

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO Y
CONTROL DE LAS DESVIACIONES DE LA APLICACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO**

**Trabajo Especial de Grado,
presentado como requisito
parcial para optar al Grado de
Especialista en Finanzas**

Autor: Armando Borges

Tutor: Antonio Arias

Caracas, Marzo 2008

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ÍNDICE GENERAL	ii
LISTADO E TABLAS	iii
LISTADO DE FIGURAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO	19
II FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS DESVIACIONES QUE SURGEN CUANDO SE APLICA UN PLAN ESTRATÉGICO	26
Desviaciones vinculadas a la aplicación de un plan estratégico	26
Surgimiento de las desviaciones	38
Seguimiento y control de las desviaciones	41
III PRINCIPIOS QUE DEBEN ORIENTAR A UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EVALUAR PLANES ESTRATÉGICOS	46
Evaluación de planes estratégicos	46
Principios que orientan la formación de equipos de trabajo	51
IV ELEMENTOS QUE SE REQUIEREN PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EVALUAR PLANES ESTRATÉGICOS	58
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

LISTADO DE TABLAS**pp.****TABLA**

1	Ejemplos de objetivos estratégicos	31
2	Ejemplo de objetivos estratégicos	31

LISTADO- DE FIGURAS**pp.****FIGURAS**

1	Las actividades y etapas en la planificación estratégica	21
2	Niveles de la empresa y planificación	24
3	Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas	37

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EL
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS DESVIACIONES DE LA
APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

**Autor: Armando Borges
Año: 2008**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general describir los componentes de un equipo de trabajo para el seguimiento y control de las desviaciones de un plan estratégico. Se pretende por lo tanto dar a conocer los elementos de un plan estratégico así como las características de la evaluación de este proceso, específicamente las desviaciones que se pueden encontrar por cuanto se ha podido observar que, en ocasiones se encuentran importantes variaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos, también se presentarán la información de los medios para detenerlas o controlarlas. Una vez realizada esa revisión de causas se encontró que uno de los elementos que propicia resultados de esta naturaleza, tiene que ver con situaciones que se manifiestan en la conformación de equipos de trabajo, en el sentido que su falta o la carencia de ciertos requisitos de los participantes, puede ser un factor que haga fracasar al plan inicialmente contemplado. Para realizar el trabajo, se empleó la modalidad de la investigación documental, con diseño bibliográfico a un nivel descriptivo aplicando las técnicas correspondientes a ese tipo de modalidad de investigación. La conclusión principal de esta investigación es que la formación de equipos de trabajo reviste particular importancia en el control de las desviaciones del plan estratégico porque si no se toman medidas en ese sentido puede hacer fracasar cualquier intento por aplicar una herramienta de suma utilidad para el desarrollo de las empresas, que a su vez son importantes en la vida de la colectividad por ser fuente de trabajo y mejora de la calidad de vida. Evidentemente el tipo de información procesada beneficia a la comunidad universitaria porque el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica es un campo de trabajo y de investigación inagotable y de aplicación a los campos de la actividad tanto públicos como privados.

INTRODUCCIÓN

Planificar según la definición de autores diversos, implica trazar, anticipadamente, cursos de acción para realizar las cosas que es preciso hacer y los métodos para hacerlas a fin de alcanzar los propósitos previamente establecidos en este sentido, un plan es, según Castellanos, (1991) el resultado del proceso de planificación integrado por el conjunto de instrumentos seleccionados para alcanzar los objetivos y la secuencia a seguir para su aplicación.

Cuando la planificación se aplica a los procesos administrativos de una organización constituye el proceso intelectual, orientado a la definición conciente de cursos de acción para el basamento de decisiones en propósitos, hechos y estimaciones.

La planificación al igual que otros contenidos esenciales tiene variantes, la planificación estratégica, según el precitado autor es “un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (p. 57). Esta definición incluye un aspecto que responde a lo que se quiere lograr con el trabajo, es decir, obtener un conjunto de elementos formales que deben ser estudiados para asegurar el éxito del proceso y de sus resultados.

La planificación estratégica esta vinculada, como es bien sabido, a la estrategia, la cual históricamente, ha recibido la atención de pensadores, filósofos y militares que han legado la aplicación de su ingenio del campo de batalla al management y al marketing. De este modo, los principios de las estratagemas militares llevados al mundo de la empresa tuvieron su auge durante la segunda mitad del siglo XX, para la sociedad del siglo XXI el desafío estratégico requiere del desarrollo de una lógica de pensamiento que, al alinearse con un fin social, otorgue profundidad y densidad al análisis, es decir derive hacia el pensar estratégico.

En este contexto, la información, base de la lógica de mediados del siglo XX, concebida para romper con la incertidumbre del universo resultaba rentable y apropiada, actualmente, según Garrido, (2005) “es el significado mismo que procede o puede extraerse de las estructuras singulares o colectivas de datos” (p.33) es así como lo que puede ser información para un sujeto para otro solo puede ser un dato, debido a la diferencia en la interpretación del entorno y de la realidad.

En efecto, las señales del entorno ofrecen información y cada sujeto la interpreta según su propio campo de interés en el cual se desenvolverá con mayores aciertos y fracasos dentro y fuera de los estadios de los diversos sistemas sociales, por ejemplo en el campo financiero necesita un apropiado análisis de las señales del mercado, en este punto la estrategia básica es la de insistir en datos e información detallada y en evaluación de alternativas utilizando medidas convencionales o tradicionales de rentabilidad.

De todas formas, las decisiones al respecto dependen de las preferencias subjetivas de las personas que toman decisiones y quienes tienen poder suficiente para influir en la fijación de políticas financieras, por esto es importante formular buenas políticas y estrategias porque favorecen la reducción del número de decisiones que se deban tomar.

De allí que en la planificación estratégica se suele establecer elementos que se consideran necesarios para desarrollar las estrategias, Bierman, (1995) sugiere, a manera de guía, cinco elementos estos son:

1. Identificación de problemas y oportunidades, 2) Fijar metas vinculadas directamente con la identificación de oportunidades, 3) diseñar procedimientos para encontrar soluciones, 4) escoger la mejor solución, elemento que implica la consideración de criterios de decisión acerca de la vía más provechosa y del riesgo que pueda implicar, 5) establecer criterios de control para comprobar los resultados que se obtuvieron al aplicar la mejor solución, (p. 10 y 11).

De aquí se deriva que la estrategia en opinión de Garrido (2005), “debe ser dimensionada como método de pensamiento que analiza, clasifica y jerarquiza acontecimientos a partir de lo cual escoge la ruta de desarrollo de las acciones más eficaces y creativas”, (p. 57) de modo que las estrategias no pueden ser impuestas como doctrina mecánica y propias de la planificación estratégica porque si se analiza el ámbito empresarial se puede observar que la estrategia está vinculada a las políticas de negocios, especialmente porque se toma en cuenta que la rentabilidad de una empresa depende en mayor medida de haber elegido la estrategia adecuada

para identificar las áreas específicas para enfrentar con éxito desde un nivel gerencial los retos y oportunidades del entorno en el cual está operando o espere operar en el futuro.

El gerente general es responsable del desempeño global de la empresa y este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre las dos. El esquema organizacional de la empresa actúa como filtro entre la entrada: la estrategia y la salida: el desempeño. Sallenave, (1993).

Dentro de esta perspectiva, han surgido otras definiciones contemporáneas de estrategia aplicada a la empresa que han sido incorporadas a la dirección, Quinn citado por Garrido (2005) dice que es un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente, mientras que Hax y Majluf, citado por Garrido (2005) consideran la estrategia como “un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce” Según esta definición la estrategia se instaura como “un modelo conceptual que guía la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio (p. 61).

Cabe considerar que en el ámbito de las finanzas, las estrategias financieras están orientadas a escoger diferentes vías o medios para obtener recursos dependiendo de los objetivos de la organización, sin embargo, la

decisión acerca de cualquiera de estos caminos también lleva incertidumbre porque se desconoce si la decisión seleccionada es la decisión correcta. Entre estas vías se pueden mencionar: emisión de acciones comunes, el apalancamiento, la estructura de capital, emisión de acciones preferentes, emisión de obligaciones convertibles, dividendos, fusiones y adquisiciones, entre otros.

Es evidente que, al aplicar planes estratégicos pueden surgir desviaciones, y para conocer si los objetivos en los cuales se basó una determinada estrategia, se están resolviendo, entendiendo por objetivo todo aquello que se desea alcanzar mediante acciones propuestas por el proceso de planificación, la definición no se produce de una vez sino mediante un proceso iterativo: se parte de una definición más o menos vaga e intuitiva, que refleja un determinado grado de insatisfacción y que luego se perfila a medida que el diagnóstico avanza.

En efecto, es este el que determina las causas y consecuencias de la insatisfacción que ha generado la decisión de planificar, permitiendo una revisión más objetiva y consciente de lo que se considera deseable o no, David, (1994). De este modo, las metas y las políticas, que son componentes decisivos de la Gerencia estratégica acertada, se necesitan para guiar las acciones administrativas cotidianas, asimismo, deben estimular y apoyar los esfuerzos individuales en el logro de las metas formuladas, ninguna organización dispone de recursos ilimitados y esto exige que los recursos se asignen de acuerdo con las metas fijadas en el proceso de ejecución de

estrategias, con frecuencia a ésta se le denomina fase de acción del proceso de gerencia estratégica por los desembolsos que requieren las inversiones.

Sin embargo, no es suficiente formular las estrategias acertadamente, porque después de ellas es preciso motivar a los gerentes y empleados para que trabajen en la ejecución de esas estrategias David, (1994). Si, por el contrario, necesitan una redefinición porque los objetivos no se están cumpliendo, entonces, no es suficiente fijar exitosamente metas y políticas y asignar recursos acertadamente, pues las estrategias hay que controlarlas y evaluarlas, por ello es imperativo que la alta gerencia, revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias en forma sistemática

Efectivamente, la evaluación de las estrategias de la gerencia estratégica es necesaria para asegurarse que ellas surten efectos y facilitan los ajustes oportunos y necesarios, además, sirven para analizar las conclusiones obtenidas durante el proceso de formulación de estrategias y para examinar las acciones efectuadas durante la etapa de los cambios necesarios para el control de las operaciones.

La evaluación de estrategias está compuesta por tres actividades: análisis de los factores externos e internos subyacentes que forman las bases de las estrategias presentes; medición del desempeño organizativo; realización de acciones correctivas.

Estas actividades que forman la evaluación de estrategias son adecuadas para organizaciones de todo tipo, Zand, citado por David, (1994) dice que "la evaluación de estrategias debería dar lugar al cuestionamiento

gerencial sobre los supuestos o expectativas, a la revisión de metas y valores y al estímulo de la creatividad en la generación de alternativas y en la formulación de criterios de evaluación”, (p. 303) así como para determinar si hay omisiones .

Esta búsqueda es importante porque permite corregir el rumbo de la organización cuando se presentan diferencias respecto a lo previamente planificado, de allí que resulta favorable realizar la evaluación de estrategias en forma continua y no al final de periodos específicos de tiempo o después que sobrevienen los problemas, por esto, esperar al final del año para realizar una evaluación puede ser demasiado tarde para una organización, de allí adquiere la evaluación estratégica su mayor trascendencia es decir, garantizar el cumplimiento de metas y objetivos.

Uno de los mecanismos para este logro es la obtención de retroalimentación mediante procedimientos habitualmente empleados con este fin, realizados por la junta directiva como un medio para reaccionar adecuadamente ante las circunstancias cambiantes.

En efecto, el o los estrategias pueden realizar el estudio comparativo de los indicadores, tienen un mayor soporte para tomar las decisiones que pueden llevar a la organización a obtener grandes beneficios, además puede analizar la posición de los miembros de cada grupo para conocer en los puntos en los cuales coinciden y en los que discrepan, cuando se trata de este último caso también estará en la perspectiva de indagar acerca de los diferentes puntos de vista que originan las discrepancias así como la

información que cada uno desarrolla para soporte de su posición y poder realizar una evaluación de las condiciones del entorno como influencia determinante porque el entorno externo cambia continuamente y se amplía al ritmo de la velocidad que le imprimen los factores culturales presentes en toda sociedad.

Al tratar acerca de la oportunidad de la evaluación de estrategias Lindsay y Rue, citados por David, (1994) presentaron la hipótesis de que las actividades de evaluación de estrategias se llevan a cabo con mayor frecuencia a medida que la inestabilidad y complejidad del medio aumentan. No obstante, no encontraron una relación inversa entre el ambiente organizativo y la frecuencia de la revisión de la planificación

Concretamente en medios dinámicos, la alta gerencia, realizaba actividades de evaluación con más frecuencia que en medios estables, concluyeron que la predicción es más difícil en condiciones ambientales complejas e inestables pues los gerentes posiblemente vean menor necesidad de evaluación frecuente de sus planes a largo plazo. A nivel externo es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos, económicos o demográficos o las acciones gubernamentales puedan ser obstáculos para la realización plena de metas y objetivos.

Por lo tanto, la situación a estudiar necesita procedimientos para detectar la situación de desviación, las causas probables que las determinan, la realización de pruebas o comprobaciones y la corrección de

la situación. Al respecto David, (1994) expresa que “la obtención de la retroalimentación mediante mecanismos tales como una auditoría estratégica por la junta directiva, una evaluación del medio y una auditoría interna pueden llevar a una empresa a reaccionar rápida y adecuadamente ante las circunstancias cambiantes”, (p. 303).

Las actividades de evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero se revelan las fortalezas/debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales, para saber si continúan existiendo las fortalezas internas, si han surgido fortalezas nuevas, también para conocer si persisten las debilidades internas, han desaparecido o se han atenuado o si han surgido nuevas debilidades internas. Igualmente si continúan existiendo las oportunidades externas; o si existen ahora oportunidades externas nuevas; asimismo si siguen existiendo amenazas externas o han surgido amenazas externas nuevas.

La segunda actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Las metas y objetivos son criterios que frecuentemente se usan para la evaluación de estrategias. Dichos criterios necesitan ser medibles y

fácilmente verificables, los que predicen resultados suelen ser más importantes que los que revelan lo que ha sucedido. Por ejemplo, para los gerentes no es tan importante averiguar el motivo por el cual la disminución de las ventas en el último trimestre fue inferior a lo proyectado. Es de mayor provecho para ellos saber que en el próximo trimestre las ventas pueden disminuir si no se hace algo, para contrarrestar una tendencia evidente a la baja, por esto el control efectivo requiere predicciones exactas.

La tercera actividad de evaluación de estrategias, es la ejecución de medidas correctivas, requiere hacer cambios para convertir a una firma en una actividad competitiva en el futuro. Algunos ejemplos de cambios adecuados son la variación de la estructura de una organización, la sustitución de uno o más individuos, la venta de una división o el replanteamiento de la misión de la compañía. Otros cambios podrían ser según David, (1994), la fijación de metas y objetivos adicionales, el diseño de nuevas políticas, la emisión de acciones para aumentar el capital, la incorporación de más vendedores a un departamento de mercadeo, la asignación diferente de recursos o el desarrollo de nuevos incentivos al rendimiento. Al respecto George, citado por David (1994), señala:

Los mejores planes de los hombres a veces toman malos caminos especialmente en ambientes empresariales que implican muchas personas. En realidad, las probabilidades y posibilidades de acciones erróneas e inadecuadas parecen aumentar geoméricamente con el aumento aritmético del personal, como consecuencia de ello, toda persona encargada de dirigir una empresa debe verificar la acciones de sus subalternos, y los resultados que han alcanzado, (p. 305).

La evaluación estratégica es fundamental, pues las organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales, los cambios en los factores externos e internos se suceden rápida y dramáticamente. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. No obstante, si el estudio es realizado por un equipo especialmente preparado aumentan las probabilidades de dar respuestas adecuadas a la situación problemática.

Efectivamente, el presente trabajo pretende investigar la forma según la cual se puede conformar un equipo de trabajo, el cual debe cumplir un conjunto de requisitos, al respecto, Castellano, (1991) considera que debe ser interdisciplinario, con un número pequeño de participantes, bien coordinados, con recursos necesarios. Igualmente requiere convivir en armonía, no anquilosarse y tener continuidad. Asimismo, exige el seguimiento de un esquema de trabajo, con un flujograma de actividades.

De igual manera Randolph y Posner (1996) proponen la conformación de equipos para aplicar procesos de retroalimentación, entendida ésta como función mediante la cual se comparan los resultados obtenidos en relación con un patrón establecido, lo cual implica el procesamiento que realiza la organización en sus diferentes entidades internas según su estructura conjuntamente con las restricciones del ambiente y los residuos, por otra parte, este proceso debe ser constante y es importante porque actualmente se está ante un nuevo panorama en la administración de recursos humanos y la evaluación permanente puede ser un requisito para el logro de un trabajo según normas de calidad, dentro de los límites de tiempo y de presupuesto.

Al respecto David (1994), señala que la retroalimentación implica la revisión de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitan solucionar los problemas relacionados con las desviaciones, por medio de una auditoría estratégica, evaluación del entorno y una auditoría interna .

La ausencia de aplicación de planes estratégicos, puede observarse en la realidad venezolana, especialmente en aquellas organizaciones fundadas sin fines específicos, como es, por ejemplo, el caso de las cooperativas, reseñado en general en casi toda la prensa entidades que en su oportunidad se registraron en número amplio y actualmente solo un porcentaje reducido está operativo, en general, se alega como motivo la falta de recursos especialmente porque fueron constituidas esperando el financiamiento público, el cual en numerosos casos no ha sido posible obtener.

También es oportuno considerar la influencia del entorno externo, en el establecimiento de planes estratégicos, especialmente uno de sus aspectos como las políticas gubernamentales las cuales aunque registran algunos resultados, no han logrado abatir la inflación ni establecer reglas claras en cuanto a la política fiscal, o el problema de la propiedad.

El conjunto de estas situaciones, ocasiona perjuicio a los miembros de la sociedad que desean invertir pero el entorno inestable se los impide, es más, las organizaciones que están instaladas sienten el temor que la situación los alcance, porque están conscientes del peligro externo inminente y asumen, en consecuencia, una posición defensiva, sin lugar a dudas, es importante mencionar que la utilidad de un trabajo de esta

naturaleza, proviene de la posibilidad de aprender un procedimiento para el análisis y la corrección de situaciones anómalas dentro de una organización.

En consecuencia, el presente trabajo está orientado a suministrar información acerca de la conformación de grupos de personal, que dominen los conocimientos necesarios para ese empleo en particular. Pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina, y concentración dedicados exclusivamente a la evaluación de estrategias primordialmente con la finalidad de evitar que la sucesión de eventos, tanto favorables como desfavorables, supere la capacidad de adaptación de las organizaciones.

En atención a todo lo antes planteado, el autor ha considerado pertinente plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuales son los componentes de un plan estratégico?

¿Cuales son los factores que intervienen en el seguimiento y control de las desviaciones que surgen cuando se aplica un plan estratégico?

¿Cuales son los principios que deben orientar a un equipo de trabajo para evaluar planes estratégicos?

¿Cuales son los elementos que se requieren para formar un equipo de trabajo para evaluar planes estratégicos?

Estas interrogantes podrán ser respondidas a medida que avance la investigación por medio del alcance de los objetivos los cuales como guías de estudio determinan la obtención de los resultados de la investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Describir los componentes de un equipo de trabajo para el seguimiento y control de las desviaciones de la aplicación de un plan estratégico

Objetivos específicos

- Identificar los componentes de un plan estratégico
- Enumerar los factores que intervienen en el seguimiento y control de las desviaciones que surgen cuando se aplica un plan estratégico
- Identificar los principios que deben orientar a un equipo de trabajo para evaluar planes estratégicos
- Especificar los elementos que se requieren para formar un equipo de trabajo para evaluar planes estratégicos

Dentro de este orden de ideas, es oportuno considerar que la formación de equipos de trabajo con el fin específico de evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de planes estratégicos puede ser de utilidad en las diferentes secciones de todas las organizaciones.

Este trabajo enmarcado en el ámbito de las ciencias sociales se enfoca en el estudio de la actividad humana en el área de la organización en general, particularmente, para promover elementos y condiciones correspondientes al desafío que representa para el desarrollo de las

organizaciones la conformación de contingentes de trabajo, habida cuenta de los retos que tiene la gerencia tanto pública como privada porque la velocidad, la calidad y los costos adquieren cada vez mayor jerarquía, por lo tanto reviste gran importancia atender todos los elementos que propician una gestión eficiente y productiva.

Por este motivo y debido a que ningún proyecto se realiza exactamente conforme se planea es necesario desarrollar herramientas que permitan terminar los proyectos como dicen Randolph y Posner (1996) en el tiempo previsto, dentro del presupuesto y según las normas de calidad. No obstante, el autor considera que no se puede olvidar que un plan es flexible y para que resulte de mayor utilidad debe poder adaptarse a la realidad cambiante.

En esta perspectiva tampoco hay que desconocer que el recurso mas importante de una organización es el capital humano y a los efectos de la implementación tanto de planes estratégicos como de aspectos especiales de estos como es el seguimiento de las desviaciones que se ocasionan con motivo de las diferencias entre lo planeado y lo efectivamente realizado es preciso contar con un recurso humano ampliamente calificado, inspirado y dotado de un conjunto de características personales.

Metodología

La metodología provee la posibilidad de disponer de un orden lógico de presentación de la información acerca de un tema seleccionado de interés

para el investigador. Para esta investigación acerca de los componentes de un equipo de trabajo para el seguimiento y control de las desviaciones de la aplicación de un plan estratégico se ha considerado que, en función de los objetivos de la misma, el tipo documental es el que mejor se adapta porque para adquirir el material de información se utiliza el análisis de las fuentes bibliográficas que permiten abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación.

En cuanto al diseño, esta investigación se ajusta al diseño bibliográfico porque predominan los datos extraídos de fuentes bibliográficas, por lo tanto se consideran datos secundarios los cuales según Sabino, (1986) son emitidos en “documentos escritos, pues es la forma uniforme en que se emiten los informes científicos” (pág. 77).

Se ha estimado que es el diseño mas adecuado porque si se quiere hacer un estudio más amplio y más preciso, por ejemplo, acerca de una organización en particular, sería necesario extraer la información de una fuente directa es decir, se necesitaría contar con una base de datos más amplia.

En consecuencia la investigación se inició con la búsqueda de información, y se empleó el conjunto de técnicas operacionales para procesar las fuentes documentales, estas son: subrayado, fichas bibliográficas, de citas y notas de referencias bibliográficas. En efecto, la técnica de análisis documental, según Balestrini, (2001) comienza con una lectura general de los textos con la finalidad de buscar y observar los hechos

presentes en esos materiales escritos que sean de interés para la investigación. El Procedimiento en general se menciona a continuación:

1. Localización y revisión de fuentes de información.
2. Revisión y lectura de las fuentes bibliográficas localizadas en la Biblioteca de la Institución
3. Elaboración de fichas.
4. Organización y procesamiento de la información recolectada y contenida en las fichas.
5. Organización de la investigación de acuerdo con las normas establecidas por la Universidad Católica Andrés Bello

La bibliografía utilizada es de actualidad y especializada en el área de la Gerencia estratégica. En razón de la investigación se tomaron aspectos de la estructura de la organización, algunas consideraciones acerca de algunos rasgos del entorno económico, político y social de Venezuela.

A partir de la realidad, el autor analiza todos los componentes que intervienen en el proceso de la gerencia estratégica de una organización para desarrollar equipos de trabajo especialmente para formar los recursos humanos especiales para la evaluación de las desviaciones originadas del resultado entre lo planificado y lo realizado.

Adicionalmente, la investigación presentará un nivel descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista, (1998) observan que los estudios descriptivos: "Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o de cualquier otro fenómeno que sea sometido a

análisis”. (p. 60), por eso, en el presente caso se evaluarán los aspectos relacionados con la naturaleza de la gerencia estratégica y la aplicación a situaciones reales relacionadas con el manejo de la información relativa a las características de equipos de trabajo.

Asimismo, estos autores también opinan que este tipo de investigación busca medir, los conceptos o variables con los que tienen que ver; su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. “La investigación descriptiva requiere un considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder”. (Ibídem, p. 61). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

De igual manera, responde a lo expuesto por Arias, (1999) para quien el estudio descriptivo se caracteriza fundamentalmente porque “mide de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación” (p. 46)

Una vez obtenida la información, es necesario el procesamiento de la misma, acerca de este punto, Tamayo (1996), expresa que cualquiera que sea la técnica empleada para ello, el procesamiento “no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis” (p. 103), la se especifican las variables y la relación entre ellas, si las hay y se obtienen las conclusiones válidas como respuesta a los elementos fijados inicialmente.

CAPITULO I

COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La decisión de realizar un proyecto con inversión o de inversión, se realiza en estado de incertidumbre y en una situación de riesgo, la elaboración de estudios y planes tienen por finalidad reducir el componente de incertidumbre, por eso están orientados a escoger el modo más apropiado para el logro de objetivos que precede a la acción y se debe realizar porque la incertidumbre está presente en el universo y con ella no es posible conocer lo que puede ocurrir. Asimismo, en la inversión, también está presente la situación de riesgo, con un número de resultados conocidos posibles cada uno de los cuales cuenta con una probabilidad de ocurrir.

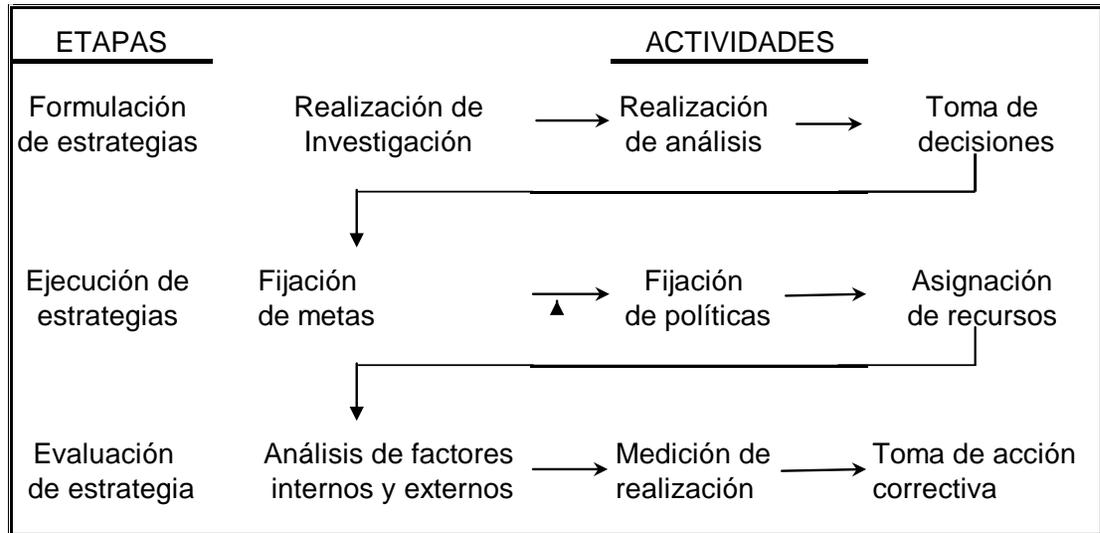
Esta situación de riesgo también significa que se pueden formular hipótesis más o menos válidas para dar cobertura a la mayor gama de posibles eventos, esto es lo que se busca con un plan, es decir, examinar los elementos para reducir las expectativas poco favorables que rodea toda inversión y cuando el plan es estratégico significa, según Goodstein, Nolan y Pfiffer (1998), que los miembros guías de una organización “prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, (p.5), con esta visión de futuro la empresa fija un lugar preciso a donde llegar y despliega la energía necesaria para desplazarse hacia allí.

La planificación estratégica creció hace 40 años en dos ramas de pensamiento, la primera fue el desarrollo en la planificación programada y presupuestada que surgió durante la segunda guerra mundial, numerosas empresas instalaron presupuestos formales como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Posteriormente, como una de las consecuencias de que las decisiones financieras eran a largo plazo los presupuestos anuales fueron alargados a planes de 5 años. Una segunda línea de pensamiento surgió en 1959, en Harvard, la cual propugnaba como línea importante de pensamiento y de acción: tener una estrategia corporativa global, (Caraballo, 1994).

Los componentes de un plan estratégico se inician con la declaración de la empresa, un patrón coherente, explícito puede ser acerca de la filosofía actual de la empresa, sus productos y servicios, mercado y a la competencia, continúa con la creación o revisión de la misión, la visión y la estrategia, así como la identificación de las áreas estratégicas y los potenciales aspectos estratégicos críticos.

De este modo, surge el sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo de negocios y funcional, para ajustar la estructura a la función, también se incluye la determinación de objetivos a largo plazo y el establecimiento de los planes estratégicos de acción. La figura 1 muestra el proceso de planificación estratégica, según el cual la formulación, evaluación y ejecución de estrategias, con las actividades realizadas a nivel interno y a nivel externo.

Figura 1. Las actividades y etapas en la planificación estratégica



Fuente: David (1994, p. 16). Elaboración propia

El proceso de planificación estratégica permite a una organización utilizar sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y de evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto de ataque como de defensa.

Por otra parte este proceso es, a la vez, dinámico y continuo, lo que significa según David (1997), que “un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o en todos los demás componentes en cualquier punto del proceso” (p. 19). Por esto la teoría de la gerencia se concentra en las funciones del negocio, por ejemplo: producción, finanzas, mercadeo, logística, control. cada una de estas es propuesta como un aspecto separado con sus propios conceptos y

metodologías, pero cuando las organizaciones se vuelven más complejas es preciso tomar decisiones estratégicas, una de las cuales es tener varios niveles de planeación estratégica dependiendo de su complejidad.

El concepto de estrategia, proviene de la palabra griega *strategos*: jefes de ejército; tradicionalmente es un término empleado en las operaciones militares, según Beaufre, citado por Sallenave, (1993) consiste en “alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas” (p. 41), desde esta perspectiva, esforzarse por la libertad de acción es la esencia de la estrategia. Cuando se aplica a la empresa significa alcanzar los objetivos al menor costo, porque el afán por la capacidad de competencia es la esencia de la estrategia empresarial.

En administración el significado es más amplio que el empleado por la fuerza armada; para los militares, la estrategia es el arte de una nación para conseguir los fines determinados por sus dirigentes, mientras que para una empresa consiste en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades en función de objetivos y metas, y evaluando riesgos cuando se presentan situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones cuyo comportamiento es difícil de pronosticar.

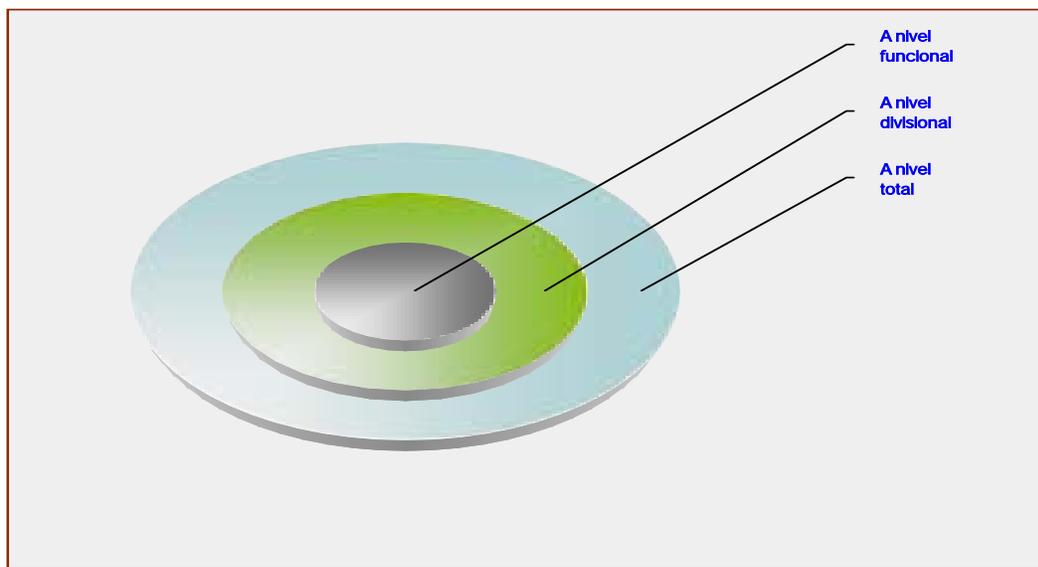
Una estrategia es positiva para la empresa si al ejecutarla, se encuentra relativamente mejor respecto a su competencia en comparación con la situación al comienzo. Una estrategia no es ni buena ni mala, es solamente mejor o peor que la de sus competidores. Los componentes de

una estrategia empresarial según Sallenave (1995) son: 1. los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal). 2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones. 3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal) de la empresa y 4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

La estrategia empresarial puede ser estudiada según diferentes puntos de vista: Cuál es la estrategia de la empresa, Cómo fue elaborada la estrategia de la empresa, de qué información dispone la empresa, de este modo, tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué tipo de empresa se quiere tener?, ¿Adónde se quiere llegar? Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, y una condición sin la cual no es posible hablar de organización: no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar.

La planificación estratégica se establece a tres niveles: a nivel de la empresa total, a nivel de división, a nivel funcional, se trata por tanto de emplear una acción sistematizada, para definir claramente el negocio, y definir dinámicamente la estrategia genérica de costos o diferenciación. En la figura 2 se presentan los niveles de empresa y la planificación, al presentarlos de ese modo se quiere significar que un cambio en uno de los niveles inducen una variación en los demás y en cualquier punto del proceso.

Figura 2. Niveles de la empresa y planificación



Fuente: Elaboración propia

El proceso se inicia con las evaluaciones FODA, fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis que es de utilidad debido a que se elabora una base de información a partir de la cual se establecen objetivos realistas, con suposiciones acerca del futuro, se concentra en los asuntos vitales que tendrán impacto en el futuro de la empresa, evita decisiones prematuras, reduce o elimina gastos en recursos de asuntos de bajo potencial, integra equipos administrativos como parte del proceso de decisiones y fija responsabilidades para acciones que deben llevarse a cabo. El proceso de evaluación FODA funciona por igual tanto a niveles de la empresa o institución completa como de unidad.

En un segundo momento del diseño del plan estratégico se procede a la elaboración de los mapas estratégicos con la finalidad de sistematizar el

diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. De este análisis surgen:

- La matriz de fuerzas competitivas,
- La matriz de cadena de valor, el mapa estratégico de la empresa y de sus competidores,
- La matriz de decisiones estratégicas para recomendar las estrategias a seguir, las matrices de ajuste para implementar la mejor estrategia,
- La elección de métodos para medir, revisar y controlar los procedimientos y
- La presentación de la propuesta del plan por escrito para su revisión y autorización.

La presentación simultánea de la creación de valor para los accionistas, la atención a los clientes, el diseño de la organización, la gerencia de procesos, los recursos humanos, la tecnología de información y el aprendizaje pueden contribuir a la descripción y comunicación de la estrategia entre los ejecutivos y empleados, que puede derivar hacia la alineación alrededor de la estrategia coherente con las necesidades y hacer que ésta se logre con éxito, se observa así la diferencia con análisis anteriores cuando se establecían los objetivos generales, múltiples, por área en forma aislada y además no se consideraba la relación causa – efecto.

CAPÍTULO II

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS DESVIACIONES QUE SURGEN CUANDO SE APLICA UN PLAN ESTRATÉGICO

Desviaciones vinculadas a la aplicación de un plan estratégico

Una vez identificados los elementos que componen el plan estratégico corresponde tratar de conocer el aspecto de las desviaciones, conocimiento importante que permite detectar problemas potenciales y tomar las acciones preventivas o correctivas según lo amerite el caso, a objeto de cumplir con las metas en el tiempo, con los recursos planificados y con el presupuesto aprobado para la ejecución de las tareas asignadas.

La detección de desviaciones se origina cuando se realiza la evaluación de estrategias, la cual está compuesta por tres actividades: a) análisis de los factores internos y externos incluidos en las estrategias vigentes, b) medición del desempeño y c) realización de acciones correctivas. Estas actividades proporcionan la posibilidad de analizar conclusiones acerca de la formulación de estrategias comparar resultados obtenidos con los proyectados y efectuar los cambios para el control de las operaciones, por esto es preferible, que la evaluación se realice permanentemente y no al final

de periodos específicos, esperar un año para corregir desviaciones puede ser realmente peligroso para una organización.

Se mencionó como primera actividad de la evaluación de estrategia el análisis de los factores internos y externos inherentes a las estrategias vigentes. En este sentido, en las particularidades de éstas es posible que se den circunstancias que contribuyan a alejar los resultados de la meta planeada: formulación de estrategias erróneas, ejecución deficiente de estrategias bien diseñadas, metas y objetivos sobredimensionados. En cuanto a los factores externos pueden ser elementos del mercado, cambios en la demanda, cambios socioeconómicos, tecnológicos, regulaciones legales y gubernamentales que atentan contra la plena realización de objetivos y metas, David, (1994).

Debido a que esas actividades están dirigidas a resolver problemas potenciales las acciones se orientan en primer lugar a revelar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. En este sentido es oportuno aplicar interrogantes a tener en cuenta en la evaluación de estrategias, en cuanto a las fortalezas es necesario conocer si están vigente, o si han surgido nuevas, si permanecen o han aumentado las debilidades previamente detectadas, de igual modo se procede con las oportunidades y amenazas externas y para todo lo que se haya generado en el proceso es preciso conocer sus características.

El análisis de las fortalezas y de las debilidades de la empresa es interno, en oposición al de los factores externos a la empresa o factores

ambientales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las capacidades de la empresa: capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de innovación capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento, pero podría ser poco el aporte especialmente cuando se necesita conocer el comportamiento global de una organización.

Por su parte Sallenave, (1993) considera que “el análisis externo debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión” (p. 226), se trata de analizar no solo la demanda en función de los parámetros tradicionales de medición: datos de demografía, reparto de riqueza, evolución de consumo sino también de predecir cualitativamente la existencia de bienes vinculados a tecnologías nuevas o a nuevos modos de vida, prácticamente es imprevisible imaginar el impacto que podrá tener el desarrollo de las telecomunicaciones en la demanda de nuevos servicios y productos que su uso creará.

El origen de esa situación reside en que aunque la estrategia cumpla con todos los requisitos de buen diseño, es una apuesta sobre el futuro. De todas formas, según Sallenave, (1993), “las acciones planeadas serán eficaces solamente si el entorno funciona en las formas prevista y cómo prever la evolución del entorno en todas sus dimensiones: social, económica, legal, tecnológica, ecológica, política” (p. 226). Para tener información acerca de las posibles desviaciones originadas por el sector externo, el análisis de

este sector tiene como objetivo permitir a la empresa responder preguntas acerca de los sectores en los cuales opera la empresa actualmente y qué posibilidades tiene la empresa de posicionarse sobre los sectores más atractivos del futuro, también es necesario conocer la forma en que evolucionarán esos sectores, y cuales sectores surgirán de la evolución del mercado, de los productos y de la tecnología.

Mediante la formulación de estas preguntas es posible observar que enfatiza en los sectores actual y futuro de la empresa y según Derek, citado por Sallenave, (1993) este es “el punto de partida de la formulación de toda estrategia empresarial”, observación que parece comprobarse cuando se examinan las posibilidades de crecimiento de la empresa, que puede ser en su área o no.

Siendo la clave de la estrategia empresarial el dominio de un sector o de un segmento estratégico apropiado de las fortalezas y debilidades, de la empresa, basta enlazar el análisis externo con el interno para emitir un diagnóstico estratégico. En realidad se trata de un doble diagnóstico: un diagnóstico estático acerca de del estado actual de la empresa en su ambiente y un diagnóstico dinámico o pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cabo tal estrategia sobre una u otra configuración de sectores.

El diagnóstico estático a veces llamado auditoria estratégica, mide el desempeño de la empresa sobre su portafolio actual de sectores: ¿tiene la empresa posiciones de fuerza suficientes?, ¿ha ganado o perdido

participación en el mercado? ¿Es satisfactoria la rentabilidad? El diagnóstico dinámico es finalmente mucho más importante que el estático, pues no se puede cambiar el pasado, se trata de medir la adecuación de las estrategias actuales a la evolución del ambiente. La empresa estará bien posicionada mañana, tiene la capacidad de seguir el crecimiento del mercado está en condiciones de seguir la evolución tecnológica o mejor aún de anticiparla.

El diagnóstico estratégico según Sallenave, (1993) responde globalmente a dos preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿para dónde vamos? (si no se producen cambios en la estrategia actual) con el fin de formular objetivos estratégicos a posteriori que precisen los objetivos a priori enunciados en el marco de la misión de la empresa.

Con el análisis estratégico y el análisis competitivo (amenaza de nuevos entradas, contienda entre competidores, poder de negociación con los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos) La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas son las que van a determinar la rivalidad existente en el sector.

La línea a seguir sería tratar de indagar de dónde pueden venir las dificultades, cómo se pueden detectar, como se pueden corregir, por otra parte, este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar con el transcurso del tiempo.

Al respecto, este autor muestra dos ejemplos que se presentan en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Ejemplos de objetivos estratégicos

<p>Diagnóstico A: La rentabilidad de la empresa disminuye a pesar de que la demanda disminuye a pesar de que la demanda crezca y de que se mantenga nuestra participación en el mercado debido al aumento incontrolado de los costos de producción</p>
<p>Líneas de acción posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de costos de los componentes; • Localización de subcontratistas eventuales • Relocalización de la producción • Renegociación de las convenciones colectivas
<p>Meta: Mantener los costos a nivel competitivo o, si no es posible, cambiar de segmento estratégico.</p>

Fuente: Sallenave, 1993, (p.232)

Tabla 2. Ejemplo de objetivos estratégicos

<p>Diagnóstico B: La empresa tiene una capacidad de crecimiento muy superior al crecimiento previsto en nuestro sector actual de actividad</p>
<p>Líneas de acción posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de nuevos productos que requieran nuestra tecnología básica <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de tecnologías conexas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por investigación y desarrollo ▪ Por fusiones o adquisiciones • Diversificación
<p>Meta: Recobrar el equilibrio entre el crecimiento de la empresa y el de su segmento objetivo.</p>

Fuente: Sallenave, 1993, (p.232)

Este procedimiento es amplio y abarca el seguimiento de planes:

operacionales, de contingencia, programas de calidad, etc., la mediciones de variables cualitativas: clima organizacional, imagen, motivación del personal, prestigio, manejo de conflictos, cultura, valores, entre otros, seguimiento de proyectos, programas de actividades, enlace plan – presupuesto, seguimiento a las acciones correctivas, relativas a las desviaciones detectadas, seguimiento a los indicadores de procesos o funcionales y su trayectoria.

La segunda actividad vinculada con la evaluación de estrategias consiste en comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados, es decir la auditoria de desempeño, incluye según David, (1994) la “investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y los objetivos propuestos”, (p. 304), por eso la medida del desempeño interno, generalmente no es bien recibida porque puede afectar a una persona en particular o también por que los miembros del equipo de planeación subestiman o exageran cualquiera de las variables.

Al respecto, Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, (1999) destacan cinco áreas sobre las cuales la auditoria del desempeño interno se debe concentrar:

1. El estado de cada una de las LDN (línea de negocio) actuales de la organización y sus recursos no aprovechados en relación con cualquier LDN que se pueda agregar. Esto se determina mejor al revisar la situación de los ICE (indicadores críticos de éxito) con respecto a cada una de las LDN existentes,
2. El estado de sus sistemas de seguimiento,
3. El perfil

estratégico de la organización, 4. Los recursos del sistema para ejecutar las diversas estrategias que la empresa ha escogido a fin de lograr su misión, incluida su estructura y talento administrativo, 5. Análisis de la cultura organizacional actual, incluida la forma de realizar los negocios.

En principio la auditoría tenía como propósito fundamental, indagar acerca de los fraudes el control interno, no era reconocida como un factor fundamental de las organizaciones. Iniciándose del siglo XX, con el surgimiento de los principios de la administración científica y con la formulación de recomendaciones por los auditores para evitar la repetición de fraudes, se comienza a reconocer un al control interno dentro de las organizaciones. En la actualidad se estima que el desarrollo del control interno tiene una importancia primordial en el desarrollo de las organizaciones gubernamentales y su aplicación a estos entes ocasionó que el objetivo de la auditoría de descubrir fraudes pasara a un segundo plano.

Actualmente, la auditoría tiene como propósitos fundamentales la determinación acerca de lo razonable que pueden ser los estados financieros y la evaluación de la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones, como parte de la auditoría con un enfoque integral, de acuerdo con esto, Cuellar, (2003), expresa que el control interno, “es la médula de toda organización porque interrelaciona los demás sistemas administrativos y el trabajo de auditoría se realiza basándose en el examen de operaciones seleccionadas con apoyo del muestreo estadístico” (p.3), o en caso contrario es posible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más

profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas.

Los programas de auditoria operacional contienen la relación ordenada de forma secuencial y lógica de las diferentes actividades para desarrollar los procedimientos, además, estos programas son los medios que relacionan los objetivos propuestos para una auditoria específica con la ejecución real del trabajo. Igualmente, presentan, en general, una relación directa con los motivos y objetivos de la auditoria respectiva e identifican la información que debe reunirse y si los sistemas de control administrativo para medir, reportar y monitorear más importantes para la evaluación ya sea de la eficacia, economía o de la eficiencia la economía y eficiencia de los programas son adecuados; es necesario destacar que estos programas de trabajo deben estar para emitir recomendaciones validas, producto esencial de la investigación operacional.

Adicionalmente la auditoria de desempeño muestra la posibilidad de la existencia de duplicación de esfuerzos, excesos de personal y ejecución de tareas que tienen poca o ninguna utilidad; se utiliza un monto óptimo de recursos (personal, equipo e instalaciones) para producir o entregar la cantidad y calidad apropiada de bienes y servicios de una manera oportuna; el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para la adquisición, mantenimiento y uso de los recursos de la institución.

La tercera actividad en la detección de desviaciones es la realización de acciones correctivas, estas comprenden los medios para eliminar o mitigar

las causas de un problema que esté ocurriendo, surgen como resultado de las observaciones encontradas en la auditoria de desempeño y se asumen para que efectivamente apoyen a la organización en el logro de sus fines, en el aprovechamiento de los recursos que tiene asignados y que la prestación de de sus servicios sea oportuna y confiable. La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoria de gestión es variable.

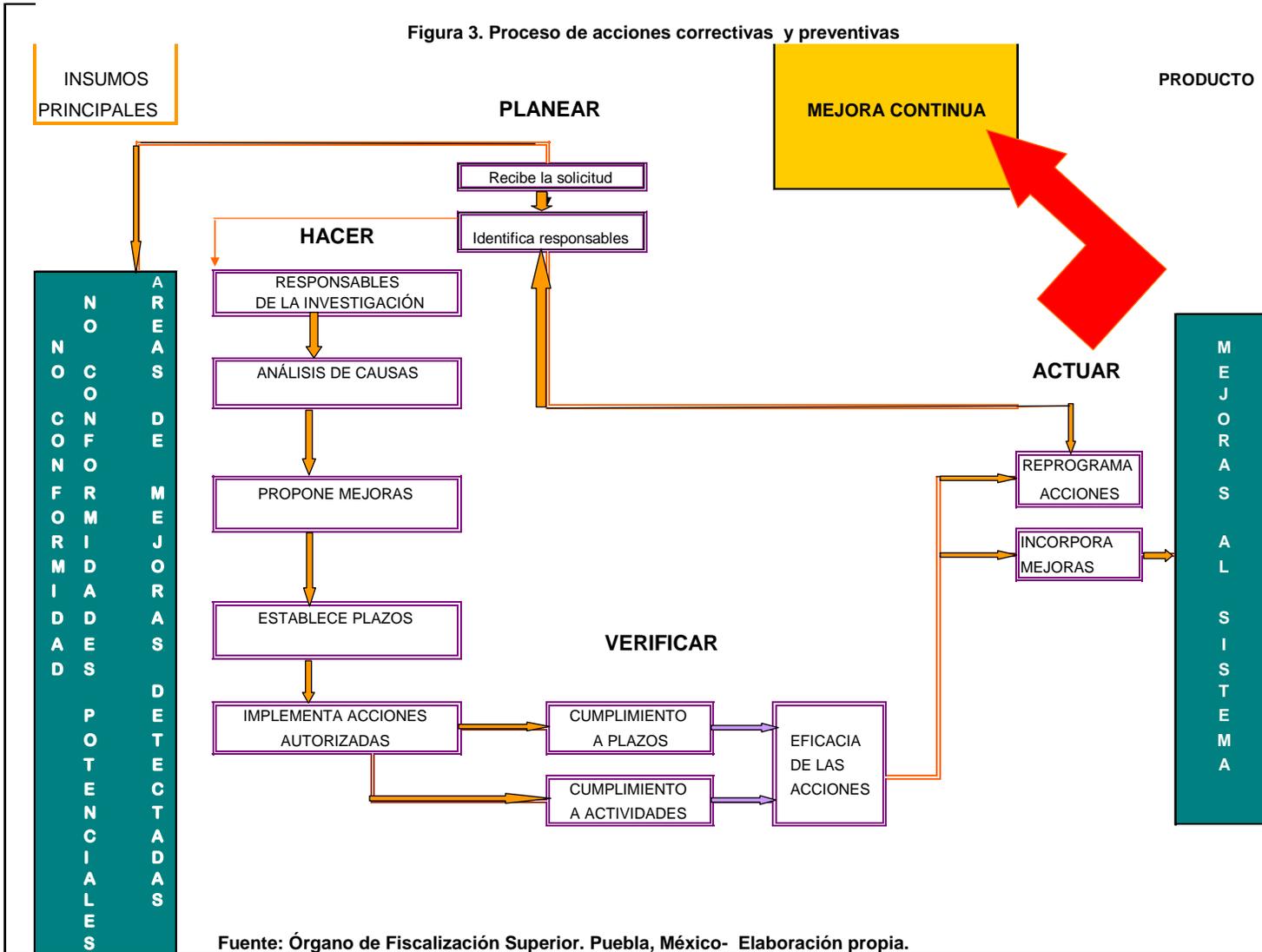
En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas. Al realizar la retroalimentación del proceso promoviendo la mejora continua pasa a ser una oportunidad para decidir por anticipado el tipo de modificación que se debe hacer, cuando y cómo debe efectuarse, quién lo realizará y qué se puede hacer con los resultados, en este sentido la planeación estratégica es sistemática porque es organizada y regida sobre una base real.

En consecuencia, las decisiones a tomar por la empresa buscarán dar respuesta a interrogantes acerca de los clientes, los productos y servicios a ofrecer y la forma de hacerlo, evaluación que además debe hacer siempre porque la respuesta no es permanente es necesario evaluar para hacer las correcciones pertinentes y cambiarla si la situación así lo exige.

En la figura 3 se puede apreciar el proceso de acciones correctivas y preventivas apoyado en un modelo de proceso desarrollado por el Órgano de Fiscalización Superior de la ciudad de Puebla en México, en esa figura, seleccionada porque responde a las características que se quieren destacar con el presente trabajo, se puede observar que está compuesta por unas entradas o insumos constituidos por los eventos de no conformidad, los de no conformidad potenciales y las áreas de mejoras detectadas.

Después de analizar las áreas problemáticas y buscar el personal idóneo para la investigación, se inicia el procedimiento, ese personal especializado, propone mejoras, establece plazos y realiza las implementaciones autorizadas, todo lo cual deriva en la eficacia de las acciones después de dar cumplimiento a plazos y actividades, seguidamente se incorporan las mejoras, se realiza la reprogramación y se concretan las mejoras como producto final.

La mejora continua es de utilidad para reducir costos, desperdicios, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, no obstante, existen ciertas barreras al proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones.



Surgimiento de las desviaciones

Una falla frecuente de los planes estratégicos surge, de la falta de un seguimiento adecuado, en la circunstancia actual, el cambio es la norma, aunque siempre la ha sido pero actualmente, por el desarrollo de las telecomunicaciones lo hace a un ritmo mayor, por lo tanto se puede conformar como la primera fuente de desviación, uno de estos cambios proviene del conflicto entre la realidad económica y la realidad legal en el sentido de la formación de alianzas para formar una empresa conjunta mediante una relación en donde la apariencia política y legal pueda separarse de la realidad económica.

Al producirse estas asociaciones, entre empresas ubicadas en países diversos tendrán que hacer, la acción que dice Drucker (1999), es decir deberán aprender la administración del riesgo por concepto de las fluctuaciones monetarias. En efecto, no hay un solo país en el mundo que sea inmune a las fluctuaciones monetarias repentinas, por la sencilla razón que el mundo está inundado de dinero virtual es decir para el cual no está respaldado por una inversión física rentable, es decir cada país esta inundado de dinero que no está invertido en propiedades, negocios, fabricas ni en empresas de servicios, sino que se mantiene en inversiones de cartera, líquidas y volátiles.

La realidad actual, es que muy pocos países tienen suficientes excedentes en su balanza de pagos para atender la generación de intereses

sobre esa inversión en cartera, mucho menos amortizarla si se fugare. En otras palabras, la moneda de todos los países está a merced de los movimientos de dinero a corto plazo que puede no obedecer a ninguna lógica económica en absoluto.

Por lo tanto, la estrategia ha de basarse en la suposición de que las monedas seguirán siendo volátiles e inestables, (una implicación de ello es que toda gerencia tendrá que aprender lo que hasta a hora muy pocas gerencias son capaces de hacer: administrar el riesgo por concepto de divisas. Estas realidades no le dicen a una institución que hacer, y mucho menos como hacerlo. Plantean las preguntas para las cuales la estrategia ha de encontrar respuestas en cada institución. Y hay preguntas que la estrategia no ha contemplada hasta ahora, o lo ha hecho muy rara vez. Pero la institución que no comience por contemplar estos escenarios nuevos no va a tener una estrategia.

Mucho menos estará preparada para los retos que, con seguridad, aparecerán en los próximos decenios si no años. Si las organizaciones no logran afrontar esos retos y vencerlos no pueden esperar tener éxito, mucho menos la prosperidad, es un periodo de turbulencia, de cambio estructural y de transformación económica, social, política y tecnológica.

Todo lo mencionado en el inicio de este apartado acerca del seguimiento de las desviaciones es un breve preámbulo para destacar que en la empresa, una vez trazado el plan estratégico las desviaciones que en él se produzcan, pueden surgir de cualquier situación y pueden tener

numerosos elementos que apartan a la empresa del logro de sus objetivos, por eso cuando se realiza un análisis estratégico es preciso analizar el producto al cual va unido a su competencia, esto significa que no puede definirse el producto desde el punto de vista comercial sin tener en cuenta su competencia (Drucker, 1999)

Otro elemento a tomar en cuenta para analizar estratégicamente la empresa es el mercado o conjunto de clientes potenciales de la empresa desde el punto de vista del gerente de mercadeo un mercado se ubica con respecto a un horizonte de tiempo, unos compradores potenciales, productos competitivos, se trata de obtener una participación en el mercado suficiente para obtener rentabilidad y margen de maniobra.

En este punto, es oportuno señalar que las desviaciones del plan estratégico pueden surgir de las mismas bases que contribuyen a la formación de los sectores estratégicos: del comportamiento del consumidor, la base de la experiencia, la base de la competencia, la base de producción, la base de mercado.

En cuanto a este último, mientras más aumenta la participación relativa en el mercado más se incrementan los ingresos, pero también se incrementa la experiencia que así añade una ventaja más, por eso mientras más crece la demanda la inversión de la empresa tiene que ser mayor para consolidar el crecimiento y evitar los errores estratégicos clásicos que empujan a los sectores hacia el ciclo del fracaso: la subinversión en la fase de introducción y la sobreinversión en la fase de estancamiento.

Seguimiento y control de las desviaciones

En la medida en que los países van alcanzando niveles de desarrollo, se acentúa la escasez de los recursos y se multiplican las necesidades por esto es imperioso evitar el despilfarro de los insumos o recursos, porque un uso ineficiente de los recursos implica menores niveles de ingresos para los operadores del sistema y menores niveles de satisfacción para los usuarios por el contrario, emplear eficientemente los recursos es hacer rentable y exitosa a la empresa u organización, permitiendo la continuidad de los ingresos para todo un conjunto de personas y familias, por eso cada empresa debe ser concebida como un equipo de competencia, en la medida en que deje de ser eficiente corre el riesgo de perder el juego decisivo.

El control de las desviaciones tiene por finalidad asegurar el cumplimiento del plan operacional, así como también del plan estratégico, para de este modo garantizar a la operación -sea pública, una empresa privada o mixta - su permanencia exitosa en el tiempo, cumpliendo con los expectativas de todos los entes relacionados sean éstos accionistas, clientes, empleados y la sociedad en su entorno.

La mejora continua de la que se habló en el surgimiento de las desviaciones es una obligación como posibilidad de crecimiento, el cual llega después de superar, con éxito, objetivos o niveles, esta necesidad de logro es uno de los mayores motivadores de los empleados y directivos en la empresa, es lo que exige al máximo de su disciplina y creatividad.

La mejora continua, requiere disciplina porque las fallas también son causa y efecto de un marco cultural donde las personas deben aprender a ser responsables de sus actos, la importancia de esto a nivel de país y de la sociedad en general es que la practica en contrario impide el crecimiento sostenido y equitativo en el nivel de vida de su población. Los países con mayores niveles de vida y crecimiento son aquellos que han instaurado sistemas de mejoras continuas en materia de calidad y productividad. Estos países disponen de disciplina social basada en la educación, la investigación y el trabajo han hecho de la productividad un punto de referencia fundamental en sus políticas de estado, por la importancia que tiene en sus capacidades competitivas y por tanto en el nivel de vida de sus poblaciones.

El control de desviaciones implica conocer en donde se están produciendo implica investigar, entre otras, las siguientes áreas:

- Costos administrativos. Puede ser que la cantidad de personas ocupadas en tareas de oficinas aumente continuamente, en consecuencia es necesario transformar las labores administrativas de las empresas y mejorar su eficiencia. Resulta esencial para una organización indagar que comprende el trabajo de oficina y su aporte al conjunto de la productividad, se inicia con el análisis de los sistemas de información, los métodos, sus costos y su eficacia, de forma que sea posible determinar la relación con el total de las operaciones de la empresa, al conocer estas relaciones y realizar los ajustes correspondientes, la productividad debería aumentar.

- Un segundo sector a indagar es la situación de los diversos recursos

para verificar si su dirección es realizada en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La administración eficiente diaria de recursos requiere del diseño de estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los indicadores existentes o implementar unidades de medida nuevas para impedir que surjan de nuevo.

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo repetitivo, si un estándar significa la mejor manera, cada empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo, de lo contrario, el resultado variará, originando fluctuaciones en la calidad y en el uso de los recursos.

- Otro elemento a controlar es el desperdicio, este término implica, en general, todas las actividades que no agregan valor. Hay demasiado desperdicio entre los momentos que agregan valor. Por esto hay que tratar de ejecutar las actividades que permitan poner atención a cada proceso que agrega valor para eliminar los tiempos intermedios. En una organización existen numerosas fuentes de desperdicio entre los que es oportuno mencionar: la sobreproducción, el inventario, las reparaciones y o rechazos ocasionados por productos defectuosos, procesamiento, movimientos innecesarios, espera, movilización.

Controlar el desperdicio incluye tratar de eliminar los obstáculos de tiempo que no agregan valor, implica conocer la situación en el lugar de los hechos, observar lo que está sucediendo, reconocer el origen del desperdicio

y emprender los pasos necesarios para su eliminación, acción que reviste particular importancia cuando se presenta en el sector de actividad de manufactura.

- Otros tipos de desperdicio administrativo según Lefcovich, (2005) son: la duplicación de tareas; el exceso de movimientos y traslados; tiempos muertos de papelería; subdivisión excesiva de procesos y/o actividades; falta de actividad en grupos o equipos de trabajo, ineficiencia de control interno, lo que a su vez puede dar lugar a posibles fraudes externos e internos contra la compañía; cantidad enorme de formularios, con duplicación de información y/o innecesarios, formularios mal diseñados, información fuera de tiempo y/o inexacta; software: inadecuado, de lenta ejecución, no adaptado a las características de la empresa o del negocio; falta de sistematización en los archivos documentales, y el tiempo que se requiere para la localización de documentos.

En el ámbito del capital humano, el origen de las desviaciones puede tener fuentes diversas tales como: Tareas, procesos y /o actividades innecesario, falta de información, y administración por excepción, sobre-estructura organizativa por el exceso de actividades manuales, tramos de control demasiados cortos, objetivos organizacionales claramente definidos o política de sobre-empleo, supervisión deficiente, carencia de liderazgo y ausencia de motivación, capacitación deficiente del personal, exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas, Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo, lentitud de equipos físicos de oficina

como impresoras, fotocopadoras, computadoras e ineficiencia por exceso o por defecto de herramientas de trabajo en general, Lefcovich, (2005).

El control de estas desviaciones se puede lograr mediante la adopción de un sistema administrativo adecuado que pueda procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones: Se ejecuten a tiempo, el momento en que se necesitan con la menor cantidad de recursos, se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad, produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos socioeconómicos.

- Un factor adicional vinculado al capital humano que ocasiona desviaciones es la existencia de errores. Las tres fuentes de error son: fallas de interpretación, fallas del sistema y fallas del operador.

La forma eficaz de corregir el primero de ellos es explicar la forma correcta de realizar la tarea de que se trate. En cuanto a la segunda son errores del sistema: las fallas en los equipos, los formularios o los procedimientos utilizados en el tratamiento de las transacciones, el supervisor puede corregirlos inmediatamente directa o indirectamente por medio de otra persona.

En lo que se refiere a la falla operador, el tratamiento de este tipo de errores es mucho más complejo que el de los errores producidos por fallos de interpretación o del sistema, que se pueden corregir inmediatamente con el adiestramiento al operador e incorporando una actividad que debe ser permanente como es la gestión del conocimiento o modificando el sistema.

CAPÍTULO III

PRINCIPIOS QUE DEBEN ORIENTAR A UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EVALUAR PLANES ESTRATÉGICOS

Evaluación de planes estratégicos

En un capítulo anterior se ha mencionado que el plan estratégico establece la política que orienta el desempeño de toda la organización para lograrlo se separa en sus componentes básicos como son: misión, visión, objetivos corporativos, objetivos estratégicos, actividades y planes de acción.

La evaluación de los planes promueve la producción de éstos por parte de los subordinados por que de esa forma los altos directivos muestran un interés profundo en ellos y en los resultados que pueden producir, esto significa que la relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Cuando la planeación formal fue desarrollada por primera vez en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente se volvían obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes, probablemente este procedimiento debería contribuir al mejoramiento de la planeación del próximo período.

Según esto, el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico, para el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, cada unidad debe establecer la evaluación del comportamiento de las medidas estratégicas a nivel de cada objetivo. Es necesario conocer si las amenazas fueron controladas, si las fortalezas y oportunidades fueron aprovechadas y el grado de desempeño en cuanto a los objetivos y metas propuestas, el alejamiento real de estos en relación con lo planificado origina la necesidad de diseñar otra estrategia, es decir aquella que va a permitir cerrar la diferencia entre lo planeado y los resultados reales.

Si se recuerda el concepto de planificación estratégica uno de sus rasgos determinantes es la estrategia,

según Drucker, (1999)

...permite que la institución sea oportunista con propósito, si algo que parece ser una oportunidad no sirve para avanzar hacia la meta estratégica de la institución entonces no es una oportunidad. Es una distracción Aunque armonice o parezca armonizar, con determinada realidad nacional es decir, política, sigue siendo una distracción y debe dejarse de lado de lo contrario es prácticamente inevitable que conduzca al fracaso, (p. 96)

El concepto de este autor, permite exponer uno de los primeros criterios para evaluar planes estratégicos, esto es, lo que no se debe hacer, pero lo que si se debe hacer que el crecimiento y la expansión de los negocios en diferentes partes del mundo no se basará cada vez más en consolidaciones y

adquisiciones y ni siquiera en el montaje de negocios nuevos pertenecientes en su totalidad a la empresa, tendrán que basarse cada vez más en alianzas, asociaciones, empresas conjuntas y toda suerte de relaciones con organizaciones situadas en otras jurisdicciones políticas.

En otras palabras tendrán que basarse en estructuras que no sean unidades legales sino económicas y que por lo tanto tampoco serán unidades políticas por esto, la evaluación del plan estratégico pretende determinar si las actuaciones llevadas a cabo y los efectos producidos en la organización por los cambios del entorno, le han conducido hacia el escenario deseado y el objetivo central marcado para la misma. Sin embargo, no siempre existe una relación directa entre el grado de cumplimiento de los proyectos y programas propuestos en el plan y el haber alcanzado el modelo de empresa que se desea, es más, las buenas estrategias suelen fallar también y cuando eso sucede es difícil identificar las causas.

Con esto se quiere significar que si bien es cierta la importancia evidente que se le reconoce a la planificación y la ejecución, todavía es preciso prestar más atención a la forma de determinar los procesos y acciones personales que puedan contribuir al éxito de la estrategia.

En general se ha prestado más importancia a la planificación de las estrategias que a su ejecución. Esta deficiencia al ser examinada por las escuelas de negocios han observado que la formación académica puede ser insuficiente para atender los casos reales que se presentan en la el ejercicio de sus actividades.

Esta falta de experiencia puede ocasionar errores en la ejecución de la estrategia lo que puede generar serias consecuencias en el resultado esperado de la implementación de los planes estratégicos se puede entrenar a los gerentes acerca de las variables más importantes de una buena ejecución de estrategias, en este sentido es pertinente introducir este conocimiento como un factor crítico en un modelo estratégico.

Si bien el plan estratégico puede fallar por varias razones, una de las más comunes es cuando se cambian los objetivos, por esto, el primer paso consiste en definir los desafíos esta definición incluye la sincronización de sus componentes: disponer del producto correcto, para el cliente correcto, en el momento adecuado, sin embargo no es muy fácil lograr la sincronización porque cualquier organización vende hoy en día múltiples productos a múltiples clientes en múltiples mercados y canales.

Un ejemplo clásico de falta de sincronización es el de incursionar en un mercado nuevo formado por organizaciones de determinado nivel, es decir, agresivas y de bajo costo, con estrategia de precios bajos pero sin cambiar la estructura tradicional de costos.

También puede suceder que existan sólidas razones para la resistencia, pues la estrategia elegida puede responder a los planes de la dirección pero no es compartida por los niveles inferiores de la empresa. Por ejemplo si una estrategia seleccionada consiste en retirar un producto del mercado para promocionar otro, puede parecer oportuno en algún mercado pero la generalización a todos los mercados puede ser considerada

contraproducente, los gerentes locales que no estén de acuerdo con esta política ofrecerán resistencia al cambio y posiblemente cause la falla del plan estratégico, por eso puede ser oportuno fomentar las oportunidades del intercambio de información y el entorno para mejor establecer relaciones profesionales entre todos los miembros.

Asimismo hay factores culturales que pueden incidir en el resultado del plan estratégico, un error muy frecuente es tratar de transferir una fórmula de marketing exitosa a todos los mercados sin tener en cuenta que cada mercado tiene sus propias características, además los problemas culturales no solo son los externos los consumidores cambian de marca con frecuencia. Por otra parte los planes operativos y de inversión toman más tiempo para ser puestos en marcha y allí se produce una nueva falta de sincronización.

Otro factor es la falta de seguimiento por parte de los directivos, en efecto, después de tomar la decisión acerca de un plan estratégico no se le hace seguimiento en su ejecución, en ocasiones sólo se siguen los indicadores durante el primer año y luego se suele abandonar el control. Asimismo las empresas suelen ignorar los fracasos y esto hace aun más difícil poder identificar las causas del error para corregirlas.

Todo lo aquí reseñado puede servir como guía para las nuevas generaciones en formación, es el gran reto de dar un gran salto para no transitar por caminos trillados, es hora de avanzar pero no a velocidad de crucero sino de misión espacial, esto significa que hay que buscar integrar a todo el personal con los objetivos buscados, definir los resultados esperados

del personal, hay que procurar la formación de equipos de trabajo.

Principios que orientan la formación de equipos de trabajo

Los cambios demográficos, económicos, sociales, de competitividad nacional e internacional afectan actualmente el entorno de la sociedad en general repercuten indudablemente en la organización está en los sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades.

Los sistemas actuales de dirección, organización y gestión de las organizaciones se convierten en muchas ocasiones, en poco eficaces y operativos. Los modelos de organización y gestión actuales fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable. Y la situación actual en las sociedades social y económicamente avanzadas no parece ser ésta.

El entorno demanda dirección estratégica de las instituciones de y de la calidad y adecuación de los bienes y servicios a la demanda. Por lo tanto, es imprescindible determinar objetivos, darlos a conocer a la sociedad y distinguirse cada día más por la calidad y la capacidad de responder a la demanda social.

Para obtener el mayor beneficio de la evaluación de los planes estratégicos es conveniente adoptar un conjunto de cambios como mejorar, asumir responsabilidades y riesgos frente al estancamiento y la apatía, hay que saber comunicar la identidad y orientación que se quiere dar a al

organización e implantar una nueva cultura organizativa, según la cual todos sus integrantes son necesarios.

Luego, para los equipos de trabajo, el plan estratégico debe ser un instrumento de reflexión, de actuación y la única manera de gestionar la complejidad y la diversidad, de allí la importancia de proponer objetivos concretos, viables y evaluables.

Elaborar un plan estratégico exitoso requiere la intervención de capital humano con un conjunto de características que van desde la formación educativa, formación para el trabajo y la productividad, el desarrollo del pensamiento, capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes y globalizados, la movilidad de trabajo y el desarrollo de nuevas áreas tecnológicas hasta las características personales para el trabajo en equipo de allí la necesidad de establecer principios que orientan la formación de equipos para evaluar planes estratégicos.

Un equipo de trabajo, según Dyer citado por Peña, (1997) es una entidad social organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Se constituye normalmente en un número reducido de personas, que adoptan e interpretan roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y dotados de habilidades para manejar un proceso socio afectivo en un círculo de respeto y confianza. Robbins (1999) los consideran grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta.

Lo significativo de los equipos es que generan una sinergia positiva a

través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor a las contribuciones individuales.

El equipo de trabajo plantea requisitos no tradicionales al personal, no cualquier persona está en capacidad de formar parte de todo equipo, lo cual de por sí establece la necesidad de una selección y preparación especial, por esto se aplican principios, estos comprenden el conjunto de reglas y disposiciones aplicables a los elementos que se definen para establecer cualquier tipo de enseñanza, y sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de una organización, (Peña, 1997).

Dentro de las organizaciones existen equipos de trabajo que varían entre unos y otros debido a su estructura, a requisitos, reglas y normas que ellos mismos fomentan, por sus vulnerabilidades, su comportamiento y por lo que logren hacer, lo que hace la diferencia entre equipos es el desempeño de estos, sin afirmar que unos sean mejores o peores simplemente que la gente suele estructurar los equipos según el trabajo, el entorno y la forma de ser de las personas (Katzanbach, y Smith, 1995).

Se consigue un mejor desempeño a partir de los siguientes principios:

- Constitución de grupos pequeños de trabajo dirigidos desde su interior
- Tratamiento de los procesos formales y los informales en los grupos de trabajo

Tener en cuenta la importancia de la comunicación como factor de efectividad organizacional.

- Tener en cuenta las necesidades inter y extra organizacionales del entorno, que origina desarrollos relacionados con la dirección.

Esto implica para los integrantes tener tres tipos diferentes de habilidades: Gente con experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, su evaluación y elección de opciones competentes, también necesitan gente que sepa escuchar que ofrezca retroalimentación, busque solución a conflictos y posea habilidades interpersonales

Los equipos se pueden clasificar según, González, Jashes, Ortiz y Salvatierra (1997) con base en cuatro características: propósito, duración, membresía y estructura.

- Propósito: Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas u otra actividad relacionada con el trabajo.

- La duración: puede ser permanente o temporal. Un equipo de función departamental y otros que forman parte de la estructura formal de la organización, son permanentes. Los equipos temporales corresponden a grupos comando, de proyecto, para la solución de problemas y para desarrollar, analizar o estudiar un negocio o problema relacionado con el trabajo.

- La membresía en el equipo puede ser funcional o ínter funcional. Es funcional, un equipo departamental porque sus miembros pertenecen a un área específica. En el equipo ínter funcional, sus miembros son de diversas

áreas funcionales y niveles organizacionales. En estructura, los equipos pueden ser supervisados o auto administrados, un equipo supervisado está bajo la dirección de un gerente, responsable de guiar al equipo en establecer metas, el desempeño de tareas su evaluación. Un equipo auto administrado es responsable de administrarse a sí mismo.

De lo anterior se señalan los tres tipos usualmente utilizados, pues se adecuan a las demandas de las empresas:

Equipos funcionales: Los cuales están integrados por un gerente y sus subordinados directos pertenecen a un área funcional específica. Con frecuencia participan en tareas por mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de esa área funcional, la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y la interacción están bien especificados y son sencillos.

Equipo autodirigido o auto administrado: Lo conforma un grupo de empleados que actúan sin un gerente y son responsables de un segmento o proceso completo que suministre un producto o preste un servicio al cliente.

Equipo ínter funcional: Se caracteriza por ser un grupo de individuos expertos en especialidades diferentes que cruzan las líneas departamentales para trabajar en varias tareas organizacionales que exigen atención multidisciplinaria.

La utilización de los equipos, en las organizaciones se justifica porque aunque los miembros del grupo esperan y exigen mucho de cada uno de sus integrantes tienden a cohesionarse, creando el espíritu de grupo, con lo cual

se facilita la cooperación y se mejora el clima laboral de los empleados. Por otra parte, especialmente cuando se trata de equipos auto administrados favorece para la gerencia pensar en términos estratégicos, pues liberan a los gerentes para que puedan realizar más planificación estratégica.

Acelera las decisiones, ya que al tomar las decisiones en forma vertical descendente hacia los equipos, la organización se torna más flexible para decisiones más rápidas. Generalmente los miembros del equipo saben más acerca de los problemas del trabajo que sus gerentes, pues están más próximos a ellos.

Asimismo facilita la diversidad de la fuerza de trabajo, porque al ser grupos integrados por individuos diferentes y con experiencias distintas, con frecuencia, captan elementos que los grupos homogéneos no ven, también se promueve el desempeño porque superan con creces los logros de los individuos trabajando solos.

Con este fin hay que desarrollar una adecuada política de personal que busque el talento dondequiera que se encuentre, debido a que se reconoce la necesidad de realizar esfuerzos concertados para tener recursos humanos diversificados y con una gerencia comprometida con el desarrollo del potencial de todos sus empleados supone ofrecer igual oportunidad para todos, aceptando combinaciones distintas de actitudes, enfoques, y orígenes. Se trata de la configuración y desarrollo interno de equipos de trabajo como unidad operativa de referencia porque cuando desarrollan las dinámicas que los hacen singulares, afloran sinergias que aumentan los

resultados de la organización al mismo tiempo que incrementan la satisfacción de directivos y empleados.

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS QUE SE REQUIEREN PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EVALUAR PLANES ESTRATÉGICOS

Las organizaciones, como toda agrupación humana reunida para el logro de sus fines necesitan apoyar su estructura sobre una cultura de equipo; desde la incapacidad del individuo aislado, que en vista a sus limitaciones tuvo que unirse para obtener beneficios surgiendo así la relación básica que en su evolución derivó hacia la relación laboral; crecen cuando la gente lo hace y cuando, como equipo, participa en los procesos de gestión, toma de decisiones, definición de objetivos, a la vez que demanda el apoyo en las habilidades, talentos y recursos de otras personas como líderes para lograr una gestión efectiva.

En efecto, la administración de recursos humanos tiene por objetivo aumentar al máximo la eficiencia y la motivación de los empleados para lograr una productividad creciente. Antes de la primera Guerra Mundial, ya se habían realizado ensayos y planes de reclutamiento para conseguir el personal más capacitado implementándose métodos basados en pruebas de aptitud por la selección de personal, específicamente en los puestos de trabajo de la armada. La necesidad de poseer recursos potenciales más aventajados que la competencia (en el caso de la guerra: el enemigo) llevó a

que las ciencias del comportamiento realizaran grandes aportes, creándose las primeras pruebas evaluadoras de la conducta psicológica, potencial, etc, que seguidamente constituirían las bases de la planificación de recursos humanos y la psicología industrial, en detrimento del ejercitado darwinismo industrial social de los años 1850.

La evolución de las sociedades contribuyó al advenimiento de nuevas teorías, la gran depresión en la económica de los Estados Unidos en 1929 condujo al fracaso del capitalismo, del dejar hacer, dejar pasar y a la instauración, producto de la evolución, de una economía mixta.

A esta época siguió la de las relaciones humanas con el modelo de la pirámide de las necesidades presentado por Maslow, para continuar con la época de la psicología humanista propiciada por Vroom, Porter y Lawler en la época de los sistemas a partir de 1980, surgió el tema de la calidad total el cual incorporó el punto de hacer las cosas bien desde la primera vez y satisfacer las expectativas de los clientes y hasta superarlas (Sobel, 1997).

Durkheim y Olmstead (1969) son los pioneros de los trabajos sobre los grupos señalan como los elementos más importantes: la continuidad de la interacción social, la creación de una conciencia recíproca, la estabilidad de las relaciones en el tiempo y la estructura de roles, que permite la comunicabilidad entre sus miembros que se proponen metas comunes, así como que se elaboran normas grupales y que permite que el grupo adquiera su personalidad propia, actualmente, el concepto de trabajo en equipo ha adquirido una significación creciente, pues en esta sociedad compleja y

avanzando tecnológicamente la mayoría de los proyectos requiere que una gran cantidad de talento que trabajen conjuntamente buscando la interacción entre diferentes disciplinas para dar soluciones integradoras.

Por otra parte, la evolución de la estructura de la empresa entendida ésta como la distribución orgánica de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica, ha dado lugar al surgimiento de una cualidad del ser humano, el liderazgo, un buen líder debe ser capaz, en primer lugar, de establecer dos criterios básicos que den sentido al trabajo, dentro de su organización como es la calidad y la dedicación, por esto, las organizaciones actuales tienen necesidad de construir un lenguaje común que represente un sistema unificador de todas las partes que conforman la organización, tarea que está en manos del líder y sólo mediante una comunicación efectiva puede sintonizar a toda la organización con los objetivos de la misma buscando que la gente se sienta parte de lo que se está creando y así lograr metas en grupos.

El objetivo de la planificación estratégica consiste en diseñar y reestructurar las áreas de producción y ventas de una entidad, de manera que se logren beneficios y crecimientos satisfactorios para toda la organización, el primer elemento a tener en cuenta es que los trabajadores se empeñen en lograr y mantener satisfechos a sus clientes.

El segundo, es que sea flexible, que se adapte y comprenda cómo responder a un mercado en cambio permanente, y para esto, debe dominar el arte de la planificación estratégica orientada hacia el mercado, que incluye

las necesidades sociales en el ámbito de los productos y servicios que vende, atendiendo de ese modo los deseos y exigencias de los consumidores.

La importancia que ahora se otorga a los equipos de trabajo y a la organización de las personas en grupos de trabajo dentro de las organizaciones marca un cambio en la concepción y en el manejo tradicional del proceso de la administración en su concepción vigente de las organizaciones, entendidas al presente como espacios sociales con una estructura de relaciones con objetivos explícitos, Alhama, (2003.)

Según Katzanbach, y Smith, (1995) para que un equipo suministre un buen aporte al plan estratégico es preciso que:

- Cada integrante del equipo debe tener un propósito, una dirección y unas expectativas.
- Cada miembro del equipo tiene la necesidad de sentirse importante.
- Un líder con ideas firmes da una visión, ofrece un propósito y una dirección, a la vez que da un enfoque claro de los puntos fuertes de la organización.
- Un líder permite que los miembros de su equipo sean mejores y libres de aportar sus ideas, motiva al equipo y da valores, todas las decisiones van guiadas hacia el mismo objetivo

El personal que va participar debe estar muy bien informado y preparado en los temas de cada perspectiva. Cuando la organización es muy grande y/o tiene demasiados departamentos o equipos de trabajo es

necesario elegir a las personas directivas, para hacer posible la dedicación a tiempo completo del proceso de planeación.

Aquí es donde resulta más eficaz las expresiones certeras de la misión porque tienen significado para todos los empleados, haciendo que cada uno de ellos traduzca el lenguaje en su propia motivación y les sirva de guía para las decisiones y las acciones, ayuda a que el personal concentre su energía y sea más productivo. Las declaraciones muy generales, que expresan que la organización hace todo para todos, dispersa la energía y la hace menos capaz de desarrollar alguna competencia distintiva ya que resulta imposible complacer a todo el mundo.

Contar con un conjunto de personas involucradas en la construcción de la misión debe tener un efecto unificador puesto que pormenoriza un objetivo con el que todos pueden sentirse comprometidos, este grupo de personas puede convertirse en una comisión de trabajo para el desarrollo del plan estratégico, este proceso se perfecciona, generalmente, mediante un taller de trabajo, con sesiones generales y de grupo.

Para las primeras, es decir, para las sesiones generales es recomendable contar con un facilitador que conozca el proceso de planificación estratégica y en las sesiones de grupo será necesario que los participantes asuman algunos roles de manera permanente o rotativa. Estos roles pueden ser:

- Líder de discusión: Asegura que cada persona sea escuchada dentro del tiempo disponible. Mantiene al grupo siguiendo la ruta hacia la meta. o.

- Controlador del tiempo: Mantiene al grupo al tanto del tiempo restante. Monitorea los informes presentados y señala el tiempo que permanecen las personas hablando.

- Encargado de las anotaciones. Registra la información proveniente de los grupos

Otro medio a emplear es totalmente inverso, es decir, los individuos elevan sus valores personales a la administración quien realiza la síntesis convirtiéndolos en la norma del conjunto.

La tercera vía, tal vez la más relevante, relevante se apoya en la participación dinámica e integrante tanto de la administración como de los empleados en la elaboración del sistema de valores. Las ideas en la que participan todos tienen más probabilidad de sustentarse. Un plan estratégico representa a una organización, no a un individuo, de allí pues que para desarrollar un plan estratégico realista se necesita involucrar a más de una persona.

Otro elemento que debe estar presente en la conformación de equipo es el manejo del cambio que propicia el plan estratégico. La planeación estratégica es un proceso de cambio que puede crear conflictos cuando no se aplica apropiadamente, su ocurrencia es permanente y cuando se observa desde la perspectiva de la oportunidad, aun cuando se asuma que pueden crear estrés y ansiedad, es posible conseguir innovaciones y de este modo crear posibilidades nuevas para la organización. El cambio es necesario especialmente si la organización está en la búsqueda del desarrollo y de

nuevas oportunidades. Con frecuencia un individuo puede elegir los cambios o puede suceder lo contrario que los cambios le lleguen al individuo ambas situaciones son inevitables, por esta razón los directores deben convertirse en líderes, lo cual esto va más allá del rol de un director tradicional.

Los líderes comprometidos con el planeamiento estratégico de su organización, deben considerar que existen ciertos elementos de cambio, en efecto, existen seis dimensiones para liderar el cambio:

- Sirviendo de ejemplo para el cambio,
- Comunicando acerca del cambio
- Involucrando a otros en el proceso de cambio
- Ayudando a otros en el cambio
- Ayudando a otros a desligarse del pasado
- Creando un soporte de aprendizaje del medio ambiente

El primero, sirviendo de ejemplo para el cambio, significa que si el proceso muestra líderes informales que no adoptan los cambios que proponen, los resultados serán contraproducentes debido a que favorece la negligencia y el mal ejemplo se esparce rápidamente. Por ello una forma de comunicar el cambio es estableciendo congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, además debe ser temprana y con frecuencia está llamada a involucrar a otros.

Los líderes deben atraer a otros al inicio del proceso así podrían ayudar a definir el cambio, y/o a la implementación del proceso. Algunos cambios son más fáciles de realizar, mientras que otros acarrear mayor dificultad. Por

ejemplo, un cambio en el conocimiento es relativamente fácil de realizar y usualmente toma menos tiempo. Un cambio en la actitud es más difícil y usualmente toma más tiempo debido a que está relacionado con los hábitos. Cuando el líder entiende lo que esto significa en sus dimensiones reales de tiempo y dificultad entenderá y determinará qué es lo que debe hacer para integrar integrantes comprometidos con el proceso de planeamiento estratégico y su implementación.

Comunicación y entrenamiento para el cambio Las personas apoyan al cambio cuando se sienten informadas y tienen el conocimiento y las habilidades requeridas para actuar en forma efectiva y acorde con los cambios. Este es el motivo por el cual es tan importante comunicarse con las personas y estar seguros de que reciban el entrenamiento necesario.

En las organizaciones, como en toda manifestación humana, hay necesidades, sentimientos, frustraciones, hay conflictos, hay posturas encontradas. No prestarle atención a estos elementos es negar una realidad que está ahí, por eso está presente un conjunto de condiciones para formar un equipo de trabajo que se detallan a continuación:

- Elaboración de un diagnóstico: La idea es detectar la necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas, en este sentido, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagrama para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona áreas críticas, es necesario revisar cuidadosamente

informes sobre producción, costos, calidad o cantidad de servicios esto legitima la formación de un equipo de trabajo.

- Identificación de los problemas, se trata de revisar cuidadosamente dos factores sumamente importantes para tener éxito en la formación de un equipo: a) Conflicto entre los miembros del equipo y líder, b) Conflicto entre los miembros del equipo, superar estas dificultades es trascendental para tener éxito al momento de seleccionar a los miembros del equipo. Bien se conoce que dentro de una organización están latentes las faltas de cooperación entre determinadas personas por problemas personales, o por falta de afinidad, también es importante que la persona encargada de organizar el equipo de trabajo no tenga los problemas antes mencionados.

Cuando dos personas o más no se llevan bien, una de las explicaciones más comunes es decir que sus personalidades chocan. Fundamentalmente, se supone que las personalidades de ambos difieren de tal forma que no pueden funcionar de manera compatible. Por esto, se puede deducir que quizás las habilidades más importantes dentro de un equipo de trabajo, de parte de sus integrantes, para que su desarrollo sea eficiente son: de comunicación, empatía, tolerancia y respeto.

Sin embargo, los conflictos en el equipo de trabajo no siempre son un elemento negativo, un buen manejo del conflicto puede mejorar la calidad, los costos, elevar el liderazgo, estimular la generación de las ideas y el trabajo en equipo todo lo cual permite salir fortalecidas a las personas y a la organización porque permite crear mayor conciencia del problema, un

cambio organizacional, soluciones mejoradas, moral, mayor percepción del desarrollo personal, conciencia de sí mismo de los demás, madurez psicológica, diversión, tal vez, el problema del conflicto dentro de un equipo de trabajo no es el conflicto mismo, sino la evasión de él y no desarrollarlo en una organización equipada para manejarlo. En definitiva, es importante que el equipo fije condiciones de comportamiento para sus componentes, una especie de mini código de ética. Esto es importante para definir los marcos mínimos de respeto y comunicación dentro del equipo y genera condiciones para la solución de los conflictos internos o roces entre los participantes.

- Fijar los pasos para el desarrollo del equipo de trabajo, aquí se

Incluye:

a) Compromiso de tiempo: Es importante señalar que deben haber ciertas formalidades de tiempo, por ejemplo establecer reuniones periódicas que posibiliten el desarrollo real de éste. Igualmente, hay que insistir en que la reunión de formación del equipo debe ser manejada por la más alta autoridad o por el Supervisor que valida ésta instancia y ejerce un fuerte liderazgo sobre el grupo en formación. b) Diseño del Programa de trabajo: Una vez constituido el equipo de trabajo deben establecerse claramente las metas de manera pública y los miembros expresan de la misma manera sus necesidades y el compromiso para satisfacerlas

- Reuniones del equipo de trabajo. La reunión es un instrumento básico de identificación grupal, bien planificadas y conducidas son germen de motivación, creatividad e ilusión por el trabajo, para preparar las reuniones,

tiene que ser con una estrategia precisa, en tareas y funciones de necesario cumplimiento, incluye: Cohesión del grupo, lo cual depende de tres factores básicos: a) Tener un proyecto; b) Relaciones interpersonales satisfactorias y c) Personalidades ajustadas

Pero también en las reuniones se presentan el uso inadecuado, por ejemplo, los integrantes se reúnen desconociendo los contenidos, probablemente abandone la reunión antes que finalice, es necesario, por tanto fijar una tabla de contenido específica con anterioridad y dada a conocer a los componentes del grupo de trabajo.

Asimismo, las reuniones también deben ser planificadas, al respecto, el líder del grupo de trabajo debe plantearse hacer acerca de la finalidad de la reunión y documentarla suficientemente con información y tareas precisas necesarias para alcanzar los objetivos que se plantean con la reunión, por esto debe asegurar, a) que la orden del día haya sido aceptada por los elementos más importantes del grupo y b) que naturalmente incorpore los temas de máxima urgencia.

En efecto, es importante tratar en reuniones de trabajo aspectos tales como: objetivos e incentivos, rutinas y cambios de organización, informaciones generales, reglas, normas, y otros temas relevantes a la colectividad. En las reuniones hay que evitar temas tales como: conflictos personales, consensos técnicos, medidas disciplinarias, cualquier tema que sobrepase la capacidad de actuación del equipo, además, el supervisor tiene la responsabilidad de asegurar que la reunión sea calmada y controlada.

A continuación se presenta un evento práctico realizado por un equipo de trabajo en la Asociación de las Autoridades Portuarias (AAPA) en un proceso de planificación estratégica dividido en tres partes durante el 2001-2002

1. Realización de un análisis de estado para identificar y evaluar tendencias y temas claves tanto como en el exterior como en la industria, cambios en las expectativas de los miembros en cuanto a beneficios así como, temas de planificación organizacional.

2. Establecer la posición estratégica actual de la organización el enfoque y dirección a través de la comunicación las Misión, Metas y Estrategias principales de la Asociación.

3. Crear las prioridades de implementación y procesos para estimular y llevar a cabo exitosamente el servicio de organización a miembros y funciones de representación. La implementación del proceso de planificación destacó un número de tareas y reuniones que incluyeron la participación del liderazgo y del personal profesional de la Asociación. el grupo de trabajo, presidencias de comités, miembros de los comités de la junta directiva y ejecutiva proporcionaron sus comentarios iniciales en cuanto a temas claves de la planificación del organismo.

El procedimiento consistió en reuniones del grupo de trabajo para implementar el primer paso en el proceso de planificación, proporcionaron comentarios adicionales al informe de la reunión para compartir su entendimiento y perspectivas sobre los temas de planificación y funciones

potenciales, objetivos y estrategias para el futuro, el enfoque de estas discusiones del equipo del trabajo fue definir temas y tendencias de planificación en el entorno estratégico que podría dar lugar al nacimiento de futuros papeles, objetivos, y estrategias.

Los temas de planificación giran sobre el futuro entorno estratégico, abarcan las tendencias del entorno de la industria externa, la composición de agrupación las expectativas y estructura organizacional, el proceso y consideraciones de recursos.

Establecer relaciones profesionales entre todos los miembros y fomentar las oportunidades del intercambio de información y el entorno para mejor establecer relaciones profesionales entre todos los miembros. En este caso las estrategias principales de AAPA se concentraron en: Establecer relaciones profesionales con organizaciones de la industria, instituciones, y otras asociaciones relacionadas con los temas pertinentes. Proporcionar foros para facilitar la cooperación entre entes del sector al cual pertenece fomentando de este modo la comunicación entre los sectores y definir los elementos de las relaciones laborales.

Otra acción en cuanto a la administración del personal consistió en asegurar la disponibilidad de recursos adecuados del personal y conocimientos superiores para implementar programas mediante el establecimiento de relaciones profesionales. Desarrollar las herramientas y estrategias que los miembros de AAPA pueden utilizar para aumentar el conocimiento de sus papeles y de su valor. Asegurar la disponibilidad de

recursos adecuados del personal y conocimientos superiores para implementar los programas de conciencia pública. Evaluar las oportunidades y recomendar la composición de agrupación de miembros y estrategias de reclutamiento alineadas con el cambio continuo de la industria, (AAPA, 2002, p. 8).

En cuanto a la definición de prioridades el tercer paso del proceso de planificación consiste en a identificación de las prioridades de implementación por parte del equipo de trabajo. Estas prioridades y reglas definen el las acciones iniciales cuando el liderazgo y el personal de la Asociación utilizan el Plan Estratégico.

El Equipo de Trabajo identificó seis prioridades de implementación, cada una expresada en la estrategia principal, para el 2002 y 2003. Al ofrecer estas prioridades, el equipo de trabajo expresa que el Plan Estratégico y sus prioridades de Implementación deberían ser continuados para asegurarse que continúen atentas al cambio y para reflejar la actuación de la organización y el progreso desde la perspectiva de implementación. Estas seis prioridades de implementación siguen un orden de prioridad.

El personal de AAPA utilizó estos niveles de prioridades estratégicos como base de las tácticas necesarias para volver operativas estas recomendaciones y de allí, surgió una fuente de información y formas de trabajo para el próximo año. Lo que se quiere significar es que la aplicación del esfuerzo de todos los participantes dio como resultado el plan operativo del próximo año así como el respectivo plan de presupuesto.

EL nuevo plan está orientado por medio de prioridades tales como:

1. Representar los intereses de los miembros sobre las regulaciones y leyes vinculadas con el sector de actividad donde opera la organización
2. Evaluar y destacar los programas de educación para que cumplan con los requisitos señalados por los miembros de todas las delegaciones.
3. Establecer e implementar las iniciativas de las comunicaciones para apoyar los retos normativos de la asociación.
4. Fomentar el conocimiento público del impacto económico que representa la actuación de la organización en la economía dentro de sí misma, en el ámbito externo a ella y en el ámbito internacional.
5. Proporcionar foros para facilitar la cooperación intersectorial.
6. Establecer relaciones con las organizaciones de industria, instituciones, y otras.

De todas formas de lo que se trata es que la planificación estratégica funcione, porque en la actualidad la optimización del recurso humano es la tendencia vigente la obtención de resultados en el ámbito de la planificación estratégica dependen de la calidad con la cual se asuma la ejecución y evaluación de éste dentro de la estructura adecuada de la organización.

Por otra parte, después de definir la visión y la misión, los objetivos solo se lograrán si la elección del personal y la dinámica que se da entre los participantes del proceso económico- administrativo, de la estructura organizacional sea tan eficiente que se encamine hacia la consecución de la meta y la logre.

Los equipos están constituidos por personas con características diversas, pero que deben trabajar por un mismo objetivo, la organización debe comprender que no es un proceso fácil porque la calidad de la relación interpersonal puede determinar el éxito, pero también puede determinar el fracaso del trabajo, y alterar definitivamente el alcance de los objetivos de la empresa.

Una de las cuestiones más significativas es que la organización debe dar respuesta a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que ésta le plantea. Frente a estos nuevos desafíos, la planificación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la organización a estas nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en la forma de plantear la actividad en el sector al cual pertenezca y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Igualmente, mediante la planificación estratégica identificar la misión, de modo que los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos a nivel de cada sección, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos.

Además, la planificación estratégica implica el cumplimiento estricto de las condiciones y tendencias del mercado la visión del equipo de decisión debe fomentar la dirección participativa y colegiada, pues la organización está formada por personas y son éstas las que comprueban la efectividad de

los sistemas, ya que son las encargadas de implementarlos.

La planificación estratégica es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica, flexible y debe minimizar riesgos y maximizar resultados, planteando estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y cuantificables, aunque la planificación estratégica se sitúa a nivel institucional, centrándose en los objetivos y la misión de cada entidad, se tendrá que desarrollar a nivel de cada departamento, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador y participativo, contemplando las tendencias del entorno.

Cualquier plan estratégico que se establezca no puede tener límites prefijados que impida las revisiones periódicas, porque la planificación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño y la complejidad porque esto orienta acerca de los planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

El presente trabajo realizado con la finalidad de analizar el desarrollo de un equipo de trabajo para el seguimiento y control de las desviaciones de la aplicación de un plan estratégico, se orientó hacia la búsqueda de la información que permitiera conocer en primer lugar los componentes de un plan estratégico, en este sentido se pudo conocer que el diseño de la gerencia empleando estrategias en los procesos generales de la empresa puede conducir al logro de los objetivos por que se dan un conjunto de condiciones que favorecen el cumplimiento de la misión de la empresa.

En esta perspectiva se busca la alineación de toda la organización en torno a la estrategia involucrando positivamente a todos los integrantes de la organización y permitiendo analizar mediante su evaluación permanente las posibles desviaciones que puedan surgir el resultado obtenido y el trayecto que falta por recorrer cuando el resultado no es el esperado.

Lo antes señalado implica que pueden existir desviaciones, en razón de lo cual se procuró conocer, seguidamente, acerca de los factores que intervienen en el seguimiento y control de las desviaciones que surgen cuando se aplica un plan estratégico aquí se trató en primer lugar de conocer el origen de las causas que pueden dar lugar a fallas en el resultado del plan estratégico, se encontró que la falta de seguimiento adecuado

ocasionado en ese caso por conflictos entre la realidad económica y la realidad legislativa imperante en un país. Estos conflictos, a su vez son originados por la velocidad con la cual se producen los cambios y muchas veces también por lo inesperado, sobre todo en países con economía inestable que exige de la empresas la imperiosa necesidad de prepararse para afrontar estos retos y no solo eso, sino también, vencerlos por que esto si puede hacer desaparecer la estrategia y todo lo que alrededor de ella funcione.

Aquí también se consideró oportuno buscar la forma de dar seguimiento y control a esas desviaciones y se encontró como causa de desviación los costos administrativos, la situación de recursos para evaluar situaciones, los desperdicios en los distintos ámbitos de la empresa especialmente en el área del factor humano, de donde surgen varias fuentes de desviación como puede ser la existencia de errores los cuales pueden originarse por interpretación, por fallas del sistema y por fallas del operador.

Asimismo se conoció acerca de los posibles controles de estas desviaciones, uno de ellos consiste en la adopción de un sistema administrativo que revise las operaciones de la empresa, que genere suficiente información de utilidad para la toma de decisiones, otro medio de control es la corrección de la fallas pero de forma que genere confianza en los implicados para que el temor no impida realizar la corrección.

Adicionalmente, con ambientes imprecisos es oportuno conocer los factores que se pueden potenciar para tratar de superar o por lo menos

mitigar los desafíos del entorno, uno de estos factores es la evaluación de los planes estratégicos donde se destaca la importancia de avanzar en el sentido de una mayor integración del factor humano por consiguiente seguidamente se procuró conocer acerca de los principios que orientan la formación de equipos de trabajo aquí se destacó la conveniencia de adoptar cambios porque el equipo de trabajo plantea exigencias al trabajador que no se le piden al individuo cuando trabaja solo además se mencionó los tipos de equipo más usuales en las organizaciones, de acuerdo con sus demandas.

Para finalizar la investigación se investigó acerca de los elementos que se requieren para formar un equipo de trabajo para evaluar planes estratégicos, aquí se encontró que para la elaboración, implementación y evaluación de la planificación estratégica el énfasis se coloca en la participación del talento humano, en su doble acepción como recurso en cantidad y como capital por la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal, cada vez mejor capacitado, que atienda los mensajes de la colectividad, que aprenda a manejar eficientemente la estrategia, que haga posible el logro de las metas.

Por todo esto se puede deducir que solo es posible lograr objetivos cuando la dinámica que se da entre los participantes del proceso empresarial como un todo, sea tan positiva que se dirija hacia la obtención de la meta y la logre, reconociendo de ésta manera la importancia de la relación interpersonal, la motivación, la creatividad, la satisfacción y el compromiso como elementos esenciales de toda organización.

RECOMENDACIONES

Las fuerzas que dictan el actual ritmo de las organizaciones exigen comprender el conjunto de procesos complejos que se dan en el interior de cada una de ellas y de los que provienen del ámbito externo, es así como se produce la evolución de las disciplinas administrativas que buscar explicar el fenómeno empresarial que cada día se ve más afectado por los cambios que se producen con mayor velocidad de la que puede ser asimilada.

Uno de los medios empleados por las empresas para sortear los cambios es la planificación estratégica, en ella como en todo proceso humano se pueden presentar fallas, frente a lo cual es preciso reconocerlas para proceder a desactivarlas y, de este modo, la organización, fortalecida continuará con su actividad

La planificación estratégica es de utilidad para orientar toda la organización hacia el futuro y hacia el entorno, lo que le permitirá permanecer en el tiempo dentro de su área de actividad. Cuando este procedimiento está bien realizado define a la organización, su misión, visión, valores y objetivos y todo esto en conjunto se convierte en la guía para orientar todas y cada una de las personas que la integran, sin importar, su cargo o rango, pues el beneficio es para todos los que allí hacen vida laboral

Las desviaciones del plan estratégico necesita el análisis de sus perspectivas por parte de todos los integrantes de la organización, para ello deberá indagar el funcionamiento de cada componente tanto humano como

material y deberá tomar las medidas pertinentes presentar en un contexto amplio las posibilidades de cada una para preservar la existencia de la empresa, porque la empresa es importante como medio de acción social que beneficia a amplios sectores de la población, que por su parte también debe apoyarla y procurar la formación de equipos idóneos.

Con base en todo lo expuesto se establecen las siguientes recomendaciones:

Emprender la evaluación de los planes que no funcionan como una forma de alcanzar la eficiencia en los procesos gerenciales, administrativos y productivos que ayuden a garantizar la permanencia de la empresa en la colectividad, por ser un medio de trabajo que conduce al bienestar de la población, al satisfacer las necesidades de los clientes, de los trabajadores y de la comunidad en general.

Promover la formación de equipos de trabajo, como un medio de desarrollar planes que funcionen, pero a la vez que sean la base del desarrollo integral del recurso humano, el cual debe ser formado, para aprovechar su talento, las destrezas y habilidades que igualmente le permitirán generar compromiso y autoestima, que igualmente asuma un sistema de creencias y valores como una verdadera convicción que le permita para obtener una cultura organizacional consistente con la misión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Americana de Autoridad Portuaria, (AAPA). (2002). *Planeación estratégica*. Material fotocopiado. Autor. pp. 1-19
- Alhama R., Belamaric y otros (s.f.) *Nuevas formas organizativas*. Material fotocopiado de libro electrónico ISBN: 84-688-8837-0
- Arias, F. (1999). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados BL
- Caraballo, L. G. (1994). *Metodología en técnicas de escenarios*. Caracas. Editorial Planeta Venezolana, S.A.
- Castellano, H. (1991) *El oficio del Planificador*. Caracas, Vadell Hermanos. Editores.
- Cuellar, (2003). *El sistema de control Interno*. Material fotocopiado. p. 2-10
- David, F. *La Gerencia Estratégica*. (1994). novena reimpresión Santa fe de Bogotá. Editorial Legis.
- Garrido, F.J. (2005). *Pensamiento Estratégico*. Chile. Wilson &Cox, Publishers Inc.
- González, E. , Jashes, S., Ortiz, P. y Salvatierra, D. (1997). *Equipos de alto rendimiento*. (material fotocopiado de documento electrónico)
- Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1999) *Planeación Estratégica aplicada*. Santa fe de Bogotá. McGrawHill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. México. McGrawHill
- Katzenbach, J y Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos*. México. CECSA.

- Lefcovich (2005) *La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativo – burocráticos*, TEMA: Calidad, (material fotocopiado (pp.5-27)
- Peña, M. (1997). *Dirección de Personal*. (3ra. Edición). España. Editorial Hispano-Europea, S.A.
- Randolph, W.A. y Posner, B.Z. (1996) *Gerencia de proyectos*. Colombia McGrawHill
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8° edición) México, Editorial Prentice Hall.
- Sabino, C.A. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Sallenave, J.P. (1993). *Gerencia estratégica*. Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Tamayo, M. (1996). *El Proceso de la Investigación Científica*. Tercera Edición, México. Editorial Limusa