

PLANEACIÓN POR POLÍTICAS un modelo de administración centrado en el empowerment

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes¹

RESUMEN

Este documento expone la metodología de la APP de acuerdo con el nuevo desarrollo del tema tanto en Colombia como en diversos lugares del mundo, haciendo énfasis en la comprensión de los diferentes elementos antes de su implementación y el desarrollo de niveles de aprendizaje progresivo en la medida en que se ejecutan las diferentes fases del mismo.

SUMMARY

The document presents the APP methodology reflecting the latest developments in Colombia and in other parts of the world. It emphasizes on the understanding of the different elements before their implementation, as well as on the developmental stages of progressive learning during its execution.

A los que corren en un laberinto, su misma velocidad los confunde.

Séneca

INTRODUCCIÓN

La planeación es un concepto que ha trascendido el ámbito organizacional para convertirse en un hábito deseado en la vida humana. Diferentes perspectivas del tema (Ansoff, 1988; Austin, 1990; Davis, 1989; Drucker, 1973; Mintzberg, 1993; Porter, 1990; y Taylor, 1991) coinciden en la necesidad de establecer parámetros válidos que permitan darle una deter-

minada dirección a las acciones individuales y colectivas de tal forma que se logre el resultado de

1 Psicólogo (Pontificia Universidad Javeriana); magister en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes); especialista en Administración: Gerencia de Recursos Humanos (Universidad de los Andes); PAD en Gestión Humana (University of Zurich); Diplomado en Alta Gerencia (Universidad de los Andes). Actualmente coordinador académico de gestión humana y profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

desarrollo y crecimiento esperado en todos y cada uno de los niveles de la sociedad. Surge, entonces, como una de las respuestas probables a la pregunta de cuál es el sistema adecuado para formular e integrar estrategias, el modelo de administración por políticas, resultado de la investigación asociada a los procesos de control total de la calidad en el Japón y recientemente relacionada con los trabajos de instrumentación del aprendizaje como fundamento de la competitividad personal y organizacional.²

DEFINICIÓN

La administración por políticas es un sistema de planeación basado en una filosofía de gestión gerencial orientado a destacar la importancia e indispensabilidad de la participación de los individuos y sus grupos de trabajo en la formulación, ejecución y seguimiento de los grandes propósitos organizacionales, convertidos en acciones concretas que se realizan en el día a día. Este sistema pretende integrar en un solo modelo la acción consciente y deliberada de los protagonistas de la empresa aceptados por la administración moderna como fundamentales en el logro del éxito de la misma: el cliente, el empleado y el propietario (representado en algunos casos por la alta dirección). Simultáneamente, le da un gran valor al logro de

la calidad de los procesos, definida en términos de pertinencia, relevancia e impacto dentro de la cadena que le agrega valor a la acción de la empresa en su mercado objetivo.

Existe una enorme similitud con la planeación militar, de la que surgieron los esquemas aplicados a todos los enfoques de planeación empresarial conocidos actualmente. En la organización de la milicia la misión a lograr se convierte en el qué al cual se orientan todos los esfuerzos de la tropa, que debe definir de manera clara la estrategia y las tácticas que se conocen como los cómo de la acción. La responsabilidad del comandante es vigilar que todos los grupos de su ejército trabajen coordinadamente en el logro del objetivo militar.

A diferencia del esquema militar planteado, la administración por políticas arranca del consenso sobre la importancia del aporte de todas las unidades organizacionales, desde la formulación misma hasta el seguimiento de los acuer-

² Los trabajos iniciales de Akao (1991) y King (1992) exponen el sistema de trabajo del Hoshin-Kanri (traducido al español como administración o gerencia por políticas) asociado a la filosofía de mejoramiento continuo propio del kaizen japonés. Los trabajos que realizo con empresas nacionales y multinacionales en el tema me permiten integrarlo con las propuestas de Argyris (1990), Kolb (1977), y Senge (1995), generando nuevos temas tales como el concepto gerencial básico y la mayor relevancia de la misión sobre la visión, tanto a nivel individual como organizacional.

dos de trabajo a los que se llega mediante el sistema. Si bien existen unos grandes qués organizacionales, el despliegue de los mismos debe lograr que se conviertan en acciones específicas en cada nivel, de tal forma que el plan se convierta en la orientación natural de las actividades diarias de todos los funcionarios.

Para lograr que el acuerdo organizacional le brinde soporte al logro de los grandes qués es fundamental:

1. Establecer con claridad las reglas básicas del juego hacia adentro y afuera de la empresa, mediante la formulación por convicción de los principios y valores aplicables a las actuaciones tanto individuales como grupales y organizacionales.
2. Tener un concepto gerencial básico conocido por todos y cada uno de los miembros de la empresa, es decir, que todos conozcan la intención que tuvieron los fundadores para establecer la organización.
3. Definir, a partir de ese concepto gerencial básico, la misión de la empresa. Se considera muy valioso entender que antes que una visión de futuro es indispensable entender el sentido de la existencia de la empresa, pues es la base sobre la cual se edifican todas las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
4. Comprender la necesidad de

desarrollar pensamiento estratégico en todos los niveles para facilitar el desarrollo de opciones innovadoras y utilizar la inteligencia individual como el gran capital que toda empresa debe potenciar.

5. Ser conscientes de que la empresa son las personas que la conforman y que, por tanto, las decisiones que se toman dentro del ciclo de la planeación están afectadas por las percepciones y razonamientos de esas personas.
6. Destacar que este sistema de planeación se debe nutrir de una red de comunicaciones ágiles, claras y precisas, que trabajen en tiempo real, de tal forma que se disminuyan al máximo los riesgos que vienen de las distorsiones ocasionadas por el inadecuado uso de los medios propios de esa red.
7. Reconocer la importancia de la confianza como fundamento del compromiso personal e institucional para establecer mecanismos que fortalezcan la verdadera participación a lo largo y ancho de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA DEL MODELO

El ciclo de mejoramiento propuesto por Deming³ establece cuatro

³ Sarv Singh Sojn en su libro *Control de calidad total* (1997, Ed. McGraw-Hill), amplía con detalle el concepto planteado por Deming sobre el ciclo de la calidad. Ver capítulo 3.

fases importantes para la administración centrada en el seguimiento y la participación: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA o PDCA, por sus siglas en inglés). Dentro del PLANEAR se incluyen la formulación (concepto gerencial básico, misión, principios y valores, visión, análisis situacional, políticas organizacionales) y el despliegue de lo formulado (con sus mecanismos de negociación y acuerdo entre los diferentes niveles); en el HACER se encuentran la ejecución y la aplicación de los controles de la gestión (especialmente formulados en los indicadores de gestión, resultado y desempeño); en el VERIFICAR está el permanente seguimiento de la gestión (realizado mediante el análisis de los indicadores mencionados, orientado a decidir si se

mantiene el rumbo como inicialmente se había planteado o si es necesario realizar ajustes o cambios importantes en la formulación inicial); y en el ACTUAR están las decisiones relacionadas con las mejoras, aseguramientos o cambios que deben realizarse en los procesos formulados dentro del plan.

COMPARACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Si bien los dos sistemas tienen en común su interés por establecer un rumbo claro para la organización, es evidente que presentan algunas diferencias importantes que se explican en el siguiente cuadro:

Aspecto	Planeación estratégica tradicional	Administración por políticas
1. Cultura organizacional	Se formulan una serie de principios de acuerdo con el pensamiento de la alta dirección.	Se establecen, por medio de un proceso consultivo a todos los niveles, los principios y valores organizacionales por convicción.
2. Misión y visión	Establece una importancia mayor de la visión de futuro y subordina la misión a la formulación de la primera.	Le da un énfasis definitivo a la formulación y comprensión de la misión como fundamento para la formulación de la visión.
3. Concepto gerencial básico	No lo define de manera explícita.	Lo expresa claramente como el punto de inicio de la reflexión organizacional sobre el sentido del trabajo.

Aspecto	Planeación estratégica tradicional	Administración por políticas
4. Voz del cliente	Lo incluye dentro del análisis DOFA como variable crítica del entorno a examinar.	La diferencia como un insumo básico para establecer el direccionamiento estratégico de la organización.
5. Análisis ambiental	Lo centra en el análisis DOFA y en la aplicación de matrices de relación de variables claves tanto internas como del entorno.	Se realiza con base en la interrelación múltiple de variables en las que se enfatiza el impacto de cada tipo de relación sobre la realidad del negocio.
6. Formulación de objetivos y estrategias	Se formulan a partir de los resultados del análisis DOFA en coherencia con la visión.	Se formulan los grandes qués con sus respectivos cómo, definidos en su conjunto como las políticas organizacionales, con base en la misión, la visión y los elementos de cultura.
7. Clasificación de los objetivos	No se establece una diferencia entre los objetivos estratégicos.	Se diferencian entre los objetivos misionales y los funcionales de acuerdo con la naturaleza de su contribución.
8. Despliegue	Se concibe como un mecanismo de difusión y generación de compromiso por medio de formulaciones por áreas.	Se entiende como el mecanismo básico para realizar el direccionamiento estratégico de la organización, mediante una red de acuerdos y acciones específicas que conduzcan interdisciplinariamente al logro de las políticas organizacionales.
9. Evaluación	Se utilizan los indicadores de gestión como un instrumento para evaluar periódicamente el logro de las metas planteadas.	Se diferencian los indicadores de gestión de los de resultado y desempeño para lograr una mayor precisión en el autocontrol de la ejecución de lo planeado.

Adicionalmente, el sistema de administración por políticas le provee a la organización una capacidad que progresivamente se va arraigando, para trabajar con un enfoque claramente interdisciplinario que la lleva a establecer una gestión diferente a la que tradicionalmente se centra en la emisión de órdenes y delegación hacia arriba.⁴

El concepto de calidad total, tan difundido desde hace algunas décadas en el mundo entero, puede, con relativa facilidad, convertirse en la manera usual de realizar las actividades de la empresa cuando está acompañado de un sistema de planeación como la administración por políticas. No sólo existe una íntima relación entre los propósitos y mecanismos de los dos métodos, sino que aparece un valor agregado esencial en esa relación: la valoración de los protagonistas del negocio como seres íntegros, es decir, que piensan, sienten y actúan de acuerdo con la dinámica que adquiere su relación. Nadie más llamado a ser altamente productivo que aquél que participa de manera activa en la definición y ejecución de su ruta de trabajo, que se apropia de su destino con la intención de hacerlo realidad mediante sus acciones cotidianas en coherencia con el propósito que colectivamente lo aglutina como organización.

Ahora, un modelo por sí solo no garantiza nada diferente a servir como esquema para que sea utilizado por un ser humano. El uso, la relación que ese ser humano establezca con el modelo, dará validez a los supuestos básicos sobre los cuales está construido. No se puede mostrar este sistema, ni otro cualquiera, como la manera de hacer las cosas. Sólo se trata de una de las muchas opciones que se tienen para abordar la realidad y convertirla en acción comprometida. Ni mejor ni peor que otras. Tiene como única pretensión proponer un mecanismo de trabajo que permita el desarrollo de la inteligencia individual a favor de la transformación de empresas en espacios de crecimiento y generación de riqueza en todos los niveles de la vida humana.

EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS

El establecimiento de un sistema de administración por políticas requiere la realización de tres grandes actividades generales:

1. Observación de la experiencia cotidiana de la organización

⁴ Es usual encontrar en las verbalizaciones los signos inequívocos de que esto sucede, por ejemplo la frase "me lo mandó el jefe" como respuesta a la pregunta de "¿por qué hizo eso?".

con el fin de reconocer la dinámica propia del negocio y las variables que influyen significativamente en su funcionamiento.

2. Formulación por consenso de los grandes derroteros organizacionales de acuerdo con el nivel de información y conocimiento que posea cada nivel involucrado en el plan.
3. Establecimiento de acciones estratégicas relacionadas íntimamente con el trabajo cotidiano de la organización, que evite, entre otras cosas, el divorcio entre lo que se planea y lo que se hace en la realidad.

De esta manera, los ciclos de la planeación basada en políticas aplicadas al trabajo diario, tienen el siguiente orden lógico:

1. Seleccionar el tema específico que quiere tratar con su grupo de trabajo.⁵
2. Establecer las razones para realizar la selección de ese tema.⁶
3. Determinar los roles que se espera jueguen cada uno de los miembros del equipo en el trabajo que se adelantará con relación al tema tratado.
4. Identificar las variables que conforman el tema tratado.⁷
5. Establecer las principales relaciones entre las variables de tal forma que logre identificar los atributos de la situación.
6. Formular posibles hipótesis que expliquen la situación tal

como la percibe el grupo.

7. Definir uno o varios escenarios deseados para la situación planteada.⁸
8. Determinar una visión clara del futuro con base en los escenarios definidos.⁹
9. Formular unos qués con sus respectivos cómo para lograr esa visión planteada.
10. Determinar la ruta crítica del proceso que se desprende de la implementación de los cómo planteados.

5 En el caso de la realización del plan global de la empresa el tema será la definición de los grandes qués y sus cómo para orientar la acción en el corto, mediano y largo plazo; pero, como lo presento en esta parte del documento, es igualmente aplicable a los temas específicos del trabajo diario, tales como la mejora de un proceso, la toma de una decisión puntual, etc.

6 Recuerde que el sentido es el gran inspirador de la acción, por ello no puede dejar pasar la oportunidad de hacer consciencia sobre los motivos que respaldan la selección de un determinado tema.

7 Resulta muy interesante adoptar la metodología propuesta por Roberto Hernández y otros (1997, McGraw-Hill) para la formulación de hipótesis en la investigación científica, con el valor agregado de organizar la información de manera consistente para lograr un resultado respaldado por el análisis tanto del método como de los procesos involucrados en el mismo. Por otro lado, el libro de Ackoff, R. (1992) *El arte de resolver problemas*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., pp. 15-150, trae una serie de propuestas interesantes que arrancan de la aplicación de la creatividad como fundamento del funcionamiento cerebral humano.

8 La metodología de planeación por escenarios está muy difundida hoy en día y se encuentra una buena descripción de ella en el libro editado por Rumelt, R. et al (1994) *Fundamental issues in strategy*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 55-228.

9 Para ampliar la información sobre el tema de visión recomiendo leer el libro de Quigley, J. (1993) *Vision. How Leaders Develop it, Share it, & sustain it*, New York, McGraw-Hill, Inc.

11. Hacer seguimiento en la ruta de los momentos más importantes a controlar y defina para ellos un indicador que tenga la capacidad de evaluar permanentemente el logro del paso específico.¹⁰
12. Implementar los sistemas necesarios para cumplir con el plan de trabajo formulado.
13. Ejecutar el plan de acción y manténgase alerta frente a posibles variaciones con el fin de realizar los ajustes en el momento requerido.¹¹
14. En el momento de realizar cambios o ajustes es muy importante informar a través de toda la red para que el sistema continúe funcionando.¹²
15. Retomar los temas relacionados con el tema tratado para aplicar los ciclos descritos anteriormente.

Cuando la organización se acostumbra a abordar sus problemas diarios con la dinámica descrita reconoce que aplicarla al conjunto de las grandes estrategias no sólo tiene un enorme valor práctico sino que también contribuye a consolidar el trabajo interdisciplinario, semilla para la conformación de equipos autónomos.¹³ Ahora, cada empleado involucrado entiende que su aporte no puede ser inferior a la responsabilidad que la organización le está dando al hacerlo protagonista del plan que orienta la acción pre-

sente y futura de la organización, por lo que se ve al frente del reto de desarrollar todo su potencial e inteligencia en un medio que tiene un sistema que le facilita realizar su mejor contribución.¹⁴

Al interior de todo este proceso se reconoce un estilo de aprendizaje organizacional y personal enfocado en la observación y reflexión sobre la experiencia concreta, afianzado en la posibilidad de transformación que facilita el hecho de mantener mecanismos

10 Recuerde que un buen indicador debe contener elementos que permitan visualizar el tiempo, la calidad y el costo de lo ejecutado; por ejemplo, no es lo mismo decir que el indicador es *cumplir el cronograma o la relación entre el tiempo planeado y el impacto de lo realizado en el usuario sobre el tiempo ejecutado y el resultado de la evaluación de impacto*. Se debe tener cautela en definir de manera clara y sencilla el indicador sin olvidar su característica principal: medir el logro.

11 Recuerde que el grado de éxito del plan depende de la capacidad que se tenga para convertirlo en actividad diaria propia del trabajo específico que cada uno realiza en la empresa y para lograrlo es necesario mantener un tablero de indicadores activo, que arroje información en tiempo real para que se puedan realizar los ajustes cuando son necesarios.

12 Existe una tendencia generalizada en nuestras organizaciones a olvidar este paso y cometer el pecado mortal de fracturación de la información.

13 Sobre equipos autónomos o inteligentes se encuentra una buena referenciación en el libro de Garfield, Ch. (1992) *Los empleados son primero*, México, McGraw-Hill. pp. 169-202.

14 Sobre el tema de *empowerment* existen varios documentos interesantes que logran cautivar la atención del lector, entre ellos están el de Blanchard, K., et al., (1996) *Empowerment*, Barcelona, Grupo Editorial Norma, y el de Robinson, R. (1997) *The empowerment cookbook*, New York, McGraw-Hill.

de autocontrol efectivos funcionando, tales como el registro de los indicadores de gestión y de desempeño, y el mismo sistema de ajustes del plan, motivados en los resultados de los seguimientos parciales. La organización no se fragmenta en programas diversos e inconexos, sino que está integrada por la relación permanente entre todas las actividades, a manera de una inmensa red cuyo funcionamiento efectivo depende de la acción en todas y cada una de sus partes.¹⁵

Es muy importante tener un alto nivel de coherencia personal y organizacional para que el sistema se consolide dentro de la organización. Para lograrlo se sugiere, entre otras muchas cosas, las siguientes:

1. Confrontar siempre la acción con la misión y los principios y valores formulados en la organización.¹⁶
2. Establecer cómo específicos que estén ligados indisolublemente con la actividad diaria.
3. Reflexionar periódicamente sobre el aporte de la acción que se realiza, al logro de la visión empresarial.
4. Mantener un interés permanente en los sistemas de control de la gestión conformado por los indicadores de gestión y desempeño formulados.
5. Mantener permanentemente

nutrida la red con información clara y oportuna.

6. Valorar cada uno de los aportes de sus colaboradores y reconocer abiertamente los logros del equipo de trabajo.
7. Promover el aprendizaje basado en el análisis de la experiencia diaria.

15 El trabajo de Kolb, D. sobre aprendizaje organizacional ayuda a comprender la importancia del ciclo que arranca en la experiencia concreta del individuo y que hace de ella la materia prima para generar nuevas opciones de comprensión y acción a través de la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa del resultado de la misma. Recomiendo leer los libros de Kolb, D., et al. (1977) *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; y (1977) *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

16 Es importante distinguir entre lo que es un valor y un principio dentro de este contexto, y por tanto, la necesidad de recuperar una moral y una ética al interior de nuestras organizaciones. Sin pretensiones de profundidad en el tema podríamos sintetizar diciendo: un principio es un valor superior reconocido como tal por todos y cada uno de los miembros de la organización; un valor es una condición moral que se le da a los actos individuales y empresariales. Los valores (principios y valores) se refieren a condiciones que deben tener los comportamientos de los individuos para ser aceptados organizacionalmente, por tanto, la moral se refiere básicamente a un sistema que provee las respuestas a la pregunta: ¿cómo se debe actuar en esta institución? Ahora bien, no podemos dejar el trabajo en la simple formulación de una escala de valores; es indispensable generar una ética organizacional, es decir, una formulación racional de argumentos colectivos sobre lo que moralmente es aceptado por todos los miembros de la empresa. En este sentido es muy importante educar a los miembros de la organización para escuchar activamente y proponer reflexiones críticas soportadas en argumentos válidos y consistentes.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Concepto gerencial básico

El Concepto Gerencial Básico (CGB) es la formulación de las razones que llevaron a los fundadores a establecer la organización y las variaciones que posteriormente ha tenido ese interés primario.

El CGB está conformado por tres elementos fundamentales:

1. Identificación de la naturaleza del negocio.
2. Intencionalidad del negocio.
3. Ética aplicada al inicio del negocio.

Para definir con claridad cada uno de los elementos anteriores se pueden responder las siguientes preguntas, echando mano de la memoria institucional y la historia registrada en diferentes medios:

1. Identificación: ¿en qué negocio estamos?, ¿qué queremos que haga este negocio?, ¿en qué no queremos estar dentro del sector del negocio?
2. Intencionalidad: ¿para qué queremos este negocio?, ¿qué nos anima a establecer este negocio?, ¿qué buscamos con este negocio?, ¿qué proyección le damos a este negocio?
3. Ética: ¿cuáles son las reglas del juego que aceptamos desde un comienzo para establecer este

*La cultura
organizacional
es considerada
la piedra angular
sobre la cual
se construye
la actividad cotidiana
de las empresas*

negocio?, ¿qué nos servirá como marco moral para tomar las decisiones en este negocio?, ¿en qué actividades del negocio no queremos estar y por qué?

Al revisar la historia estamos realizando un ejercicio de comprensión de las raíces propias de la organización que puede brindarnos muchas luces sobre la razón de ser de las decisiones y acciones emprendidas con anterioridad a este ejercicio estratégico. De otro lado, le confirma a la alta dirección la responsabilidad ineludible de entender el desarrollo de la organización en el tiempo, recuperando una memoria institucional que le brinda soporte al

desarrollo de nuevas opciones para la empresa.¹⁷

Para el manejo sistemático de la información recopilada tanto en los archivos como en los encuentros personales con fundadores y primeros empleados se sugiere utilizar la guía de concepto gerencial básico.

MISIÓN

Es el sentido y la vocación propia de la organización manifestada como su razón de ser actual. El CGB orienta definitivamente la formulación de la misión de la organización y le imprime un determinado carácter al ejercicio de planeación que se realiza con este sistema.

La misión es el motor, el gran generador de movimiento de la empresa, gracias a sus características de determinar el propósito por el cual se encuentran reunidos los miembros de la institución y de centrar el esfuerzo conjunto para el logro de dicho propósito.

Para formular la misión se pueden responder las siguientes preguntas:

1. Revisado el CGB, ¿a qué se debe dedicar esta organización que le brinde un sentido permanente y trascendente?
2. ¿Qué impacto debe tener, en los

diferentes actores del negocio, el sentido de la organización?

3. ¿Qué debe seguir haciendo la organización para mantener vivos los elementos valiosos del CGB que la inspira?

Es necesario que la misión cumpla los requisitos de consistencia que se plantean a continuación:

1. Claridad: la formulación debe hacerse en términos comprensibles para cualquier persona que la lea.
2. Relevancia: la formulación debe tener un impacto positivo en quien la lea, invitándola a interesarse por conocer la organización más profundamente.
3. Pertinencia: los elementos que contiene la formulación son aplicables en cualquier tiempo y son propios de la empresa.

Principios y valores

Es el conjunto de atributos personales y organizacionales básicos esperados en las relaciones de trabajo. Los seres humanos, por naturaleza, le damos mayor valor a unos comportamientos que a otros, especialmente cuando se

¹⁷ Un grupo de profesores viene realizando un trabajo serio y organizado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes sobre historia del empresariado colombiano en el que se revela la importancia de comprender la historia de los negocios para establecer rutas de desarrollo consistentes.

trata de establecer la diferencia entre lo que es adecuado y lo que no lo es. Para el sistema de administración por políticas resulta muy importante la formulación de los principios y valores organizacionales, pues con base en ellos se diseña el perfil cultural que la empresa desea moldear a través del tiempo.

La cultura organizacional es considerada la piedra angular sobre la cual se construye la actividad cotidiana de las empresas. Existen diferencias notables entre el ser y el deber ser de las actuaciones de las personas dentro de la empresa; sin embargo, estas diferencias, en lugar de constituir un motivo de culpabilidad manifiesta deben servir como retos claros de logro que consoliden la organización que se espera tener en un plazo determinado. La intencionalidad del trabajo en las variables de la cultura organizacional permiten desarrollar opciones de desarrollo y crecimiento dentro de un contexto claro.

Para enunciar esos principios y esos valores es indispensable la consulta a todos los niveles de la empresa, de tal forma que la formulación posterior corresponda no a un acuerdo (no se trata de lograrlo), sino al ejercicio consciente de que las relaciones internas y externas de la institución deben estar regidas por una nor-

matividad surgida del análisis sereno y crítico de la forma como se hacen las cosas y la manera como debieran hacerse.

Existe la necesidad de considerar lo ético en el negocio como una prioridad importante, manifestado en las actitudes de las personas hacia todas y cada una de las decisiones que se toman, cualquiera sea la envergadura y trascendencia de ellas. En este sentido las preguntas básicas sobre ética deben formularse en todos los niveles de la institución con el fin de lograr puntos de encuentro colectivos.¹⁸

Para identificar los principios y valores existen diferentes métodos. Para este caso se sugiere orientar el diálogo hacia los argumentos que respaldan las propuestas de cada equipo de trabajo y su posterior validación tanto con los actores de la empresa (empleados, clientes y socios) como con la comunidad con la que se encuentra relacionada.

Voz del cliente

Es la manifestación de los requerimientos, percepciones, inquietudes

18 En un curso de gestión humana que recientemente dicté a un grupo de estudiantes del programa de alta gerencia de la Universidad de los Andes en Cartagena de Indias, se formularon estas preguntas de ética

tudes y aportes de los clientes de la organización.¹⁹ Para lograr que la empresa escuche la voz del cliente es necesario que la información que proviene de él se irradie en todos y cada uno de los equipos de trabajo, de tal forma que se elimine la falsa creencia de que el cliente es un "problema" del área comercial y, en algunos momentos, de quienes manejan las cuentas por cobrar.

Para lograr una mejor comprensión de lo que el cliente expresa vale la pena realizar previamente la observación de los siguientes procesos:

1. Ciclo de uso y consumo en el negocio.
2. Dinámica de la oferta-demanda de productos-servicios de acuerdo con la naturaleza del negocio.
3. Prácticas más usuales en la relación cliente-empresa.
4. Ciclos de vida de los clientes.

El cliente se manifiesta de diferentes maneras y utiliza diversos canales para hacerlo; por lo tanto, la empresa está obligada a identificar la frecuencia de uso por canal y darle un valor especial a la información que se provea desde ellos. Usualmente descartamos canales bastante significativos porque los consideramos ajenos a la relación con el cliente, tales como la recepción, las áreas de entrega de productos-servicios, las áreas de cobro, entre otras.

Para el sistema de administración por políticas es muy importante recoger adecuadamente la información que proviene del cliente y organizarla permanentemente mediante el uso de mecanismos confiables, que aporten en los momentos de la formulación y el control de gestión los datos relevantes para acertar en el trabajo que se realice.

Es aconsejable utilizar algún tipo de instrumento que permita sintetizar los principales aspectos relacionados con el cliente de la organización.²⁰

en los negocios: ¿todo lo legal es legítimo?, ¿todo lo permitido es honesto?, ¿lo que no es inmoral es ético?, ¿el fin justifica los medios?

19 Durante los últimos cinco años ha hecho carrera en las empresas colombianas el esquema de cliente interno y cliente externo. La experiencia indica que esta manera de abordar el trabajo dispersa esfuerzos y hace que se pierda de vista el cliente real de la organización, aquel que utiliza los productos-servicios ofrecidos por la empresa. Es necesario que en todos los niveles y áreas de la empresa se sienta la importancia del cliente y para ello es indispensable que todos se vean como la unidad que es en relación con el mercado, cosa que difícilmente se logra manteniendo el esquema de cliente-proveedor interno. Se trata de impedir nuevas fracturas al ser organizacional para lograr que se actúe como un organismo total vivo.

20 No obstante recomiendo profundizar en el tema de cultura de servicio como fundamento para establecer relaciones perdurables entre los clientes y las organizaciones. En Colombia se están realizando diferentes proyectos en este sentido, uno de los cuales, el del Banco Caja Social, puede servir de referencia para comprender mejor el reto al que están enfrentadas las empresas en nuestro país y fuera de él.

Análisis situacional

Se define como el reconocimiento de las relaciones que existen entre las diferentes variables asociadas a una o más situaciones de la organización que realiza la planeación. El análisis situacional deriva su nombre del énfasis que debe hacerse en la descripción clara de los hechos que ocurren durante un periodo de tiempo determinado y el impacto que estos hechos tienen sobre el presente y futuro de la organización.²¹

Para comprender mejor el análisis situacional usemos alguna de las diferencias que tiene con el análisis DOFA. En el ámbito del análisis DOFA las diversas situaciones de la realidad organizacional se califican según sean amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; en tanto que en el análisis situacional se describen con sus variaciones más importantes en el tiempo para luego examinar el grado de impacto y de relevancia que tiene cada una de ellas en el sentido de afectar el logro de la misión organizacional. Como se ve, el énfasis está puesto en la comprensión antes que en la clasificación, de tal forma que se aplique con todo el rigor el pensamiento estratégico, anticipado, a la calificación de los elementos fundamentales de las situaciones, más que a un fraccionamiento de las mismas.²²

Por otro lado, el análisis situacional aporta a la actividad cotidiana la necesidad de mantener mecanismos de observación de lo que sucede en el entorno y al interior de la organización como parte esencial del trabajo organizacional. En este sentido, todos los sistemas que aporten información clara y pertinente deben ser valorados por la alta dirección para implementarlos como mecanismo de gestión gerencial de la empresa.²³

Para la elaboración del análisis situacional es necesario preparar una excelente información tanto sobre ambiente interno organizacional como variaciones del entor-

21 Algunos autores, como Silver, D. (1993), Hamel, G. (1994), Badaway, M. (1993) y Scott-Morgan, P. (1994), prefieren llamarlo análisis o evaluación de impacto. En este sentido, la intención de la metodología es identificar las diferentes situaciones de entorno e internas que tienen impacto definitivo sobre el desarrollo del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

22 Existe la pretensión de dividir en elementos aislados los hechos reales para entender su impacto sobre la realidad, con el resultado nefasto de interpretar sin un contexto claro lo que está ocurriendo en la realidad. No hay duda de que esta opción es mucho más exigente para la persona que participa activamente en el proceso de planeación, pero provee un acercamiento mucho mayor a la comprensión de las diferentes situaciones planteadas.

23 Existen en el mercado softwares para la modelación de los sistemas (situaciones como sistemas de interrelaciones) que pueden ser de utilidad. Para Microsoft Windows se encuentra el *ithink*, que dadas sus especificaciones permiten diagramas stock-and-flow en la pantalla, generando una estructura para el sistema antes de iniciar el establecimiento de relaciones.

no²⁴ que permita realizar un ejercicio de alta calidad.

Visión

Se define como la descripción del escenario futuro deseado para la organización. En este sentido, puede hablarse de visiones a largo, mediano y corto plazo. Lo más importante es que la visión coincida con la misión de la organización y represente una forma concreta de visualizarla en un plazo determinado. De alguna manera, la visión se convierte en la realización de la misión en el tiempo.

La formulación de la visión debe poseer los siguientes atributos:

1. Temporalidad: manifestar explícitamente un tiempo en el que debe lograrse.
2. Personalidad: ser propia de la organización que la enuncia.²⁵
3. Espacialidad: se debe desarrollar en un lugar determinado.
4. Orientación: debe brindar una orientación clara hacia acciones específicas.
5. Convocatoria: inspira un compromiso concreto de alguien con alguien.
6. Dirección: ser una guía clara para generar procesos que conduzcan al escenario planteado.

La visión, por definición, debe generar acción; entre otras cosas, porque su formulación busca

sintetizar claramente la misión y el análisis situacional que le precedieron. Resulta estéril formular una visión sin un respaldo cimentado en la realidad del negocio, pues se corre el riesgo de convertirla en letra muerta antes de su aparición formal ante los miembros de la empresa. La alta dirección tiene la oportunidad de orientar las actividades hacia un norte declarado y compartido que no puede ni debe delegar.

Para la formulación de la visión es necesario desarrollar la habilidad de formular gráficamente el escenario deseado en el tiempo, enriquecido por la experiencia y la discusión que surja en el equipo cuando aborde este tema. Es necesario hacer énfasis en la importancia de llegar en la visión a la expresión de un futuro que comprometa e integre a los miembros de la organización.

24 En el libro que escribí con Ricardo Matamala (1994) existe una serie de guías para el análisis del AIO y del entorno que pueden ser útiles en este momento del proceso. Ver páginas 133-150.

25 Con frecuencia encuentro enunciados de visiones que pueden aplicarse a la empresa que los formuló o a cualquiera otra. Su característica es que formula un lugar común deseado por una gran mayoría de empresas: "ser los líderes", "ser reconocidos como los mejores", etc. La personalidad de la visión hace énfasis en la necesidad de identificar claramente el rumbo esperado por una organización específica.

Balanceo de la planeación

Se entiende por balanceo de la planeación el conjunto de actividades que conducen a la calificación de las variables relevantes encontradas en el análisis situacional, la voz del cliente y la visión. Esta fase del proceso adquiere una gran importancia puesto que determina, en gran medida, el direccionamiento estratégico de la organización. Es usual encontrar en los diferentes modelos de planeación un capítulo dedicado a la calificación de variables, bien sea el análisis DOFA, el análisis de impacto o la curva de relevancias. En este modelo se acoge la propuesta de identificar el impacto y la viabilidad de intervención de las variables críticas del negocio, que permitan la determinación de estrategias y acciones perdurables.

Para realizar el balanceo de la planeación se adelantan los siguientes pasos:

1. Identificar las variables críticas en el análisis situacional, la voz del cliente y el ejercicio de formulación de la visión.
2. Organizar dichas variables de acuerdo con la frecuencia de presentación en los distintos escenarios estudiados.
3. Calificar en cada una de ellas el grado de impacto que tiene para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.
4. Calificar en cada una de ellas el

grado de viabilidad para su intervención directa por parte de quienes dirigen o ejecutan las probables estrategias organizacionales.

5. Determinar, con base en el análisis del ejercicio anterior, las fuentes de formulación de las políticas organizacionales.
6. Clasificar, una vez se adelante el paso anterior, las variables que tienen relación directa con el logro de la misión empresarial y aquellas que le sirven de soporte para su logro.

Una vez se ha realizado el ejercicio de balanceo se tendrá un mapa específico de las variables-fuente que permitirán la formulación de las políticas organizacionales como respuesta a la realidad específica y a los grandes propósitos, reflejados en la misión, cultura y visión de la institución. Este paso del proceso debe realizarse con base en criterios claros previamente definidos y con la participación de todos los funcionarios que posean la responsabilidad de recopilar, analizar y/o decidir sobre los datos utilizados para lograr un adecuado balanceo.

Planeamiento de políticas

La política es entendida en este modelo como una serie de acciones concretas que permiten dar una determinada dirección al

desarrollo del negocio. En términos simples, es el conjunto de qué con sus respectivos cómo, en los que se integran los objetivos con sus respectivas estrategias.

Cuando se va a formular el conjunto de políticas organizacionales se debe tener especial cuidado en dos aspectos:

1. El qué, u objetivo, debe plantear un solo tema en el párrafo que lo formula, denotando siempre una acción realizable en el tiempo, que debe coincidir con el lapso definido para el plan que se está formulando.
2. Los cómo, o estrategias, deben formularse en estricto orden secuencial, bien sea por tiempo de realización o por organización lógica para su cumplimiento.

Los pasos que se deben dar para realizar la formulación son los siguientes:

1. Registrar las variables críticas que fueron clasificadas en el ejercicio de balanceo de la planeación.
2. Determinar aquellas que aportan directamente al logro de la misión y la visión organizacional, y aquellas que apoyan ese logro. A las primeras las denominamos misionales y a las segundas funcionales.
3. A cada variable misional se le define un objetivo a lograr en el mediano y corto plazo. Igual

se hace con las variables funcionales.

4. Una vez se definen los objetivos misionales y funcionales, se deben establecer, para cada uno de ellos, las estrategias (los cómo) que permitirán su logro en un determinado tiempo.
5. Integrar la formulación anterior en un documento que establezca de manera clara los grandes qué y cómo de la organización.

El proceso anterior debe realizarse invitando y aceptando la participación de los miembros de la organización que tengan un rol relevante en la definición de la dirección estratégica de la misma, cualquiera fuera su cargo o nivel dentro de la jerarquía institucional. Es importante reconocer que las organizaciones actuales pueden pensar en un futuro prometedor en la medida en que aprovechen al máximo la inteligencia y capacidad de cada uno de sus miembros, de otra manera están llamadas a fracasar en el mediano plazo.

Luego de establecer las Políticas (qué y cómo), es necesario confrontarlas con la misión y la visión planteadas, con el fin de confirmar su nivel de consistencia interna y coherencia externa. Para continuar con la fase de despliegue, en la que aparece como elemento fundamental la negociación estra-

tégica (cómo acoge cada nivel los qué que le corresponden y les da una aplicación sustentada en el trabajo diario), es necesario tener clara y explícita la relación de las grandes políticas con las bases fundamentales de la organización expresadas en la cultura, la misión y la visión.

Bibliografía

- Ackoff, R. (1992), *El arte de resolver problemas*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Akao, Y. (1991), *Hoshin Kanri. Policy Deployment for Successful TQM*, Cambridge, Productivity Press.
- Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, John Wiley & Sons.
- Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Needham Heights, MA., Allyn and Bacon.
- Austin, J. et al. (1990), *Strategic Planning for Banks*, Illinois, Rolling Meadows.
- Badaway, M. (1993), *Management as a New Technology*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Blaich, R.; Blaich, J. (1993), *Product Design and Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Blanchard, K.; et al. (1996), *Empowerment*, Barcelona, Grupo Editorial Norma.
- Davis, F. (1989), *Gerencia estratégica*, Bogotá, Editorial Legis, Serie Empresarial.
- Drucker, P. (1993), *Gerencia para el futuro*, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (1973), *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row Publisher.
- Garfield, Ch. (1992), *Los empleados son primero*, México, McGraw-Hill.
- Gibson, R.; et al. (1997), *Repensando el futuro*, Barcelona, Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G.; Prahalad, C. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hernández, R.; et al. (1991), *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill.
- Jarillo, J. (1990), *Dirección estratégica*, Madrid, McGraw-Hill.
- King, B. (1992), *Mejores diseños en la mitad del tiempo*, México, Alonso Muñoz, traductores, 3ª edición.
- Kolb, D. (1977), *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kolb, D. (1977), *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Matamala, R.; Muñoz, J. (1994), *Administración por políticas*, Bogotá, McGraw-Hill.
- McConkey, D. (1983), *Administración por resultados*, Bogotá, Editorial Norma.
- Mintzberg, H.; Luenn, J. (1993), *El*

- proceso estratégico. Contexto y casos, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ogliastri, E. (1992), *Manual de planeación estratégica*, Bogotá, Tercer Mundo Editores, séptima edición.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Quigley, J. (1993), *Vision. How Leaders Develop It, Share It, & Sustain It*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Robinson, R. (1997), *The Empowerment Cookbook*, New York, McGraw-Hill.
- Rumelt, R. (1994), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Boston, Harvard Business School Press.
- Senge, P. (1995), *La quinta disciplina*, Barcelona, Editorial Granica.
- Senge, P.; et al. (1995), *La quinta disciplina en la práctica*, Barcelona, Editorial Granica.
- Singh, S. (1997), *Control de calidad total*, México, McGraw-Hill.
- Scott-Morgan, P. (1994), *The Unwritten Rules of the Game*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Silver, D. (1993), *Strategic Partnering*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Taylor, B.; Harrison, J. (1991), *Planeación estratégica exitosa*, Legis Editores, S.A. Serie Empresarial.
- Voehl, F.; et al (1997), *ISO 9000, Guía de instrumentación*, México, McGraw-Hill. &