control en la medición de los resultados.

Partiendo de lo anterior, y dado el interés de los empresarios en temas relacionados con la planeación estratégica, se buscará que esta metodología sea transmitida a ellos, por medio de cursos que se impartan en los centros México-Emprende, y de esta forma, guiar a los empresarios en la elaboración e implantación de planes estratégicos. Otra forma de acercar este trabajo a los empresarios, es por medio de la aplicación directa, etapa que no correspondió al objetivo de este trabajo por las razones mencionadas anteriormente; sin embargo, por medio de su aplicación, será posible medir el impacto que esta propuesta tenga en las empresas y evaluar la necesidad que se tiene de ella, así como realizar los ajustes necesarios para apegarla a la realidad.

Las empresas que logran implantar un plan estratégico y llevarlo a cabo hasta el final, son aquellas que tienen la oportunidad de crecer y posicionarse en un mercado competitivo, debido a que adquieren la capacidad para adaptarse a los cambios de su entorno, con lo cual, tienen mayor posibilidad de aprovechar los apoyos que el Gobierno les brinda.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff Russell L. (1979). Un concepto de planificación de empresas. Cuarta reimpresión. México: Limusa.

Ackoff, Russell L. (1990). Planificación de la empresa del futuro. Cuarta reimpresión. México: Limusa.

Brache, A. P. & Bodley-Scott, S. (2006). Implementación. Cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores. México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. Segunda edición. Madrid: ESIC Editorial.

Churchman, C.W. (1973). El enfoque de sistemas. Primera edición. México: Editorial Diana.

Craig, S. R. (1993). Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa. Primera impresión en español. México: PROMEXA.

Cruz Arias, G. (2006). Guía para elaborar planes participativos en la micro y pequeña empresa mexicana empleando un enfoque de sistemas. Tesis de Maestría en Ingeniería de Sistemas-Planeación. Facultad de Ingeniería, UNAM. México.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M. & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada: Guía general. Colombia: McGraw-Hill.

Hellebust, Karsten, G. (1991). Planeación estratégica práctica. México. Continental.

Hrebiniak, L. G. (2007). Asegúrese de que la estrategia funcione: Cómo liberar la ejecución y el cambio eficaces. Primera edición. Barcelona: Norma Grupo Edi.

Kaplan, R. & Norton, D. (2005). La oficina de gestión de la estrategia. Harvard Business Review, Edición extraordinaria, pp. 65-75.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). Dominar el sistema de gestión. Harvard Business Review, Enero, pp. 41-57.

Lippitt, R. (1980). La dinámica del cambio planificado. Buenos Aires: Amorrortu.

Martin, R. L. (2010). La trampa de la Ejecución. Harvard Business Review, Julio, pp. 32-40.

Neilson, G. L., Martin, K. L. & Powers, E. (2008). Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia. Harvard Business Review, Junio, pp.101-111.

Peña, A. E. & Bastidas, M. C. (2004). La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inminente de la Globalización Actualidad Contable. FACES, Año 7 Julio-Diciembre (9), pp. 52-60.

Pérez Gorostegui, E. & Oteló, L.A. (2006). Función directiva y recursos humanos en sanidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A., pp. 45-46.

Rodríguez Valencia, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. México: Thomson.

Steiner, A. G. (1997). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Vigésima segunda reimpresión. México: CECOSA.

Valdés Hernández, L. A. (2005). Planeación estratégica con enfoque sistémico. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, Fondo Editorial.

MESOGRAFÍA

Cano Castrillón, C. P. (2008). Estrategia vs resultados. Estrategia empresarial [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_vs_resultados

Comisión Intersecretarial de Política Industrial. Las pequeñas y medianas empresas en México [en línea], pp. 1-444. Disponible en: http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF [2010, septiembre 21].

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D. & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio empírico en México. Revista Venezolana de Gerencia [en línea], Vol. 14, Núm. 46, abril-junio, pp.169-182. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29011523002>

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática [en línea], pp. 34-45. Disponible en: <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM.pdf>. [2010, septiembre 21].

Kauffman González, S. H. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mexicana. Revista Ciencia Administrativa [en línea], número 1, pp. 40-48. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf> [2011, octubre 4].

Kohl, Jon. (2007). Barreras para la implementación de planes estratégicos en áreas protegidas. Planificación de parques de por vida [en línea], pp. 1-23. Disponible en: <http://www.jonkohl.com/publications/a-m/pupbarreras.pdf> [2011, junio 3].

Lozano, L. Hoshin Kanri: Método de planeación estratégica. Zeus Management Consultants [en línea], pp. 1-3. Disponible en: <http://www.zeusconsult.com.mx/arthkanri.htm> [2011, mayo 4].

Mohar, J. Reflexiones sobre Planeación Estratégica –Parte II– Implementando el Plan. Zeus Management Consultants [en línea], pp. 1-5. Disponible en: <http://www.zeusconsult.com.mx/artrefpe2.htm> [2011, abril 19].

Morales Thaiz, C. T. & Pinilla, B. (2007). Balance Scorecard como herramienta de diagnóstico. Visión Gerencial [en línea]. Volumen I (6), pp. 82-92. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/25134> [2011, marzo 4].

Nacional Financiera. (2009). Clasificación PyMES. Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas, [en línea]. Disponible en: <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>. [2010, octubre 19].

Palomo González, M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES. Revista Ingenierías [en línea]. Julio-Septiembre, Volumen VIII (28), pp. 25-31. Disponible en: <http://www.ingenierias.uanl.mx/28/index.html> [2010, octubre 20].

Palomo González, M.A. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las PyMES. Revista Ingenierías [en línea]. Volumen IX (32), pp. 52-58. Disponible en: <http://www.ingenierias.uanl.mx/32/index.html> [2010, octubre 19].

Presidencia. (2010). Cuarto Informe de Ejecución 2010, Cuarto Informe de Ejecución del PND 2007-2012. Eje 2. Economía Competitiva y Generadora de Empleos, apartado 2.6 Pequeñas y medianas empresas. Disponible en: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/cuarto-informe-de-ejecuci-n.html> [2011, marzo 16]

Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. Revista Escuela de administración de Negocios [en línea]. Enero-abril (47), pp. 34-45. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20604703> [2010, abril 17].

ANEXOS

Anexo 1. Programas de apoyo dirigidos a las PyMES

Como se muestra en la tabla 15, en el año 2001 se tenían 134 programas de apoyo empresarial orientados a los siguientes rubros,:

TIPO DE PROGRAMA	NÚMERO DE PROGRAMAS EXISTENTES
Apoyo a estímulos fiscales.	24
Apoyos a las actividades exclusivas de las dependencias y entidades.	22
Sistemas de información.	1
Servicios de orientación y concertación interinstitucional.	12
Capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial.	28
Créditos, capital de riesgo y subsidios.	14
Créditos y servicios financieros que otorga la banca de desarrollo.	25
Desarrollo regional y encadenamiento productivo.	8
TOTAL:	134

Tabla 15. Programas de apoyo dirigidos a las PyMES.
Fuente: Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES

Como se puede observar, de los 134 programas que se tenían en ese año, sólo 28 estaban dirigidos a la consultoría empresarial. Algunos de los programas con los que se cuenta actualmente y en los que se tiene relación directa con el empresario son los siguientes:

- El **Programa Nacional de Capacitación y Consultoría**⁸⁷ dirigido a las MiPyMES cuenta con tres componentes de apoyo:
 1. Programa de Consultoría General.
 2. Programa Moderniza.
 3. Consultoría Empresarial PyME-JICA.

⁸⁷ Secretaría de Economía, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa

De estos tres apoyos que brinda el programa, sólo uno (Consultoría Empresarial PyME-JICA) está dirigido a prestar consultoría in situ a las empresas con dos años de operación, preferentemente.

Sus objetivos son los siguientes:

1. Consolidar la formación de capital humano, especialista en atención a micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Impulsar la competitividad empresarial a través de la instrumentación y aplicación de acciones de mejora y apoyo en procesos de certificación.
3. Desarrollar las habilidades de los empresarios en la implementación de mejoras empresariales que hagan más rentables y productivas sus empresas.

Este apoyo consiste principalmente en un proceso de consultoría con una duración de 3 a 4 meses; durante este periodo se realiza un diagnóstico que permite identificar el problema raíz de la empresa, se establece un plan de acción y mejora, y se le da seguimiento a las acciones a través de la medición de indicadores.

Los resultados de este programa arrojan que de mayo a diciembre del año 2010 se atendieron 144 empresas,⁸⁸ sin embargo no se menciona el sector al que pertenecen.

- Otro programa que se tiene por parte de los Centros México-Emprende es el **Diagnóstico Radial Empresarial**, el cual permite, por medio de un cuestionario, identificar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en sus diferentes áreas que la integran, como son:
 1. Administración
 2. Producción
 3. Mercadotecnia
 4. Recursos Humanos
 5. Finanzas

Sin embargo, aunque este programa analiza el área administrativa, no se enfoca en reestructurar su plan de negocios, antes de pedir un financiamiento.

⁸⁸ Cuarto informe de ejecución 2010

Anexo 2. Investigación sobre práctica de la Planeación en las pequeñas y medianas empresas

En 1998 se realizó una investigación sobre la práctica de la Planeación en las pequeñas y medianas empresas, en la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Puebla. La muestra fue de 444 empresas en la Ciudad de Puebla. Los resultados a algunas preguntas referentes a la aplicación de planeación estratégica en las pequeñas empresas se presentan en la tabla 16:

Los objetivos organizacionales son fijados por:

Objetivos	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Propietario	42%	23%	46%
Otros	58%	67%	54%

Periodos para la fijación de objetivos:

Periodo	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
1 año	80%	60%	65%
2 – 4 años	14%	18%	19%
4 – 5 años	5%	11%	16%

La comunicación de los planes y los objetivos que deben alcanzarse:

Comunicación	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Verbal	53%	44%	50%
Escrita	26%	10%	27%
Circulares	18%	14%	25%

Conocen y aplican la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa:

Afirmación / Negación	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
No	67%	69%	66%
Sí	33%	31%	34%

Saben en qué consiste la planeación estratégica

Afirmación / Negación	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
No	61%	56%	57%
Si	39%	24%	43%

Tabla 16. Encuesta sobre la aplicación de la planeación estratégica en las pequeñas empresas
Fuente: Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa

Anexo 3. Propuesta de implantación

Anexo 3.a. ¿Cómo enfrentar la resistencia al cambio?

Llevar a cabo un proceso de implantación de planes estratégicos no es fácil debido a que existe resistencia al cambio por parte de los empleados; algunos lo desearán, otros, aunque reconocen la necesidad del cambio, prefieren mantener su status de comodidad y seguridad en el que creen estar, otros más, son incapaces de cambiar o no están de acuerdo con el cambio propuesto.

Se pueden reconocer dos tipos de resistencia:

- *Resistencia explícita* - Se manifiesta como una crítica abierta, es más fácil de gestionar porque es visible.
- *Resistencia oculta* – Su gestión es un desafío mayor dado que en general es pasiva, es más difícil de reconocerla.

Si los empleados no identifican una razón válida para efectuar el cambio, se resistirán a aceptarlo, como menciona Edward Lawler: “No basta con tener a alguien siete niveles más arriba en las organizaciones que diga: ‘Oigan, tienen que cambiar su vida y hacer esto o aquello’, de lo contrario la organización no sobrevivirá”.

Sin embargo, la resistencia no debe verse como un problema, en ocasiones es justificada y puede deberse a situaciones que el dueño, desde su perspectiva, no logra identificar; al entender las causas de la resistencia, se pueden identificar situaciones que no se habían contemplado y que requieren ser abordadas, permitiendo ver los momentos de transición como oportunidades para mejorar la organización.

La tabla 17 muestra una comparativa de las casusas que crean resistencia o aceptación al cambio:

¿Por qué las personas se resisten al cambio?	¿Por qué las personas apoyan el cambio?
Creen en la situación actual como están. Creen que el cambio no es necesario o que empeorará la situación.	Creen que el cambio tiene sentido y es el curso de acción correcto.
no tienen confianza en que el cambio tenga éxito.	Esperan nuevas oportunidades y retos que vendrán con el cambio.
No les gusta la forma en que el cambio fue presentado. No tuvieron contacto alguno con la planificación y la implementación del programa de cambio.	Estuvieron involucradas en la planificación y la implementación del programa del cambio.
Sienten que el cambio significará pérdida personal de seguridad, dinero, posición o amigos.	Creen que el cambio les traerá un beneficio personal.
Han experimentado anteriormente muchos cambios con resultados no satisfactorios.	Disfrutaban el entusiasmo que genera el cambio.

Tabla 17. Razones para la aceptación o rechazo al cambio.
Fuente: Diplomado "Harvard Manage Mentor", Tema: Gestión del cambio.

Para superar la resistencia se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Pedir retroalimentación a los empleados sobre sus temores al cambio.
2. Poner atención cuando critiquen la idea del cambio. Hacer preguntas como:
 - ¿Puede decirme más sobre eso?
 - ¿Puede darme datos que apoyen su opinión?
3. Identificar la causa de la resistencia.
 - ¿Se debe la resistencia a algún tipo de carencia de la propuesta en sí, o a la forma en que impacta a esa persona?
 - ¿Está demasiado ocupada para asumir más responsabilidades al contribuir en el proyecto?
 - ¿Está preocupada de que ya no la necesiten cuando termine el proyecto?
4. Basarse en lo que ya sabe de las posibles causas de la resistencia, proponga soluciones con el personal que es afectado directamente por el cambio.
5. Reconocer que tal vez no será capaz de convencer a todos de que apoyen su proyecto; sin embargo, una amplia red de apoyo puede ayudar a superar la oposición, mientras más gente la apoye, más probable es que supere la resistencia.

Para que el cambio sea aceptado en la organización, es necesario hacer partícipes a los empleados en el diseño, planificación e implementación del plan estratégico; con esto cada uno podrá “ver ‘el porqué del cambio”⁸⁹ y aceptar que es importante para mejorar dentro y fuera de la empresa.

⁸⁹ Diplomado “Harvard Manage Mentor”, Tema: Gestión del cambio.

Anexo 3.b. Preguntas clave y formatos guía para la etapa de la implantación

En este anexo se presenta el siguiente material de apoyo:

1. Una serie de preguntas clave recopiladas de la bibliografía consultada.
2. Formularios recopilados del material proporcionado en el diplomado *Entrenamiento Gerencial para MiPyMES* de la Secretaría de Economía.

Mismos que son un complemento y guía en la implantación de cada etapa de la propuesta planteada en el capítulo 4.

1. Revisar/Adaptar el plan estratégico.

- a) ¿Existen planes estratégicos anteriores que deban tomarse como base para determinar el plan estratégico actual?
- b) ¿Cuánto tiempo se le debe dedicar a la revisión del plan estratégico?
- c) ¿El plan estratégico es claro, conciso y coherente?
- d) ¿Cuál es el alcance propuesto al finalizar la implantación del plan estratégico?
- e) Pregunte a cada área acerca de las estrategias que pretende llevar a cabo durante la implantación del plan estratégico. ¿Sus estrategias son acordes con la estrategia de la empresa?
- f) ¿El plan estratégico es coherente con lo que se desea lograr? ¿Qué queda fuera del plan estratégico? ¿Cuáles son los límites y restricciones?
- g) Los factores tanto internos como externos afectarán el rumbo del proceso de implantación: ¿El plan estratégico es flexible? ¿Está abierto a revisión?
- h) ¿Los empleados son capaces de describir las estrategias de la empresa y del área en la que laboran?

Antes de comenzar la implantación.

- a) ¿Cuál es el motivo por el que fueron escogidas las estrategias planteadas en el punto anterior?
- b) ¿Hacia dónde se quiere dirigir a la pequeña empresa?
- c) ¿Qué podría comprometer la ejecución del plan estratégico? ¿Cómo reducimos los problemas?
- d) ¿Existen beneficios/oportunidades adicionales que no se hayan identificado antes? ¿Cómo se pueden aprovechar?
- e) ¿Cómo se llevarán a cabo las intervenciones durante la implantación?

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Hoja de trabajo para visualizar el panorama general

Utilice esta herramienta para adquirir un sentido del "ecosistema de negocios" en el que trabaja. Ver el panorama general puede ayudarle a sentar las bases para pensar estratégicamente sobre su trabajo.

Parte I: Su empresa y su unidad

1. *¿Cuál es la estrategia competitiva de su empresa? Si no la sabe, ¿qué medidas podría tomar para averiguarlo? Examinar documentos de la empresa y comunicaciones ejecutivas.*
2. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos de su unidad? ¿Cómo se relacionan esos objetivos con la estrategia corporativa? Por ejemplo, si usted trabaja en una unidad de desarrollo de productos, ¿ha definido su unidad una estrategia que estipule el desarrollo de nuevas líneas de productos para apoyar una estrategia de alto nivel basada en la innovación?*
3. *¿Qué acciones, planes y decisiones podrían permitir que su grupo apoye las estrategias de su empresa y su unidad? Considere posibles mejoras a los procesos, mejor manejo de los costos, nuevas oportunidades de ingresos y otros cursos de acción que puedan ser valiosos.*

Parte II: Sus clientes, competidores e industria

4. *¿Quiénes son los clientes de su empresa? Tenga en cuenta los distintos segmentos de clientes, así como cualquier cliente interno al que su grupo sirva si usted trabaja en una unidad de apoyo.*
5. *¿Qué necesidades y preferencias su organización actualmente satisface para sus clientes? ¿Qué tipo único de valor le ofrece su empresa a sus clientes?*
6. *¿Cómo podrían evolucionar en el futuro las necesidades y preferencias de sus clientes? ¿Usted prevé demanda por un servicio más rápido, productos de mayor calidad, productos más asequibles?*
7. *¿Qué podría hacer su grupo para ayudar a su empresa a satisfacer los requisitos cambiantes de los clientes? Considere mejoras a los procesos, ideas de productos y otros medios para aumentar el valor que su organización ofrece a los clientes.*
8. *¿Con qué organizaciones compite su empresa? Procure la opinión personal y amigos en el negocio.*
9. *¿Qué tendencias de la industria podrían tener implicaciones importantes para el negocio de su empresa? Consulte las publicaciones de negocios y hable con otros profesionales informados para evaluar estas tendencias.*
10. *¿Cómo podría su grupo aprovechar las oportunidades ofrecidas por las nuevas tendencias de la industria o evitar las amenazas que puedan traer estas tendencias? Mencione tantos ejemplos como pueda.*

Parte III: Su jefe, sus pares y sus empleados

11. Piense en una decisión que está sopesando o en un curso de acción que usted está considerando.
12. ¿Quiénes son todos los interesados en esta decisión? *Haga una lista de todos los que se verían afectados por el resultado de la decisión o que tienen un interés en éste.*
13. ¿Cómo aprenderá sobre el impacto potencial de su decisión sobre los distintos interesados en diferentes partes de su organización? *Enumere las preguntas que querrá hacerle a los stakeholders.*
14. Si ha consultado con los stakeholders sobre sus preocupaciones con respecto a su decisión o curso de acción propuesto, ¿ha identificado problemas fundamentales que afecten a múltiples grupos de stakeholders? Si es así, ¿cuáles son? *Algunos problemas compartidos comunes son el costo, el tiempo, el volumen de trabajo, etc.*
15. ¿Cómo modificará su decisión o curso de acción propuesto para atender las preocupaciones de los stakeholders que ha identificado? *Por ejemplo, ¿un proyecto de prueba podría ayudar a aliviar las preocupaciones sobre el gasto de una nueva iniciativa?*

© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.

Traducir la estrategia

- a) ¿Cuál es la situación actual de la empresa y cuál a la que se quiere llegar? Una manera de definir los objetivos puede ser completando la siguiente frase⁹⁰:

"El objetivo de nuestra empresa es _____. La contribución de mi departamento hacia ese objetivo es _____, y mi parte en este esfuerzo es _____".

Cada miembro de su equipo necesita metas individuales que apoyen el objetivo del grupo. Al definir objetivos es recomendable comenzar con un verbo tales como: incrementar, reducir, iniciar, desarrollar, lograr, entre otros.

- b) ¿Cómo se relacionan los objetivos? Definir relaciones causa-efecto.
- c) Establecer estándares de desempeño (indicadores) que reflejen los niveles esperados de calidad, tiempo y costos para cada uno de los objetivos; los indicadores deben reflejar los aspectos tanto financieros como los no financieros y estar escritos en un lenguaje específico, concreto y de fácil comprensión.
- d) ¿Los objetivos e indicadores establecidos son congruentes con la estrategia?
- e) ¿Qué información se requiere para contribuir con el logro de los objetivos?
- f) ¿Existe una descripción de las tareas? Una vez establecidas las metas, dividir las en dos o tres acciones (tareas específicas) que le permitan al grupo de trabajo cumplir con la meta.
- g) Determine cuáles tareas deben completarse en secuencia o simultáneamente.
- h) Considere los obstáculos potenciales que podría enfrentar cada meta y sus tareas asociadas; luego, identifique las posibles soluciones.
- i) ¿Cuáles son las herramientas y recursos que se necesitan para llevar a cabo cada tarea?
- j) ¿Quién hace qué, cuándo y dónde? Describir claramente la tarea, proyecto o función que debe llevar a cabo cada empleado.
- k) Establezca un plazo para la terminación de cada tarea, incluya fechas de inicio y término.
- l) A medida que avance, comunique las lecciones aprendidas a todos los involucrados. Evalúe si el impacto esperado se ha logrado.

⁹⁰ Diplomado "Harvard Manage Mentor", Tema: Establecimiento de metas

Un método para establecer objetivos de manera clara es el SMART (por sus siglas en inglés):

Specific (Específico)	<i>¿Es posible describir los detalles?</i>
Measurable (Medible)	<i>¿Se puede medir el objetivo utilizando análisis cuantitativos o cualitativos?</i>
Achievable (Orientado a la acción)	<i>¿Es posible alcanzar el objetivo?</i>
Realistic (Realista)	<i>¿El objetivo es realista dadas las limitaciones, como el tiempo y los recursos?</i>
Time limited (Con un plazo concreto)	<i>¿Se puede alcanzar el objetivo dentro de un plazo determinado?</i>

Tabla 18 SMART.
Fuente: Diplomado "Harvard Manage Mentor", Tema: Establecimiento de metas

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA LIDERAR EQUIPOS		
<i>Lista de verificación para evaluar las metas de su equipo</i>		
<i>Utilice la siguiente lista para evaluar las características de las metas de su equipo. Lea las siguientes preguntas y marque su respuesta.</i>		
Pregunta	Sí	No
1. <i>¿El equipo creó conjuntamente sus objetivos?</i>		
2. <i>¿Ha traducido al equipo su propósito en metas específicas y medibles de desempeño (por ejemplo, "responder a todos los clientes dentro de 24 horas")?</i>		
3. <i>¿Son las metas del equipo y no las metas de la organización o las de una sola persona (por ejemplo, las suyas)?</i>		
4. <i>¿Requiere el cumplimiento de las metas la contribución de cada miembro del equipo?</i>		
5. <i>¿Son los objetivos claros?</i>		
6. <i>¿Son los objetivos simples?</i>		
7. <i>¿Son los objetivos realistas?</i>		
8. <i>¿Son los objetivos ambiciosos?</i>		
9. <i>¿Pueden medirse los objetivos?</i>		
10. <i>¿Los objetivos miden el propósito de funciones multidisciplinarias del equipo?</i>		

11.	¿Están todos los miembros del equipo de acuerdo con la forma en que los objetivos se medirán?		
12.	¿Proporcionan los objetivos criterios claros para la rendición de cuentas de equipo?		
13.	¿Están claras las prioridades de los objetivos del equipo?		
14.	¿Está la prioridad de los objetivos clara y acordada por todos los miembros del equipo?		
15.	¿Entienden los objetivos todos los miembros del equipo?		
16.	¿Todos los miembros del equipo de explican los objetivos de la misma manera?		
17.	¿Todos los miembros del equipo están de acuerdo con los objetivos?		
18.	¿Permiten los objetivos pequeñas victorias en el camino?		
19.	¿Reflejan estas pequeñas victorias o puntos de referencia los puntos críticos en el camino hacia los objetivos del equipo?		
20.	¿Los objetivos agregan un verdadero valor añadido a los resultados de la empresa?		
<p><i>Un equipo altamente eficaz podría contestar "sí" a la mayoría o todas estas preguntas. Si su respuesta es "no" a cualquiera de estas preguntas, el equipo puede desear discutir el tema y cómo puede estar afectando al equipo. Cambiar o depurar los objetivos del equipo puede llevar a un mejor desempeño.</i></p>			
<p>© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.</p>			

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA		
<i>Hoja de cálculo para la determinación de los objetivos de las áreas de resultados clave</i>		
<p><i>Utilice esta herramienta a fin de ayudar a identificar los indicadores y objetivos para cada una de sus áreas de resultados clave (ARC). Recuerde que todos los objetivos deben ser SMART, específicos, medibles, alcanzables, realistas y con término (plazo).</i></p>		
Área de resultados clave	Indicadores	Objetivos
<i>Ejemplo: Costo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Costo por unidad</i> • <i>Unidades vendidas por empleado por año</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disminuir costo por unidad en 10% en 2013</i> • <i>Incrementar unidades vendidas por empleado en 5% para 2012</i>
<p>© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los Derechos Reservados.</p>		

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS
<p align="center"><i>Hoja de trabajo para metas SMART</i></p>
<p><i>Use esta hoja de trabajo como guía para escribir metas SMART.</i></p>
<p>Parte I : Identifique su meta</p>
<p><i>Escriba su meta en el espacio provisto a continuación.</i></p>

Parte II: ¿Su meta es SMART?		
<p><i>Evalúe la meta que escribió arriba de acuerdo a los criterios SMART. Si usted puede contestar "sí" a todas las preguntas siguientes, su meta es SMART.</i></p>		
¿Su meta es?...	Sí	No
Específica (S pecific): ¿Puede describir los detalles?		
Medible (M esurable): ¿Puede medir la meta, ya sea mediante evaluaciones cuantitativas o cualitativas?		
Orientada a la acción (A chievable): ¿Puede alcanzar su meta?		
Realista (R ealistic): ¿Puede alcanzar su meta dado el entorno actual y con las restricciones existentes?		
En un plazo concreto (T ime-limited): ¿Ha establecido un plazo para completar su meta?		
<p><i>Si usted contestó "no" a cualquiera de los criterios anteriores, tal vez quiera considerar redefinir la meta. Vuelva a escribir sus nuevas metas SMART en el espacio a continuación.</i></p>		
<p>© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.</p>		

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRAR SU TIEMPO

Hoja de trabajo para dividir las metas en tareas

Utilice esta hoja de trabajo para dividir las metas en tareas y actividades que pueda manejar. Revise cada meta; enumere todas las tareas y actividades clave que se requieren para alcanzar la meta. Determine el orden secuencial y coloque un número junto a cada tarea que indique qué lugar ocupa en la secuencia. Luego estime cuánto de su tiempo requerirá cada tarea o actividad. Asigne a cada tarea una prioridad A, B o C: Las tareas con prioridad A apoyan sus metas fundamentales, las tareas con prioridad B apoyan sus metas habilitadoras y las tareas con prioridad C incluyen tareas urgentes y no urgentes de poco valor o importancia. Recordatorio: agregue un margen de tiempo de entre un 10% y un 20% para la finalización de cada tarea en caso de imprevistos. Complete una de estas hojas de trabajo para cada una de sus metas.

Meta: Prioridad:

Secuencia de la tarea:
 Tiempo estimado requerido para finalizarla:
 Tarea:

Meta: Prioridad:

Secuencia de la tarea:
 Tiempo estimado requerido para finalizarla:
 Tarea:

2. Métodos de integración

- a) ¿Por qué debemos pasar por un cambio?
- b) ¿Se ha identificado resistencia al cambio por parte del personal? ¿Cuáles son las razones por las que se resisten al cambio?
- c) Si los empleados no estuvieron involucrados en el proceso de planeación y/o implantación, ¿cuál fue la causa?
- d) ¿Cómo impulsará el cambio a la empresa? ¿Qué se espera obtener?
- e) ¿Los empleados están conscientes del tiempo que llevará el proceso de cambio?
- f) ¿Cómo beneficiará el cambio a los empleados?

Harvard Manage Mentor — GESTIÓN DEL CAMBIO		
<i>Autoevaluación para los ejecutivos a cargo del cambio</i>		
<i>Las preguntas presentadas están relacionadas con las características y habilidades de los ejecutivos a cargo de cambios exitosos. Use las preguntas para evaluar si usted posee esos atributos. Use los resultados para ver dónde debe concentrarse para fortalecer sus actividades de gestión.</i>		
Pregunta	Sí	No
1. ¿Es percibido por los demás como digno de confianza?		
2. ¿Comprende la estrategia de largo plazo de su unidad y organización?		
3. ¿Es capaz de desarrollar una visión clara y desafiante?		
4. ¿Puede expresar claramente la visión de su unidad u organización (sin importar si la creó usted u otra persona)?		
5. ¿Sabe quiénes son los involucrados importantes cuando está implementando un plan de cambio?		
6. ¿Obtiene la aprobación de los involucrados antes de llevar a cabo una iniciativa de cambio?		
7. ¿Comunica los objetivos y beneficios de un programa de cambio a los involucrados clave y a su equipo en los términos de lo que es importante para ellos?		
8. ¿Involucra a quienes se verán más afectados por el cambio en los procesos de planificación e implementación?		
9. ¿Procura que se tomen decisiones hasta el nivel más bajo de su unidad u organización?		

<p>10. ¿Sabe cómo motivar a los demás para alcanzar las metas de un programa?</p>		
<p>11. ¿Sabe dónde buscar los recursos que necesita?</p>		
<p>12. ¿Se inclina a tomar riesgos calculados?</p>		
<p>13. ¿Escucha activamente las inquietudes de los demás?</p>		
<p>14. ¿Ve y diagnostica problemas desde la perspectiva de las personas que serán afectadas por el cambio?</p>		
<p>15. Cuando persigue una meta, ¿mantiene una actitud positiva y enfocada, a pesar de los obstáculos?</p>		
<p>16. ¿Elimina las barreras que se presentan en el camino de un programa de cambio?</p>		
<p>17. ¿Está alerta y puede describir cómo sus patrones de comportamiento afectan a los demás?</p>		
<p>Si contestó “si” a la mayoría de las preguntas, posee muchas de las características y habilidades que se necesitan para ser un exitoso impulsor del cambio.</p> <p>Si contestó “no” a algunas o muchas de las preguntas, debería pensar en la forma de desarrollar más adelante esas habilidades o características.</p>		
<p>© 2004 Harvard Business School Publishing. All rights reserved</p>		

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO	
<i>Hoja de trabajo para abordar la resistencia al cambio</i>	
<i>Use esta herramienta para registrar las razones por las que las personas se resisten al cambio y determine los pasos a seguir para vencer esa resistencia.</i>	
¿Qué comentarios ha escuchado o qué comportamientos ha visto que indiquen que las personas se resisten al programa de cambio?	¿Cuáles cree que son las razones para que surjan esas reacciones?
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“No creo que nuestro grupo deba fusionarse con otro grupo”.</i> • <i>Todos se quedan callados en las reuniones de equipo.</i> 	<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Las personas prefieren la situación actual o sienten que el cambio significa una pérdida personal en términos de seguridad, dinero, posición o amigos.</i> • <i>Las personas no están dispuestas a resolver los problemas conmigo.</i>

Pasos para abordar la resistencia		
Sí	No	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha hablado de manera individual con los individuos que se resisten al cambio para entender mejor sus reacciones?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Los alienta a expresar abiertamente sus pensamientos y sentimientos?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Analiza sus preocupaciones y hace preguntas para aclarar dudas?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Escucha cuidadosamente sus respuestas y toma en serio sus comentarios?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha comunicado los beneficios del cambio en términos de lo que puede tener valor para ellos?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha incluido sus sugerencias en el plan para mejorarlo?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha explorado formas de incluir a esos individuos en los procesos de planificación e implementación para que se sientan más involucrados en el programa de cambio?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha considerado las maneras en que usted puede estar contribuyendo a sus sentimientos de resistencia?
<p><i>Si contestó "no" a alguna de las preguntas anteriores, sería conveniente que pensara nuevamente en cómo está abordando la resistencia a los programas de cambio.</i></p>		
<p>© 2004 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.</p>		

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR LA INNOVACIÓN			
Hoja de trabajo para superar la resistencia			
<i>Utilice esta herramienta para descubrir las causas de resistencia y planifique como superarla.</i>			
Parte I: Identificando la resistencia			
¿Cómo se ha expresado la resistencia?			
<i>¿Ha dicho esta persona, en una reunión, que su idea nunca va a funcionar o que es demasiado riesgosa? ¿Se ha negado a realizar una tarea que usted le solicitó?</i>			
¿Es esta persona clave para el éxito de su proyecto?			
<i>¿Controla los recursos que necesita? ¿Es capaz de influir en otros tomadores de decisiones importantes? ¿Lo necesita para que trabaje directamente en su implementación?</i>			
¿Cuál(es) cree que podría(n) ser la(s) causa(s) subyacente(s) de la resistencia?			
<i>¿Son legítimas las razones que tiene esta persona para resistirse a la idea, como lo altos que son los costos y los riesgos? ¿O se siente amenazada por la idea? ¿Suele oponerse a los cambios al statu quo?</i>			
Parte II: Identifique tácticas para sobreponerse a la resistencia			
<i>Responda sí, no o no sé para identificar la estrategia para abordar a esta persona.</i>			
Declaración	Sí	No	No sé
Necesito las ideas, capacidades e información que maneja esta persona para mejorar mi proyecto.			
2. Esta persona necesita tener una sensación de propiedad sobre este proyecto para que tenga éxito.			
3. Estoy abierto a compartir el crédito y el control con esta persona.			
<i>Si contestó sí a al menos dos de las declaraciones anteriores, usted podría:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Involucrar a la persona solicitándole ideas u otros aportes al proyecto.</i> • <i>Compartir la propiedad y el crédito de su idea o su implementación con esta persona.</i> 			
Declaración	Sí	No	Inseguro
4. Mi propuesta probablemente causará inconvenientes mayores a esta persona o a la gente que trabaja con ella.			
5. Esta persona o quienes trabajan con ella necesitan capacitación u otras formas de apoyo para implementar mi idea.			
6. El statu quo probablemente atrae más a esta persona que la idea de empezar un cambio.			

<p><i>Si contestó sí a al menos dos de las declaraciones anteriores, usted podría:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar las habilidades necesarias. • Dar capacitación y otras formas de apoyo para la transición para ayudar a que la persona se sienta menos abrumada. 			
7. Esta persona tiende a tomar decisiones basadas en la razón, no en la emoción.			
8. Esta persona parece no sentirse amenazada por mi idea.			
9. Esta persona no parece estar consciente de los detalles de la innovación ni de los potenciales beneficios que tendrá.			
<p><i>Si contestó sí a al menos dos de las declaraciones anteriores, usted podría:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar datos, evidencia, hechos y la lógica. • Comunicar las cualidades y los beneficios de su idea. 			
10. A cambio del apoyo de esta persona, estoy dispuesto a modificar la idea o su aplicación.			
11. Esta persona tiene una reputación de ser capaz de reducir las diferencias para encontrar una solución.			
12. Tengo algo (por ejemplo, recursos) que esta persona necesita para otro proyecto.			
<p><i>Si contestó sí a al menos dos de las declaraciones anteriores, usted podría:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los aspectos del proyecto que le preocupan y las alternativas posibles. • Transar o hacer trade-offs en el diseño o la implementación de su idea. 			
13. Necesito a esta persona para completar una tarea o para que dé recursos para mi proyecto.			
14. Tengo la autoridad para decir a esta persona que debe hacer algo, o tengo un partidario poderoso que sí tiene esa autoridad.			
15. Es probable que las expectativas de una recompensa o la acción disciplinaria motiven a esta persona para que hagan lo que necesito que hagan.			
<p><i>Si contestó sí a al menos dos de las declaraciones anteriores, usted podría:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar su poder o autoridad para exigir que se haga una tarea. • Buscar la autoridad de un partidario o patrocinador de alto nivel para que ordene la realización de una tarea. 			
<p>© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.</p>			

3.a. Estructura y líneas de mando

- a) ¿Cómo está organizada la empresa?
- b) ¿La estructura organizacional apoya el plan estratégico?
- c) ¿Se cuenta con descripciones para cada puesto?, ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos se requieren para cada uno?
- d) ¿Cómo opera actualmente la empresa?
- e) ¿Cuáles son las actividades que deben ejecutarse y qué tipo de estructura se requiere?
- f) ¿Quién será responsable de cada puesto en la estructura organizacional?
- g) ¿Quién proveerá de recursos?
- h) ¿La estructura con que se cuenta facilita la comunicación?
- i) ¿La información proporcionada permite comprender lo que sucede en la empresa?

3.b. Compromiso y capacitación

- a) ¿Existe compromiso y colaboración con el proceso de implantación?
- b) ¿Los empleados de todos los niveles colaboran en la elaboración e implantación del plan estratégico?
- c) ¿Se han especificado los roles y responsabilidades? Defina el alcance de las responsabilidades que se van a delegar.
- d) ¿Qué personas cuentan con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios?
- e) Identifique necesidades de capacitación o coaching específico. Converse sobre la necesidad de coaching y establezca un programa para que el empleado desarrolle nuevas habilidades.
- f) ¿Qué oportunidades están disponibles para los empleados? Identifique las actividades que podrían ofrecer oportunidades a los empleados para desarrollar habilidades y adquirir nuevos conocimientos.
- g) ¿Qué tareas o asignaciones ofrecen desafíos que alienten al empleado a construir sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos?

3.c. Fomentar una cultura operativa

- a) ¿La cultura actual es entendida por todos los miembros de la empresa?
- b) ¿Existe una sola cultura o se tienen diversas culturas?
- c) ¿Encaja la cultura con la estrategia? ¿Cuál es la cultura organizacional que se requiere para lograr el éxito en el proceso de implantación?
- d) ¿Se debe modificar la cultura o la estrategia? A partir de estas preguntas se plantean cuatro opciones básicas:⁹¹

⁹¹ Carrión, pp. 301-302

1. Ignorar la cultura: Es una opción a corto plazo sobre todo cuando se juega la supervivencia de la empresa.
2. Bordes barreras culturales: Identificar las barreras culturales y ajustar la estrategia pero sin realizar cambios drásticos.
3. Cambiar la cultura: Realizar el cambio cultural necesario para que la estrategia se pueda ejecutar, el problema de esta opción es que requiere tiempo.
4. Cambiar la estrategia: Y adaptarla a la cultura.

En la siguiente matriz se puede identificar la criticidad estratégica de la empresa y el nivel de cambio en la cultura que se necesita.

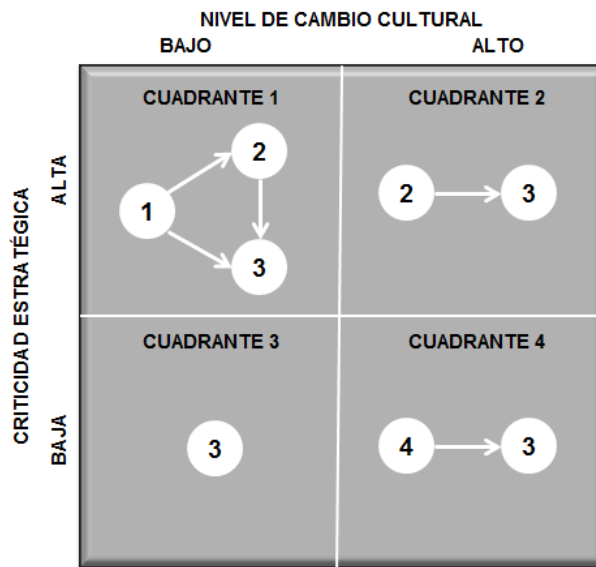


Figura 18. Matriz de criticidad estratégica-nivel de cambio cultural.
Fuente: Carrión, p.301

Cuadrante 1: Alta criticidad estratégica y bajo nivel de cambio cultural.

La recomendación a corto plazo es ignorar la cultura ya que la supervivencia del negocio puede estar en juego; posteriormente; si se requiere, se pueden realizar pequeños cambios culturales ya sea después de eliminar las barreras culturales o en paralelo con la ejecución de la estrategia.

Cuadrante 2: Alta criticidad estratégica y alto nivel de cambio cultural.

En esta situación es difícil ignorar la estrategia, por lo que si la ejecución de la estrategia es crítica para la supervivencia de la empresa, se pueden suavizar las barreras culturales a corto plazo y posteriormente, introducir los cambios necesario para que la cultura encaje con la estrategia.

Cuadrante 3: Baja criticidad estratégica y alto nivel de cambio cultural.

Se dispone de tiempo para realizar el cambio cultural, el cual no es crítico y posteriormente, ejecutar la estrategia.

Cuadrante 4: Baja criticidad estratégica y alto nivel de cambio cultural.

A corto plazo se debe cambiar la estrategia y preparar a la organización para el cambio estratégico futuro.

- e) Finalmente se debe responder: ¿Hay interés en la integración cultural?
- f) ¿Existe una comprensión por parte de la organización sobre la nueva cultura?

3.d. Desarrollar liderazgo y colaboración

- a) ¿Se cuenta con un liderazgo eficaz?, ¿Qué tipo de liderazgo se tiene?
- b) ¿Quién debe tomar decisiones?, ¿Qué tipo de decisiones? Describa claramente el nivel de autoridad que se delega.
- c) ¿Los líderes apoyan el proceso de cambio?
- d) ¿Los líderes cuentan con las siguientes habilidades:
 - Capacidad de motivación para guiar a la gente hacia un objetivo
 - Habilidades para comunicarse de manera persuasiva
 - Habilidades para escuchar y reaccionar de forma constructiva
 - Habilidades para resolver conflictos (controlar fricciones y tensiones)
 - Habilidades de negociación para lograr un consenso y alcanzar objetivos aceptables
- e) ¿Existe un plan de acción-comunicación que refuerce el plan estratégico?
- f) ¿Se cuenta con sistemas de comunicación interna (formal e informal), en todos los niveles?
- g) ¿Qué tan eficiente y eficaz es la comunicación?
- h) ¿Los sistemas de información proporcionan la información necesaria sobre el desempeño de la empresa?
- i) ¿La estrategia se comunica de manera clara?
- j) ¿Los empleados son capaces de describir la estrategia de la empresa y del área en la que laboran?
Desarrolle una estrategia de comunicación. Utilice un lenguaje que la gente pueda entender con ejemplos que sean relevantes para las necesidades de la empresa.
- k) ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
- l) ¿Cuáles son los resultados al propiciar que el personal trabaje en equipo? Pida a los empleados que realicen una autoevaluación de su desempeño.
- m) ¿Existe un ambiente adecuado que promueva la apertura a la comunicación y el intercambio de ideas?

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA LIDERAR EQUIPOS

Hoja de trabajo para aclarar roles

Pida a cada miembro del equipo completar la hoja de cálculo. Las respuestas pueden ser comparadas como parte de una discusión acerca de los roles del equipo.

1. Lista de los roles/responsabilidades de cada miembro del equipo:

Nombre de miembro del equipo	Roles/Responsabilidades

2. Las funciones o áreas específicas de responsabilidad que no son claras:

Aspectos de mi papel que no son claros:

Aspectos de los roles de los demás que no son claros:

3. Las funciones que se superponen o están en conflicto:

4. Las funciones que deben ser compartidas dentro del equipo:

5. Funciones o responsabilidades adicionales que deben ser asumidas por el equipo:

**Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS ESENCIALES DE CÓMO DAR
FEEDBACK EFICAZ**

Hoja de trabajo: cómo planificar los compromisos

Use esta herramienta después de haber estado de acuerdo con el feedback que ha recibido. Una vez que haya planificado su compromiso, piense en el hecho de compartirlo con el emisor para su consideración.

Describa su compromiso.

¿Cuál es el plazo?

¿Cómo va a cumplir este compromiso?

¿Cómo le ayudará este compromiso a alcanzar las metas?

¿Qué apoyo y recursos necesita?

¿Qué tan seguro está de poder llevar a cabo este compromiso? (Califique del 1 al 10, 10 es absolutamente seguro)

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE UN PROYECTO

Hoja de trabajo para evaluar las habilidades de los miembros del equipo del proyecto

Use esta hoja de trabajo para hacer un balance de las habilidades que los miembros potenciales del equipo de proyecto podrían aportar al proyecto.

Parte I. Identifique las habilidades requeridas

¿Qué habilidades se requieren?

Parte II. Identifique a las personas con las habilidades requeridas

1. Haga una encuesta en su organización. ¿Cuáles individuos tienen las habilidades necesarias que usted identificó en la Parte I?

Miembro potencial del equipo	Habilidades que él o ella poseen	Actividad que requiere esa habilidad

2. Revise la tabla que completó arriba. ¿Ha incluido al menos a una persona para cada una de las siguientes habilidades?

- *Técnica*: experticia en áreas específicas
- *Resolución de problemas*: la capacidad de analizar diferentes situaciones e idear soluciones que los demás pueden no encontrar
- *Interpersonales*: la capacidad de trabajar eficazmente con los demás
- *Organizacionales*: la comprensión de las políticas de la empresa y la logística de la empresa y la capacidad de formar redes de contactos a través de toda la organización
- *De desarrollo*: la capacidad de dominar nuevas habilidades según sea necesario
- *De comunicación*: la capacidad de intercambiar información de manera eficaz y eficiente y escuchar a los demás

3. Si alguna de las habilidades mencionadas arriba no está en la lista de miembros propuestos del equipo, ¿Cómo va a subsanar esa deficiencia?

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
<i>Hoja de trabajo para el plan de desarrollo individual</i>			
<p>Utilice este formulario para fortalecer la capacidad profesional de un empleado, haciendo coincidir las habilidades del individuo, los intereses de la empresa y los valores de trabajo con las oportunidades de crecimiento.</p>			
Objetivos de Desarrollo		Medidas de logros y resultados esperados	
1.			
2.			
Métodos que deben utilizarse			
Capacitación / Educación			
<p>¿Qué capacitación específica, experiencias educativas y medidas de apoyo al rendimiento (incluido el aprendizaje en línea) pueden ser utilizadas para desarrollar las habilidades deseadas y lograr los objetivos del empleado?</p>			
Objetivo #	Tipo de Capacitación / Educación / Apoyo	Cuándo	Costo Estimado
Apoyo necesario			
<p>¿Qué ayuda adicional es necesaria para alcanzar los objetivos del empleado (por ejemplo: coaching, asesoramiento, etc.)? ¿Cómo será proporcionada?</p>			
Seguimiento de los Progresos			
<p>¿Quién proporcionará feedback sobre el progreso del empleado y con qué frecuencia? Sea lo más específico posible acerca de quién está involucrado y con qué frecuencia se evaluarán los progresos.</p>			
Plazo			
<p>Fecha de inicio del plan:</p>			
<p>© 2010 Harvard Business School Publishing Todos los derechos reservados.</p>			

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA			
<i>Lista para la creación de un entorno de excelencia</i>			
<i>Utilice esta herramienta para evaluar cuán bien crea usted un entorno laboral.</i>			
Pregunta	Clasificación		
	Siempre	A veces	Nunca
1. Yo involucro a los miembros de mi grupo en el proceso de planificación estratégica.			
2. Yo explico a mi grupo por qué la estrategia de la empresa es necesaria y cómo nuestro trabajo apoya esa estrategia.			
3. Mi grupo entiende lo que sucederá si no pone en práctica nuestras iniciativas estratégicas.			
4. Los miembros de mi grupo comprenden cuáles son las recompensas (financieras o de otro tipo) que recibirán si tienen éxito en la ejecución de nuestras iniciativas estratégicas.			
5. Me tomo el tiempo para identificar las nuevas habilidades que la gente necesitará para llevar a cabo nuestros planes de acción y proporciono la capacitación necesaria.			
6. Yo expongo claramente las actitudes y conductas que espero exhiban los miembros de mi grupo.			
7. Los miembros de mi grupo saben exactamente lo que están autorizados a hacer sin consultarme y en qué cosas deben obtener mi permiso antes de actuar.			
8. Yo identifico a los individuos que sobresalen en las capacidades requeridas por mi grupo y los coloco en posiciones clave.			
9. Yo identifico a los escépticos en mi grupo, los motivos por los que se resisten y la forma de superar las resistencias.			
10. Yo elimino de mi grupo a las personas que se muestran renuentes cuyo comportamiento no se puede cambiar.			

Ideas para mejorar

A partir de sus respuestas, ¿qué cambios podría usted hacer para cultivar eficazmente un ambiente laboral?

© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los Derechos Reservados

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA LIDERAR EQUIPOS

Lista de verificación para autoevaluarse como líder de equipo

Para evaluarse a sí mismo como un líder de equipo, responda a estas preguntas. Sus respuestas le ayudarán a identificar áreas de mejora que pueden conducir a un mejor liderazgo.

Pregunta	Siempre	Con frecuencia	Rara vez	Nunca
1. ¿Ayuda a que el equipo aclare su propósito, metas y enfoque?				
2. ¿Usted participa activamente como miembro del equipo, y no sólo en el papel de líder?				
3. ¿Es usted capaz de encontrar un equilibrio entre el hacer cosas por sí mismo y dejar que otras personas las hagan?				
4. ¿Facilita usted la toma de decisiones del equipo eficazmente?				
5. ¿Ayuda al equipo a determinar las asignaciones de trabajo?				
6. ¿Pone usted los resultados del equipo por delante de su realización personal?				
7. ¿Ayuda al equipo a resolver conflictos y problemas de una manera positiva y constructiva?				

8.	¿Se asegura de que el equipo se responsabilice por su trabajo?				
9.	¿Es usted un líder para el equipo? Por ejemplo, ¿lucha por los recursos que el equipo necesita, promueve el interés superior del equipo en las relaciones con la empresa y tiene una creencia inquebrantable en el proyecto?				
10.	¿Actúa para eliminar las barreras para el equipo una vez que las identifica?				
11.	¿Ve usted cuando sus acciones pueden obstaculizar el equipo?				
12.	¿Ayuda a evaluar al equipo en sí?				
13.	¿Es usted capaz de encontrar un equilibrio entre demasiado control y demasiada poca orientación?				
14.	¿Establece usted hitos para que logre el equipo a medida que avanza hacia sus objetivos?				
15.	¿Puede usted asegurar que cada miembro del equipo contribuye tanto como se beneficia del trabajo de equipo?				
16.	¿Usted modela la clase de comportamientos que usted desea ver en su equipo?				
17.	¿Usted inicia procesos que promueven el desarrollo y el desempeño del equipo?				
18.	¿Anima usted a los miembros del equipo a compartir información e ideas?				
18.	¿Invita a los miembros a ofrecer alternativas viables de las cuales tomar decisiones?				
20.	¿Usted sólo se compromete a dirigir equipos cuyas metas usted valora y que sólo pueden lograrse si usted se compromete a fondo?				

El líder de un equipo altamente eficaz pueda responder "siempre" o "con frecuencia" a la mayoría de estas preguntas. Si su respuesta es "rara vez" o "nunca" a cualquier pregunta, tal vez quiera pensar acerca del problema que implica la pregunta y las formas en las que puede estar inhibiendo el desempeño del equipo. Lleve a cabo una lluvia de ideas de las maneras en que usted puede recibir ayuda, por ejemplo, si usted piensa que es apropiado, considere solicitar orientación de otros ejecutivos o compañeros. También puede considerar pedir orientación al equipo.

© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA MANTENER A LOS EQUIPOS CONCENTRADOS EN LOS OBJETIVOS

Auditoría del equipo: ¿Estamos trabajando adecuadamente?

Utilice esta auditoría periódicamente para obtener datos de cada uno de los miembros del equipo para crear un perfil del grupo que el equipo pueda utilizar como foco para un debate sobre "¿Estamos trabajando bien como equipo?". El debate brinda la oportunidad de comparar puntos de vista de manera objetiva y, si fuera necesario, volver a encaminarse y avanzar más productivamente.

Cada uno de los miembros del equipo puede completar la auditoría. Las respuestas individuales deben mantenerse en forma confidencial. Reúna las respuestas individuales en un perfil del grupo para que el equipo las comparta en una reunión de equipo.

Nombre del equipo:

Fecha:

Metas del equipo/
Propósito del equipo:

Califique su opinión de la eficacia del equipo respecto a las dimensiones indicadas a continuación, desde "1" que representa un área ineficaz que necesita mejoras hasta "5", que representa un área de eficacia y fortaleza.

Aspecto/Dimensión	Puntuación: 1 (ineficaz) a 5 (eficaz y fuerte)					Comentarios/Ejemplo
	1	2	3	4	5	
Lograr nuestras metas/propósito						

Mejorar nuestro proceso						
Sentirse identificado con el equipo						
Tomar decisiones						
Comunicar						
Resolver conflictos						
Participar en el equipo						
Generar ideas y soluciones creativas						
Combatir el pensamiento en grupo						
Garantizar un liderazgo efectivo del equipo						
El mayor desafío que enfrentamos como equipo es:						
Nuestra mayor fortaleza como equipo es:						
Me gustaría más ver al equipo haciendo lo siguiente:						
© 2004 Harvard Business School Publishing. Reservados todos los derechos.						

4. Análisis y retroalimentación de propuestas

- a) ¿El personal tiene diversidad de opinión de tal forma que pueden proponer soluciones creativas?
- b) ¿Qué nuevas propuestas se pueden desarrollar? Recopile ideas de todos sus stakeholders y pida opiniones y apoyo; las propuestas deben describir la idea de manera clara. Es necesario que el personal se sienta en confianza para generar tantas ideas como sea posible. Presente sus ideas
- c) Para cada propuesta planteada responder:
 - ¿Qué conocimientos nuevos aportarán las propuestas?
 - ¿Qué lecciones se aprendieron de las propuestas?
 - ¿Cuáles podrían ser las consecuencias a largo plazo?
- d) Al llevarlas a la práctica, ¿Cómo afectaría a largo plazo a la empresa y a las diferentes áreas?, ¿Cómo afecta a los involucrados?
 - Relacione su innovación con las necesidades, deseos y prioridades de la empresa.
 - Especifique mejoras medibles en costos, utilidades y satisfacción del cliente, indicando los recursos y el apoyo que necesita: personas, equipamiento, presupuesto y otros.
 - Asegúrese que el personal cuenta con las herramientas de soporte, tiempo y capacitación necesarias para llevar a cabo la propuesta elegida. El personal tendrá mejor disposición para aceptar el trabajo si se sienten bien capacitados y preparados.
- e) Identifique posibles obstáculos, problemas y riesgos para la propuesta elegida. Reúna a las personas para hablar de los posibles problemas detectados y plantear los enfoques para resolverlos.
- f) Si se encuentra con mucha resistencia, deténgase para entender sus causas de modo que las pueda abordar adecuadamente. Modifique la idea inicial con el feedback recibido.
- g) Defina un plan de seguimiento y feedback para rastrear el progreso.
- h) Reúnase regularmente con el equipo de trabajo para informar sobre el status y avance de la propuesta que está siendo implantada.

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Hoja de trabajo para pensar creativamente

Utilice esta herramienta para fortalecer su capacidad de pensamiento creativo; un componente importante del pensamiento estratégico.

1. Piense en un problema que está tratando de resolver o un curso de acción que está considerando. Escríbalo a continuación. Por ejemplo, quizás usted quiere generar ideas para mejorar un servicio defectuoso al cliente.
2. ¿Qué supuestos sostienen usted y su grupo sobre el asunto en cuestión? ¿Por ejemplo ustedes presumen que los clientes deben recibir sus órdenes en un plazo de dos días o de lo contrario acudirán a un competidor?
3. ¿Qué preguntas podría usted hacer para desafiar estos supuestos? Podría preguntar: "¿Por qué creemos esto de nuestros clientes? ¿Qué pasa si entregáramos los pedidos en tres o cuatro días?"
4. ¿Cómo podría estimular el intercambio de ideas creativas en su grupo? Considere desafiar a sí mismo y a sus empleados a proponer las ideas más absurdas posibles, sin juzgar las ideas de los demás.
5. En su opinión y la de sus subordinados directos, ¿cuál sería la solución a su problema en un mundo ideal? Por ejemplo, tal vez en su visión de un mundo perfecto, los clientes sólo se preocuparían por cuán fácil les resulta abrir los empaques de su producto y utilizar sus contenidos y no por el tiempo de entrega de la orden.
6. ¿Cómo podría asumir la más amplia perspectiva posible sobre su problema? ¿Podría formar un equipo multifuncional temporal, integrado por ejecutivos de otras unidades que puedan ofrecer ideas para tratar el problema? ¿Hay personas fuera de su organización (clientes o proveedores) que podrían proporcionar ideas adicionales valiosas?
7. ¿Qué medidas podría tomar usted para crear un ambiente informal en el que usted y su grupo puedan estimular su pensamiento creativo? ¿Podría relajar a todos con juguetes, alimentos o ejercicios de improvisación?

© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA PREPARAR CASOS DE NEGOCIOS

Hoja de trabajo para identificar alternativas

Utilice esta hoja de trabajo para identificar alternativas para aprovechar una oportunidad.

Parte I: Definir la oportunidad

Defina la oportunidad

Describa brevemente el problema que desea resolver o la oportunidad que desea aprovechar.

Redacte una declaración de oportunidad

Describa los beneficios que se obtendrán al resolver el problema o aprovechar la oportunidad. *Por ejemplo, conteste la pregunta, "¿cómo se beneficiará mi grupo / unidad / empresa de la utilización de recursos para solucionar este problema?". Asegúrese de evitar el error común de definir la oportunidad en términos de una solución preferida.*

Parte II: Generar alternativas

Genere una lista de alternativas

¿Cuáles son los cursos alternativos de acción para aprovechar su oportunidad y cumplir con los objetivos clave de negocio? Recuerde que el statu quo siempre debe ser considerado como una opción. Para asegurarse de considerar un conjunto amplio de alternativas, convoque a un grupo de interesados para una sesión de brainstorming.

1.

2.

3. *Opción del status quo*

Reduzca su lista de alternativas

Enumere sus dos o tres mejores opciones, además del statu quo. Use su mejor juicio para producir un conjunto razonable de opciones con buena probabilidad de satisfacer sus objetivos de negocio y las necesidades de los interesados.

1.

2.

3. *Opción del status quo*

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Hoja de trabajo para evaluar alternativas

Use esta herramienta para ayudarle a pensar sobre sus alternativas.

Evaluando alternativas

Para cada una de las alternativas mencionadas anteriormente, anote los factores importantes a considerar al tomar su decisión. Estos factores incluyen:

- **Costos:** ¿Cuánto costará la alternativa? ¿Va a resultar en ahorros ahora o a largo plazo? ¿Hay algún costo oculto? ¿Hay posibilidad de costos adicionales más adelante? ¿Esta alternativa cumple con las restricciones del presupuesto?
- **Beneficios:** ¿Qué tipo de beneficios recibiremos si ponemos en práctica esta alternativa? ¿Va a aumentar la calidad de nuestro producto? ¿Aumentará la satisfacción del cliente?
- **Intangibles:** ¿Mejorará nuestra reputación si implementamos esta alternativa? ¿Serán más leales nuestros clientes y/o empleados?
- **Tiempo:** ¿Cuánto tiempo tomará implementar esta alternativa? ¿Podrían haber retrasos? Si es así, ¿qué impacto tendrá esto sobre los calendarios?
- **Viabilidad:** ¿Esta alternativa se puede implementar de forma realista? ¿Hay obstáculos que deban superarse? Si se implementa esta alternativa, ¿qué tipo de resistencia podría surgir dentro o fuera de la organización?
- **Recursos:** ¿Cuánta gente se necesita para implementar esta alternativa? ¿Está disponible? ¿Qué otros proyectos sufrirán si la gente se enfoca en esta alternativa?
- **Riesgos:** ¿Cuáles son los riesgos asociados con esta alternativa? Por ejemplo, ¿podría resultar esta opción en una pérdida de ganancias o de una ventaja competitiva? ¿Podrían responder los competidores? ¿De qué manera?
- **Ética:** ¿Esta alternativa es legal? ¿Es del mayor interés de nuestros clientes, empleados y la comunidad donde operamos? ¿Me sentiría cómodo si otras personas supieran sobre esta alternativa?

© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD	
<i>Hoja de trabajo para planificar la innovación</i>	
<p>La innovación es el resultado del proceso creativo y consiste en identificar y aplicar una idea nueva. Utilice esta hoja de trabajo para ayudar a planificar cómo esta idea se pondrá en marcha, y para identificar los factores críticos necesarios para que pueda ser aceptada.</p>	
Idea:	Fecha:
Generada por:	
Innovación (<i>qué forma tomará la idea</i>):	
Fuentes de Apoyo	
¿Qué fuentes de asistencia o de apoyo se necesitan para llevar a cabo esta innovación?	
Quién	¿Por qué se necesita?
Qué (<i>dinero, recursos, etc.</i>)	
Maneras de ganar y reforzar el apoyo	
Fuentes de Resistencia	
¿Cuáles son las fuentes de resistencia (hacia las políticas, procedimientos, y así sucesivamente) que podrían obstaculizar el proceso de innovación?	
Quién	Por qué
Qué (<i>por ejemplo, política organizacional</i>)	
Formas de superar o minimizar la resistencia	

Objetivos inmediatos y las acciones previstas			
Objetivo/ Acciones		Fecha de término	
Medidas de éxito			
1.		4.	
2.		5.	
3.		6.	
Fijación de acciones a largo plazo			
Acción		Fecha de término	

© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.
 Adaptado de *Managing Groups for Creativity and Innovation*, publicado por
 Harvard Business School Publishing. Experto en contenidos: Dorothy Leonard.

5. Medición de resultados

- a) ¿Qué tan bien se está llevando a cabo la implantación en relación con los objetivos planteados?, ¿Cuál es el avance en comparación con los indicadores establecidos?
- b) ¿Existen desviaciones entre los resultados y los indicadores?
- c) Para cada indicador: ¿Existe información que permita darle seguimiento?, ¿La información con que se cuenta es confiable?
- d) A partir de los resultados obtenidos: ¿Qué se logró y qué no?, ¿Por qué? Analizar las causas tanto de los éxitos como de los fracasos.
- e) ¿Se cumplieron los tiempos estipulados? A medida que llega a cada hito, revise las próximas tareas y los recursos requeridos.
- f) De existir diferencias entre lo real y lo esperado, identificar las posibles causas y analizar la información con que se cuenta para identificar los datos que le faltan.
- g) ¿Los resultados obtenidos se evaluaron correctamente?
- h) ¿Se están llevando a cabo las tareas en el tiempo y condiciones acordadas? Reunirse con las personas involucradas y recopilar información acerca del proceso y de los obstáculos que les impidió alcanzar el resultado.
- i) ¿Se ha informado regularmente sobre el progreso de los resultados obtenidos (informes mensuales, o reuniones semanales o mensuales)?

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Hoja de trabajo para dar Seguimiento a los Resultados de Desempeño

Use esta herramienta para dar seguimiento a los resultados del desempeño de su grupo durante varios períodos de evaluación y para documentar ideas sobre cómo interpretar y responder a estos resultados.

- En la primera columna del cuadro de abajo, haga una lista de las métricas de desempeño establecidas para su grupo.
- En la segunda columna, registre el objetivo que estableció para cada métrica.
- En las siguientes tres columnas, registre el desempeño actual de cada métrica en cada período evaluado.
- En la columna final, registre sus ideas sobre qué parece indicar ese desempeño y cómo puede usted responder a esa información.

Métrica	Objetivo	Información de Desempeño		Notas
<i>Ejemplo:</i> % de solución con una llamada a las quejas de los clientes.	<i>Ejemplo:</i> 75% por mes	<i>Ejemplo:</i> Enero 25%	<i>Ejemplo:</i> Diciembre. 55%	<i>Ejemplo:</i> Investigar la caída en el desempeño de marzo. Causas posibles: estábamos cortos de personal porque muchas personas estaban de vacaciones; la instalación de un nuevo sistema telefónico que resulta difícil para algunas personas.

2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN			
<i>Hoja de trabajo para mantener a la gente motivada</i>			
<p><i>Llene esta hoja de trabajo con regularidad para hacer un seguimiento de cómo está motivada la gente y para tener en cuenta lo bien que está utilizando las estrategias disponibles para mantenerlos motivados. Luego complete la siguiente lista para asegurarse de que está en el camino correcto.</i></p>			
Fecha:			
El estado de ánimo del personal está _____ (¿Alto? ¿Bajo? ¿Plano? ¿Mixto?) Por qué:			
Los éxitos o los principales hitos que hemos logrado hasta la fecha:			
Las personas que han sido instrumentales en el éxito hasta la fecha y lo que los motiva:			
Ideas para recompensar al grupo:			
Aspectos de la "visión global" para destacar en este punto del esfuerzo:			
Lista de comprobación: ¿Cuán bien está manteniendo la motivación?		Sí	No
1. ¿Ha ofrecido feedback y reconocimiento a las personas que han contribuido a los éxitos hasta la fecha?			
2. ¿Ha comunicado éxitos logrados hasta ahora y cómo se relacionan con el panorama general?			
3. ¿Ha celebrado éxitos y el cumplimiento de los hitos más importantes?			
4. ¿Ha hablado recientemente sobre la capacidad del equipo para superar los problemas?			
5. ¿Ha hablado con los miembros del equipo acerca de la importancia de su trabajo y cómo se relaciona a los objetivos más grandes de la empresa o unidad?			
6. ¿Se ha acordado usted de ofrecer recompensas especiales por logros?			
<p><i>Si usted contestó "no" a cualquier pregunta, considere cómo puede mejorar o corregir la situación en las próximas semanas.</i></p>			
<p>© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.</p>			

6. Control, retroalimentación y aprendizaje

Durante esta etapa es necesario establecer reglas básicas de comunicación para asegurar que el proceso de retroalimentación sea constructivo.

- a) ¿Cuáles fueron los puntos de estrés del sistema
- b) ¿Qué señales de problemas se produjeron que se hayan ignorado?
- c) ¿Qué ocasionó esas desviaciones y cómo se pueden corregir?
- d) ¿Cuáles fueron los primeros signos?
- e) ¿Qué barreras obstruyeron el logro de la implantación?
- f) ¿Qué cambios se necesitan introducir en el plan? Identifique claramente los procesos o etapas en dónde se requieren mejoras.
- g) ¿El sistema de retroalimentación requiere modificaciones?, ¿Cuáles?
- h) ¿La organización cumplió con sus responsabilidades?, ¿Qué herramientas y conocimientos se requieren para proporcionar una mejor preparación a los empleados en el proceso de implantación?
- i) ¿Qué se hizo bien? ¿Qué se pudo haber hecho mejor?
- j) ¿Cómo transfiere cada empleado lo aprendido?

Harvard Manage Mentor— HERRAMIENTAS PARA PREPARAR CASOS DE NEGOCIOS			
Hoja de trabajo para hacer seguimiento a la implementación de un proyecto			
<p><i>Utilice este formulario para hacer seguimiento a su proyecto durante su implementación. Piense si necesita hacer cambios a sus planes de implementación, según los resultados de cada fase. También puede utilizar los datos que anote en esta herramienta para ayudarle a crear casos de negocios más informados en el futuro.</i></p>			
Fase numero: 1			
Título de la fase:			
Descripción de la fase:			
	Resultado	Fecha límite estimada	Fecha real de compleción
1.			
2.			
3.			
4.			

Beneficios	
Nivel estimado de beneficios	Nivel real de beneficios
Cambios recomendados para la próxima fase	
© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.	

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS DE CÓMO GESTIONAR UN PROYECTO			
<i>Formulario para capturar las lecciones aprendidas</i>			
<i>Use esta hoja de trabajo para resumir las "lecciones aprendidas" de un proyecto terminado. Identifique las lecciones aprendidas pidiendo a todos los participantes del proyecto reunirse para comentar.</i>			
Nombre del proyecto:		Fecha:	
Preparado por:			
Participantes en la reunión:			
<i>Para cada fase principal del proyecto (o cada tarea clave), identifique lo que funcionó (lo que se realizó bien), lo que no funcionó, y las formas en que el equipo podría mejorar el proceso la próxima vez.</i>			
Fase del proyecto/tarea	Qué funcionó	Qué no funcionó	Maneras de mejorar

Análisis de las metas: ¿Qué tan bien el proyecto/equipo...?
¿Alcanzó las metas y cumplió los objetivos del proyecto?
¿Cumplió los plazos establecidos?
¿Monitoreó y se mantuvo dentro del presupuesto?
¿Se comunicó respecto del proyecto?
Evaluación de recursos: ¿fueron los recursos asignados al proyecto (tiempo, dinero, personal) adecuados, suficientes y eficientemente utilizados? <i>Explique sus respuestas.</i>
Lecciones aprendidas: ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas que pueden aplicarse a proyectos en el futuro?
© 2010 Harvard Business School Publishing. Todos los derechos reservados.

Harvard Manage Mentor — HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA

Lista de verificación de alineación

Utilice esta herramienta para comprobar los errores de alineación en su plan de acción para una iniciativa estratégica y en la estrategia corporativa.

Parte 1: Fuentes de desalineación

Para cada declaración abajo, marque "Sí" si usted piensa que la declaración describe con precisión la implementación de su plan de acción. Marque "No" si usted piensa que la declaración no describe con precisión la implementación de su plan de acción.

Declaración	Sí	No
1. A medida que comenzó a implementar su plan de acción, otras personas añadieron nuevos objetivos y nuevos pasos para el plan.		
2. A medida que continuó la implementación del plan, la gente eliminó algunos de los objetivos e indicadores para reducir costos o acelerar la ejecución.		
3. Durante la ejecución, se dio cuenta de que había olvidado ciertas tareas y necesita agregarlas.		
4. Durante la ejecución, la manera en que ciertas tareas se manejaron no generó los resultados deseados y usted se dio cuenta de que necesitaba cambiar los procesos de trabajo.		
5. Durante la ejecución, usted descubrió que las estimaciones originales de tiempo, esfuerzo y los costos necesarios para llevar a cabo los objetivos del plan eran inexactos.		

Si marcó "Sí" para cualquiera de las declaraciones anteriores, el plan puede estar en curso o en riesgo de desalineación. Evalúe cada propuesta de modificación a la luz de su relación con la estrategia corporativa y su impacto en el costo, horario, cargas de trabajo de los miembros del equipo y así sucesivamente.

Parte 2: Evaluación de los cambios propuestos

En la tabla a continuación, elabore una lista de todos los cambios propuestos en su plan de acción. Para cada cambio, llene las posibles consecuencias.

Cambio propuesto	¿Apoya el cambio a la estrategia corporativa?	Impacto del cambio en los costos	Impacto del cambio en el calendario	Impacto del cambio en los recursos