

Ray
Fowell

A xestión estratéxica

Profesor do Real Insituro de
Administración Pública (RIPA)
do Reino Unido

Axestión estratéxica é o proceso de toma e execución de decisións estratéxicas. Consiste na reconciliación ou acordo que unha organización consegue entre os seus propios recursos e mailas ameazas (e riscos) e oportunidades que están presentes no contorno externo no que esta actúa.

A dirección estratéxica trae consigo tres elementos principais:

- *A análise estratéxica*, por medio da cal se intenta comprende-la situación estratéxica da organización.
- *A elección estratéxica*, na cal se avalían posibles liñas de actuación e se realiza unha elección.
- *A realización estratéxica*, por medio da cal se aplica a liña de conducta elixida.

A toma de decisións estratéxicas trae consigo calquera dos seguintes puntos, ou mesmo todos eles:

O ámbito das actividades da organización, é dicir, os límites establecidos para a organización.

A dirección a longo prazo da organización, é dicir, algunha idea cara a onde espera avanza-la organización no futuro.

A combinación das actividades da organización cos seus recursos, así como co seu contorno, é dicir, a determinación das restricións presentes nos desenvolvementos futuros e mailos cambios dos recursos e do contorno que serían precisos para facilita-los desenvolvementos.

■ Os puntos referidos ás persoas ou ás institucións relacionadas co funcionamento da organización, é dicir, ata qué punto o desenvolvemento da realización vai estar determinado polas expectativas dos que teñen relación con ela.

A *estratexia da empresa* refírese ó tipo de “actividade” na que a organización actúa ou debería actuar.

A *estratexia de “actividade”* refírese ó grao de especificidade con que desenvolve unha organización a súa función e acada os seus obxectivos.

A *estratexia de actuación* refírese a cómo as diversas subseccións, por exemplo contabilidade, persoal, finanzas, etc., contribúen tanto á estratexia de empresa coma á de actividade.

A *xestión de estratexia* require un achegamento integrado, dado que é estraño que unha decisión estratéxica estea limitada a unha función especial ou a unha concreta área de competencias.

As consecuencias de todo isto son as seguintes:

■ As decisións estratéxicas e a súa realización fan necesario que o persoal directivo traspase as fronteiras funcionais dentro da organización (e estes altos directivos poderían ter diferentes prioridades, intereses e máis perspectivas).

■ Dado que é posible que as decisións estratéxicas requiran unha avaliación do futuro, as decisións estarán moi probablemente expostas significativamente máis ás decisións incertas ca ás decisións de xestión diaria e rutineira.

■ A execución de decisións estratéxicas normalmente traerá consigo ter que influír nas persoas da organización

e persuadilas para que cambien (e aínda máis, este cambio poderá levarnos a algo escasamente definido, incerto, e descoñecido).

Deste xeito, a xestión estratéxica vai estar caracterizada posiblemente pola súa complexidade, que xorde do feito de que a organización ten que integrar unha ampla gamma de puntos de vista –quizais dispares– cando non está segura do seu contorno, e tamén do feito de que posiblemente sexa necesaria unha grande cantidade de cambios.

Estratexia corporativa

A estratexia pódese definir como o deseño de obxectivos dunha organización, amais dos sistemas e plans para acadalos; estes obxectivos teñen que estar expresados de tal xeito que definan cales son ou van se-las actividades da organización, e mais qué tipo de organización é ou vai ser no futuro.

Unha declaración de estratexia definirá os resultados da organización, os seus recursos e servicios, e sinalará claramente os “clientes” da organización tanto agora coma no futuro, e as canles polas que se satisfará ós devanditos “clientes”. Teranse que especifica-los medios que financiarán o traballo da organización. Describiranse a magnitude e o tipo da organización que constituirán o medio para a realización dos obxectivos.

Decidir cal deberá se-la estratexia dunha organización é, polo menos en teoría, unha actividade racional. Entre as principais actividades secundarias están a identificación das oportunidades e a ameazas no contorno da organización, e hai que engadir-lles a estas unha apreciación do risco inherente a estas liñas de actuación alternativas. Antes de facer unha elección téñense que avalia-los poderes e feblezas da organización.

Deberase avalia-la capacidade real ou potencial de sacalo maior rendemento posible das oportunidades que se descubrisen, e tamén a capacidade de afronta-los riscos concomitantes tan obxectivamente coma sexa posible.

Amais de pescudar qué podería facer unha organización con relación ás oportunidades do contorno e decidir qué pode facer en termos de capacidade e poder, as súas estratexias deberán ter en conta que queren face-los altos cargos da

organización, considerando os seus propios ideais, valores e aspiracións. Hai tamén un aspecto ético na elección estratéxica. Algunhas alternativas poderían semellar máis atractivas ca outras cando se considera o ben público ou o servizo á sociedade. O que unha organización debería desenvolver é, finalmente, un cuarto elemento da decisión estratéxica.

A realización da estratexia trae consigo unha serie de actividades que son fundamentalmente de natureza administrativa. Cando se determine o obxectivo, deberanse mobilizar os recursos da organización para acadalo. Unha estrutura organizativa que sexa axeitada para a realización eficaz das tarefas requiridas deberase facer máis efectiva por medio de sistemas de información e de control que permitan unha correcta coordinación das actividades nas que está subdividida.

Os procesos organizativos da avaliación do rendemento, das remuneracións financeiras, do desenvolvemento da xestión, dos controis, todos eles deben usarse para fomentar esa clase de conducta que é necesaria para o obxectivo da organización. A función da dirección é importante e a miúdo decisiva para a realización da estratexia.

Realización da estratexia

Principais dúbidas:

1. ¿Concretamente que recursos precisará a estratexia para a súa realización?
2. ¿Ata que punto existen estes na gamma dos recursos actuais ou supoñen un cambio respecto deles?
3. ¿Poden os recursos necesarios integrarse ou non?
4. ¿Cales son as principais prioridades e tarefas?
5. ¿Cal debería se-lo plan de actuación? ¿Como imos levalo realmente a cabo?
6. ¿Cales son os principais supostos nos que o plan se basea?

A planificación de empresa

En grandes organizacións a planificación raramente é un proceso único. Case sempre consiste nunha serie de actividades diferentes pero interrelacionadas. Entre estas están a formulación de normas, a planificación estratéxica, a pro-

gramación, a preparación de orzamentos, a planificación de proxectos e maila planificación da actividade (planificación operativa). O termo planificación de empresa emprégase para referirse ós tres primeiros puntos.

A formulación de normas, a planificación estratéxica e maila programación teñen varios trazos en común, que poderían se-los seguintes:

■ *Da empresa:* toda a organización debe estar implicada nela, de xeito que calquera plano ou decisión non estea en contradición ou sexa incompatible con outro plano da mesma organización. Un achegamento de empresa (corporativo) precisa a implicación total de tódalas persoas a tódolos niveis. A planificación non debe ser nunca unha responsabilidade unicamente dun servizo de planificación que funcione illado do resto da organización.

■ *Global:* débense ter en conta a actividade global da organización e doutras organizacións en eidos relacionados, de xeito que se poida considera-lo maior número de repercusións posibles das decisións, tanto se estas decisións e repercusións son internas coma externas con respecto á organización.

■ *De niveis múltiples:* débense emprega-las ideas e experiencias das persoas a tódolos niveis, de xeito que contribúan a asegura-la participación e a acada-lo compromiso destas.

■ *Multidisciplinaria:* hai que incorpora-las ideas e experiencias de toda clase de disciplinas e técnicas que xurdan no interior da organización.

Hai varios xeitos de expresa-las etapas polas que debe pasa-la planificación de empresas pero, para describilas en termos simples, serían as seguintes:

■ Decidir ónde quere chega-la organización e qué quere acadar, é dicir, os seus obxectivos. Este proceso incluírá un debate sobre as necesidades e as demandas e estará condicionado polos valores de tódolos interesados e mais polo clima xeral, social, económico e político.

■ Analizar ónde está a organización agora e prognosticar ónde é posible que chegue se non se intervén nela. Este aspecto incluírá un debate sobre a produción de bens ou artigos e a provisión de servizos, a dispoñibilidade de recursos e o uso común que se fai dos mesmos e mais das restriccións baixo as que estes actúan.

■ Decidir cómo avanzar desde o punto no que organización está agora ata onde debería chegar, tal como se acordou. Este aspecto inclúe a observación das distintas liñas de acción que poden conducirnos á consecución dos obxectivos; tamén a observación dos custos e beneficios (cuantitativos e cualitativos) de cada unha delas, así como a capacidade da organización para realizar e dirixir cada liña de actuación. Despois faise unha selección entre as diferentes opcións, que conduce á definición dos principios e estratexias globais.

■ Decidir cómo realizar esta estratexia xeral (é dicir, os obxectivos que hai que acadar). Este proceso trae consigo un cálculo e estimación das repercusións financeiras, e outras implicacións, a preparación de programas de actividades a longo e medio prazo, e a elaboración dun plan detallado a curto prazo.

■ Valorar durante e despois da execución se a organización está a acadar as súas metas e obxectivos. Este aspecto implica o establecemento de medios de control e avaliación do que está a ocorrer e tamén das consecuencias do proceso.

Os procesos da planificación de empresa consisten normalmente en dúas clases de actividades interrelacionadas:

■ O desenvolvemento e análise a longo prazo dos principios e propostas fundamentais para o cambio, coa descrición dos obxectivos e metas xerais da organización e os medios para acadalos (isto chámase planificación estratéxica).

■ A análise de situacións locais (os seus problemas e as súas oportunidades de desenvolvemento), a selección das prioridades e propostas de actuación a curto e medio prazo. Esta actividade a curto prazo inclúe a programación, que é un proceso consistente nunha previsión dos posibles recursos dispoñibles no futuro, nun período de tempo concreto, e mais das esixencias e demandas que concorran neles, cunha avaliación das prioridades destas esixencias e unha determinación de qué recursos teñen que dedicarse para as mesmas.

Tanto a planificación estratéxica coma a planificación a curto e medio prazo inclúen elementos de formulación de normas e planos, que a miúdo poden trata-los mesmos problemas con diferentes graos de precisión.

A formulación de normas e planificación estratéxica son procesos continuos que traen consigo a elaboración de normas e planos, e a revisión e actualización dos mesmos ó mesmo tempo que xorden novos coñecementos, coa dispoñibilidade de ideas, informes de investigación e información adicional, e co cambio dos bens, produtos e servizos, a causa da actuación da dirección, e a miúdo como consecuencia da programación.

Por outra banda, a programación desenvólvese de acordo cun calendario anual, que está relacionado co calendario do exercicio económico, de xeito que se poden elaborar e facer presupostos para plans de actuación ano tras ano. Nembargantes, isto non quere dicir que toda a planificación a curto e medio prazo deba elaborarse dentro do ciclo anual. Cantas máis análises, debates e seleccións de propostas se elaboren antes da revisión formal do programa, menos onerosas serán as restricións do calendario.

A formulación de normas e plans, a planificación estratéxica e a programación pódense distinguir facilmente da planificación de proxectos, que se relaciona coa execución detallada das normas, plans e dos desenvolvementos (incluíndo os desenvolvementos capitais) que en principio xa foron determinados de común acordo. Tamén se poden distinguir da realización dun orzamento e da planificación operativa, que son medios de traducirlos desenvolvementos programados a acción executiva.

As dúas correntes principais da actividade de planificación, das que falamos previamente, aféctanse mutuamente de xeito ineludible. A norma depende tanto da reacción ou resposta á actividade programada da organización coma da análise en profundidade dun exame e dunha investigación profesionais. Así mesmo, estas normas ou sistemas deben ser factibles. A programación de desenvolvementos importantes a medio prazo (nun período de ata dez anos) pode contribuír a asegura-la adopción de principios realistas. Pola contra, a programación da actividade debe ser concibida dentro dunha norma global e con referencia a uns principios básicos que corresponden a planos e obxectivos a longo prazo, se queremos que estes non carezan dunha orde ou dirección. Sen unha planificación estratéxica as decisións a curto prazo poden ser adoptadas simplemente sobre a base da súa conveniencia ou oportunidade (a curto prazo) e mesmo poden limitar unha actuación futura (un común resultado da planificación de crise). Por suposto, a planifi-

cación non evitará as crises. Pero pode diminuí-la posibilidade de certas crises e facilitaralles unha resposta racional a aquelas crises que de feito xurdan no futuro.

A planificación de proxectos e maila realización de presupostos tamén afectan á programación e ás veces mesmo ós planos estratéxicos, dado que poden indicar que unha determinada proposta precisa máis ou menos recursos dos que en principio se calculara. É importante asegurarse de que hai unha reacción completa e rápida cando isto acontece.

Desenvolvemento da organización

■ *Algunhas preguntas.*

¿Ten a súa organización unha tarefa de empresa actualizada, con expresión clara dos seus obxectivos, estratexias e mais un plano estratéxico para a dirección e asesoramento de todo o seu persoal?

¿Ten un coñecemento claro das expectativas dos seus “clientes”?

¿Analizouse a organización a si mesma recentemente?

¿Avaliou as súas capacidades, os seus activos e recursos considerando as expectativas dos seus “clientes”?

¿Teñen os altos cargos directivos da organización coñecemento das cuestións fundamentais que determinarán o éxito ou o fracaso?

¿Están os traballadores implicados no desenvolvemento do que a organización está a levar a cabo?

As respostas que se lles poidan dar a estas preguntas poden indica-la necesidade dun desenvolvemento da organización no que existan:

■ Un cambio, ou a necesidade dun cambio, dos obxectivos ou das estratexias directivas correspondentes.

■ A necesidade de lograr que a cultura ou normas da organización sexan máis consistentes cós cambios do contorno ou cós valores e expectativas do persoal.

■ A necesidade de cambia-la estrutura da organización e os papeis no interior desa estrutura para adecualos ós novos obxectivos ou estratexias.

■ A necesidade de mellora-la colaboración entre os membros do grupo.

- A necesidade dun sistema de comunicación máis aberto e efectivo.
- A necesidade dunha mellor planificación, consecutiva ó cambio e a unha maior complexidade do traballo.
- A necesidade de cambia-las formas de motiva-lo persoal.
- A necesidade de sistemas de traballo máis eficaces e efectivos.

O cambio de xestión

- *Acostume as persoas a un cambio frecuente e axeitado.*

Se as persoas saben qué parte do seu traballo consiste en dirixi-lo cambio e se levan a cabo esta tarefa con éxito e con regularidade, decátanse de que a ameaza do cambio se reduce ó mínimo e tamén desenvolverán o cambio proposto con máis facilidade e con máis ánimos.

- *Favoreza a confianza das persoas na dirección.*

Aumenta-la confianza na dirección ó longo do tempo fará posible que as persoas acepten o cambio mesmo cando non están seguros del.

- *Calcule ben o momento.*

Escolla un momento axeitado para propo-lo cambio e para introducilo. O tempo empregado na creación dunha atmosfera axeitada e mais en aface-las persoas á idea dun cambio concreto é case sempre necesario e ademais está ben empregado.

- *Manteña informadas as persoas*

Dígalles ás persoas por qué ten que levarse a cabo o cambio. Proporciónelles información correcta sobre a natureza do cambio e cómo ten que ser executado. Saliente os beneficios do cambio, pero non supoña ou aparente que non existen desvantaxes ou obstáculos.

- *Non espere unha aceptación inmediata das súas propostas.*

Intente involucra-las persoas, de xeito que se fomente a súa aceptación. As persoas que colaboran na solución dun problema séntense propietarios desa solución e moito máis preparados para aceptala.

■ *Evite facer unha propaganda excesiva das súas propostas.*

Limítese ós puntos esenciais. Intente desenvolver unha conciencia do momento en que xa abonda co que dixo. Dixer máis cousas –cando vostede xa dixo o suficiente– é con frecuencia contraproducente.

■ *Raramente fale do pasado en termos críticos*

Concéntrese no futuro. Falar de máis verbo dos acontecementos do pasado enfronta as persoas entre si, elas opoñen resistencia ó cambio. Teñen máis tendencia a defende-las súas actuacións pasadas que a escoita-las vantaxes do cambio que se propón.

■ *Procure conseguir unha solución aceptable*

É mellor conseguirla aceptación do 95% das súas propostas e conformarse con isto que intentar acadalo 5% e perde-lo 95%. A moi poucas persoas lles gusta estar totalmente de acordo con alguén. Te-la razón de acordo coa lóxica pode ser un erro no aspecto psicolóxico.

■ *Intente saber escoitar*

Escoite as preguntas que lle formulen as persoas, faga observacións. A miúdo isto é suficiente para acadala aceptación das súas propostas. Lembre, nembargantes, que as obxeccións que se poidan expresar non son sempre verdadeiras obxeccións senón unha “camuflaxe” das verdadeiras obxeccións.

■ *Espere contar coa conformidade das persoas*

Presupoña que as persoas estarán de acordo, dea a entender que poden superarse tódalas dificultades (e cerciñese de que así é). Saliente que as vantaxes do cambio que se propón pesan moito máis cós inconvenientes.

■ *Saliente a importancia do apoio da dirección durante o período do cambio*

Con frecuencia as persoas opoñen resistencia non ó produto final do cambio, senón precisamente ó proceso do mesmo. A dirección debería estudar todos eses pequenos problemas imprevistos que xorden cando de feito o cambio está a levarse a cabo.

■ *Comparta o mérito dos aspectos positivos do cambio*

... e quizais recolla algo máis que a súa parte de culpa polos aspectos negativos do cambio.

Desenvolvemento da organización... e o cambio

O cambio pode afectar a calquera aspecto ou función dunha organización. Pode traer consigo cambios en:

- *A estrutura básica da organización.* A natureza e o nivel da súa “función ou labor”, a súa estrutura legal, o seu dereito de propiedade, fontes de financiamento, operacións nacionais e internacionais, diversificacións, consorcios ou unións de sociedades, en participación.
- *Tarefas e actividades.* A súa variedade de produtos e servizos, o mercado que abastece, os seus provedores, os seus “clientes”.
- *A tecnoloxía empregada.* O equipo, instrumentos de traballo, materiais, tecnoloxía de oficina, a enerxía que emprega, o mercado que fornece.
- *Procesos e estruturas de xestión.* A súa organización interna, o seu circuíto de produción, a súa toma de decisións e procedementos de control, os seus sistemas de información.
- *Unha cultura de organización.* As súas tradicións e valores, as súas relacións informais e mais estilo de dirección.
- *Persoas.* O persoal que emprega (a tódolos niveis), a súa competencia, actitudes, motivacións, comportamento, efectividade.
- *O rendemento da organización.* O uso de tódolos recursos (financeiros, económicos, sociais, etc.), a súa relación co contorno, a súa resposta ás novas oportunidades.
- *A imaxe da organización.* A súa imaxe no mundo do traballo e na sociedade en xeral.

Diminuí-la tensión no período do cambio

■ *No aspecto organizativo*

Desenvolva metas organizativas claras e un sistema ben determinado de valores da organización.

Non intente cambiar todo axiña. Deixe unha base segura e estable desde a que se poida desenvolver un cambio.

Proporcionélles recursos e tempo suficientes a aquelas persoas que están a executa-lo cambio.

Fomente a participación activa na resolución de problemas do grupo e da organización.

Déalles ás persoas a maior liberdade posible en canto ós detalles do proceso do cambio.

Identifique os problemas axiña e fágalles fronte a estes.

Cerciórese de que existe unha axeitada comunicación mutua no tocante ó cambio e á maneira en que este se desenvolve.

■ *No eido do desenvolvemento da xestión*

Desenvolva unha formación que se concentre nos fundamentais problemas cotiáns.

Controle o rendemento da xestión e proporcione regularmente información sobre os resultados.

Vixie os síntomas da fatiga (tensión) e interveña antes de que chegue a ser excesiva.

■ *No eido do desenvolvemento do persoal*

Contribúa a que as persoas reduzan a tensión que a miúdo se imponen a si mesmas, axudándoas a adoptar metas máis realistas.

Estimule as persoas a adoptaren novas metas que proporcionen fontes alternativas de satisfacción persoal.

Proporcione oportunidades para unha formación práctica deseñada para incrementa-la efectividade nas funcións e maila capacidade para adaptarse ó cambio.

Cerciórese de que están controlados os niveis de fatiga de todo o persoal.

Ofrezca asesoramento cunha énfase no traballo a aquelas persoas que estean a experimentar tensión.

Promova o desenvolvemento de grupos de apoio mutuo.

■ *No eido dos labores concretos*

Axude a outras persoas a revisa-la súa carga de traballo e mailas súas prioridades.

Distribúa equitativamente os labores difíciles ou ingratos.

Incrementa as oportunidades para exercita-la capacidade de emitir xuízos ou opinións a tódolos niveis, de xeito que se estimulen os sentimentos de confianza das persoas, que se desenvolva a súa capacidade de afronta-los problemas e se lles dea ás persoas confianza na súa capacidade para tomar decisións.

Teña en conta a posibilidade de empregar máis persoal para mitiga-las presións na etapa de transición do cambio. Insista en que os membros do persoal gocen das vacacións que lles corresponden. Disuada o persoal de facer horas extraordinarias.

Comprobe ata qué punto o persoal con subordinados ó seu cargo delega eficazmente nos devanditos subordinados. Clarifique as funcións que debe desempeña-lo persoal durante o período do cambio.

Faga que o persoal observe o seu interese pola carreira profesional a longo prazo deste.

Pór en práctica a motivación

■ *Formule preguntas, descubra as respostas*

1. ¿Que cousas concretas fai ou non fai cada persoa, cousas que afectan ó rendemento negativamente?
2. ¿É o problema o bastante serio para que se empregue tempo e esforzo na súa solución?
3. ¿Que causas podería ter este problema de rendemento?
 - Falta de coñecemento dos requisitos ou esixencias da tarefa concreta.
 - Falta de capacidade.
 - A tarefa é difícil de máis.
 - Falta de motivación para realizar unha tarefa pouco interesante.
 - Existe falta de motivación dado que non se recoñeceu boa realización.
 - Unha inadecuada información comparativa dos resultados da realización.
 - Malas condicións laborais, tanto físicas coma sociais.
 - Calquera outra razón "local".
4. ¿Que tipo de medidas se poderían tomar para mellorar a situación?
 - Proporcionar asesoramento verbo das metas e pautas previstas.
 - Proporcionar unha formación formal ou preparación no propio lugar do traballo.
 - Simplifique a tarefa, diminúa a carga de traballo e as presións do tempo.

- Faga un novo deseño do traballo que se corresponda co feito de que os empregados necesitan desenvolver unha tarefa que pague a pena.
- Identifique e ofrezca un recoñecemento extra (non necesariamente diñeiro) nos casos de bo rendemento e sancións nos de mala realización.
- Dea unha reacción ou información de resultados axeitada.
- Mellore os recursos dispoñibles (persoal, materiais, equipo).
- Mellore as condicións de traballo.

5. ¿Son as solucións propostas factibles e aceptables e pódense custear? (En caso afirmativo, execúteas e, de non ser factibles, volva pensar no problema e ten a posibilidade de reorganiza-lo traballo ou cambiar de posto o traballador, ou quizais finalmente aprender a convivir co problema.)

6. ¿En primeiro lugar, púidose evita-lo problema? ¿Quen puido ou debeu evitalo? ¿Como podemos evitar que suceda no futuro?

As técnicas da dirección (liderado)

Unha dirección eficaz baséa fundamentalmente na aplicación continua do normal sentido común, amais dunha apreciación das cousas que motivan as persoas. Nembargantes, hai unha calidade obrigatoria: a integridade. Se o director carece de integridade, esa mutua confianza esencial que ten que haber entre o director e as persoas ó seu cargo non pode existir. Hai sete principios básicos que, de seren levados á practica con sinceridade e consistencia, contribuirán, xuntamente coa integridade, a acadar unha dirección eficaz:

■ *Demostre que coñece o seu labor*

A competencia técnica sempre infunde respecto, aínda que garanta por si mesma unha dirección eficaz. Mais non pode inspirar moita confianza un xestor que non poida proporcionarles dirección e asesoramento adecuados ós seus subordinados cando queren comenta-los seus problemas ou piden consello.

■ *Sexa franco*

Manteña ben informados os seus subordinados, especialmente verbo dos cambios esenciais de normas, rutinas, métodos e procedementos que afectarán ó seu traballo. Tan pronto como poida comunique con eles e intente amosar cómo se beneficiarán (tanto polo feito de que o traballo se fai máis doado ou interesante coma pola oportunidade de acadar unha nova e valiosa experiencia). Procure que os seus subordinados saiban cómo vostede avalia o seu rendemento, en canto ás súas forzas e feblezas. Comuníquelles ós traballadores qué pensa facer para axudalos a melloralo seu rendemento.

■ *Sexa un bo formador*

Unha das formas máis efectivas de formarse é traballala dirección dun bo xefe: a clase de xefe que transmite o seu coñecemento e experiencia, que establece unhas pautas de rendemento realistas e que dá pasos constructivos para asegurarse de que os seus subordinados acaden eses niveis ou pautas de rendemento. Neste caso a relación xefe/subordinado refírese á función do formador que admite que o desenvolvemento dos seus recursos humanos constitúe unha parte vital da súa responsabilidade directiva.

Se un subordinado se achega a vostede para exporlle un problema, resista a tentación de resolverlo dado que, deste xeito, non aprende nada. En vez diso, fórmulle preguntas minuciosas que o estimularán para descubri-la solución por si mesmo.

■ *Teña firmeza*

Defenda o que cre que é correcto. Isto non significa ser unha persoa obstinada. Despois de escoitar atentamente a quen teña un coñecemento ou experiencia relacionada co problema, o bo xestor segue adiante e toma unha decisión. Non permite, por exemplo, que os que temen o cambio o desvíen da súa dirección. E, unha vez que xa tomou a súa decisión, tampouco perde o tempo preocupándose acerca de tódalas liñas de actuación alternativas que puido ter seguido.

■ *Sexa imparcial*

Non permitirá que os seus sentimentos persoais respecto de alguén condicionen a avaliación do rendemento deste.

Non hai nada que poida destruír máis rapidamente o prestixio dun xestor que a sospeita de que ten criterios ou nor-

mas ocultas. Admita que as persoas coas que vostede ten poucas cousas en común poden acadar un rendemento no seu traballo, mentres que as persoas coas que ten moitas cousas en común poden presentar un rendemento malo no seu. Sexa xusto e que as persoas observen que vostede é xusto.

■ *Coñeza as persoas e faga que elas o coñezan tamén*

Non pode dirixir se é unha persoa anónima que está sentada na mesa do seu despacho: ten que saír da oficina e lograr coñecer os seus subordinados como persoas que son. De igual maneira, faga todo o posible por coñecer tódalas demais persoas que precise coñecer, as persoas claves dos outros departamentos que levan a cabo un traballo conectado co seu.

■ *Teña sensibilidade*

Teña sensibilidade respecto do seu contorno, o que está a acontecer ó seu redor, os temperamentos e os sentimentos das persoas que ten que dirixir e sobre as que ten que influír. Sexa sensible ó efecto que causa nos demais. Acade unha capacidade de autoconecemento, porque o efecto global da súa personalidade, as súas actitudes, os seus modais, o ton da súa voz, por exemplo, terán unha considerable importancia para determinar se vostede acada ou non a cooperación das demais persoas, que é necesaria para que vostede leve a cabo ben o seu traballo.

A práctica do liderado (dirección)

Os directores, nas súas interaccións cos seus subordinados:

■ *Proporcionan dirección e instrucións*

Definen e comunican obxectivos.

Aseguran a dispoñibilidade dos recursos necesarios para acadalos devanditos obxectivos.

Mantéñense vixiantes ante os primeiros sinais de fracaso na consecución deses obxectivos.

■ *Establecen un sistema de valores*

Determinan os valores esenciais.

Insisten en que é prioritario que tódolos membros da organización acepten estes valores fundamentais.

Aceptan a necesidade de cambiar de cando en cando estes valores esenciais.

■ *Proclaman a necesidade da cooperación*

Salientan a importancia do traballo en equipo.

Sitúan as persoas en grupos adecuados e eficaces.

Ofrecen realizar un control informal destes grupos, actuando máis ben como facilitadores.

■ *Delegan onde queira que sexa posible*

Promoven que os seus subordinados teñan unha liberdade –controlada– para aceptar unha responsabilidade, e pódenselles pedir contas da súa actuación.

Aceptan con agrado as demostracións de iniciativa e innovación.

Aceptan o fracaso ocasional e inevitable dos seus subordinados.

■ *Imbúenlles ós seus subordinados o seu propio entusiasmo*

Amosan entusiasmo pola organización e polo labor desta.

Procuran que os seus subordinados amosan un entusiasmo similar.

Desenvolven un espírito de solidariedade (*esprit de corps*).

Estructuras ou esquemas de dirección

Os esquemas da toma de decisións son útiles.

■ Poden facer que nos sintamos aínda máis seguros de que se está enfocando a decisión dun xeito lóxico e con precaución.

■ Contribúen a rexistra-lo proceso de toma de decisións tal como este acontece.

■ Requiren o uso de feitos, do sentido común, valoracións, e mais unha análise cualitativa e cuantitativa.

Un esquema deste tipo abranguería os seguintes puntos:

■ *Definición do problema*

Acade información suficiente para establece-la súa verdadeira natureza? ¿Existe o problema tal como este se expresa? ¿É parte dun problema máis importante?

¿Pertence a unha cadea de problemas interrelacionados?

¿É o verdadeiro problema? ¿Cómpre resolvelo agora?

¿Cal sería o custo dunha decisión equivocada?

■ *Especificación do obxectivo*

¿Que intenta acadar? ¿Como logrará saber se acadou de feito o seu obxectivo e o momento en que o acadou?

■ *Deducción e ordenación dos feitos*

Determine qué información é necesaria. Empregue métodos e técnicas axeitadas de investigación. Pense as preguntas apropiadas que pode formular. Faga unha distinción entre feito e opinión. Analice de novo a súa definición do problema.

■ *Avaliación dos feitos*

Identifique as áreas esenciais para a súa análise inicial.

Expoña as feblezas da situación. Afronte os feitos. Pense obxectivamente. Evite as ideas preconcebidas, a intuición ou as opinións precipitadas.

■ *Análise dos feitos*

Saque tódalas deducións lóxicas. Determine as verdadeiras esixencias do sistema. Teña en conta formas alternativas de realizar cada función para cumprilo obxectivo indicado.

Deixe vaga-la súa imaxinación libremente dentro do abano global de posibilidades.

■ *Debate do problema*

Comente o problema con outras persoas que afrontasen problemas similares. Lea documentación escrita adecuada.

Institúa un intercambio de ideas, obxeccións e suxestións contrapostas. Promova unha maneira de pensar creativa. Non intente acadar-la solución perfecta. Actúe con coitado ante a posibilidade de aceptar unha solución que funcionou ben para circunstancias similares, mais non idénticas.

■ *Reflexión profunda sobre o problema*

Reflexione sobre o problema detidamente. Os elementos do problema non resoltos ou insatisfactorios representan un reto. A mente inconsciente ten unha maior capacidade para organizar grandes cantidades de datos do que a mente consciente, que está dedicada a unha progresión lóxica e se encontra limitada polo tempo e por unha memoria falible. Analice continuamente as ideas ata chegar a unha conclusión lóxica, aínda que esta sexa absurda.

■ *Avaliación das posibles solucións*

Avalíe as solucións en termos de custo, factibilidade, eficacia e aceptabilidade. Non sempre existe unha solución absolutamente correcta. Unha solución aceptable pode ser aínda mellor ca unha solución absolutamente correcta ou adecuada.

■ *Aplicación da solución escollida*

Planee a aplicación con moitas precaucións. Execute a solución tendo en conta adecuadamente a distribución do tempo e os factores técnicos, materiais e humanos.

Preveña as posibles dificultades.

■ *Seguimento*

Asegure a correcta realización da solución. Identifique as dificultades que poidan xurdir e aplique unha rápida acción correctora. Avalíe qué se está acadando con vistas ós obxectivos fixados.

Toma de decisións

Tódalas persoas, sexa cal sexa a función que desempeñen, están continuamente involucradas na toma de decisións. A toma de decisións trae consigo unha elección. Escóllase unha liña de actuación de entre as diversas actuacións posibles. Nembargantes, na práctica hai poucas situacións onde só unha decisión é a adecuada. Moi a miúdo, tamén, a persoa que está a toma-la decisión nunca sabe se unha decisión alternativa podía ter sido mellor.

As decisións que tomamos poden incluírse en tres categorías distintas:

1. Certeza: coñécese totalmente o resultado, así como tódalas consecuencias de tódalas posibles alternativas.

2. Incerteza: descoñécese completamente o contorno.
3. Risco: pódense calcular ou supoñe-las diversas probabilidades dos distintos resultados das alternativas, aínda que non se coñecen tódolos posibles resultados.

Na práctica case tódalas decisións están incluídas nas categorías 2 e 3; a persoa que toma as decisións intenta trasladar a toma de decisións da categoría 2 á categoría 3, e faino tendo en conta unha serie máis limitada de alternativas e prevendo unha certa probabilidade de consecuencias das mesmas.

A tarefa da persoa encargada da toma de decisións consiste en sopesar as alternativas e tomar decisións no marco dos seus recursos no período de tempo do que se dispón.

As decisións poden ser:

1. Lóxicas ou psicolóxicas.
2. Tomadas por particulares, grupos ou organizacións.
3. Rutineiras ou creativas.
4. Participativas ou impostas.
5. Interactivas ou non interactivas.

A toma de decisións lóxica consiste nun proceso polo cal unha persoa ou grupo toma unha decisión baseada máis ben nun razoamento non emocional e na lóxica ca nun xeito de pensar emocional ou desorganizado.

O proceso da toma de decisións consiste en:

1. Conciencia do problema.
2. Identificación e clarificación do problema.
3. Xeración de alternativas.
4. Avaliación de alternativas.
5. Elección da mellor alternativa.
6. Aplicación da decisión.
7. Seguimento.

■ *Toma de decisións psicolóxica.* A miúdo existe un elemento humano, e non totalmente lóxico, na toma de decisións. A visión que unha persoa ten dunha situación pode estar condicionada pola súa propia formación, as súas persoais experiencias, as súas emocións cotiás (como enfados, medos, orgullo, etc.). As persoas poden pensar dun xeito racional ou lóxico, pero só dentro do seu propio marco persoal. As persoas que se senten felices, seguras e optimistas teñen unha maior tendencia a arriscarse.

■ *Toma de decisións particular.* Unha decisión persoal depende da propia persoa. Está determinada pola súa singularidade, polos seus coñecementos polos seus valores, sensibilidade e actitudes. Depende da súa persoal maneira de entender unha situación. Está determinada pola función que cre que está a desempeñar, pola súa valoración da clase de decisión que o seu superior espera que tome. Depende do que pensa que decidiría nunha situación determinada unha persoa da súa clase (ou do tipo que lle gustaría ser). Pode estar condicionada polo grupo de traballo desta persoa e pode non ser en absoluto unha decisión particular.

■ *Toma de decisións do grupo.* Ten lugar cando os membros do grupo participan nela e proporcionan datos para o proceso de toma de decisións. Nesta situación hai que ter en conta a interacción existente entre as persoas involucradas no proceso. Algunhas estarán orientadas a unha tarefa e concentraranse fundamentalmente na consecución de resultados adecuados no proceso de toma de decisións e tenderán a ignorar outros factores da situación. Outras desenvolveranse en torno a un equipo e o seu obxectivo principal será conseguir que o grupo traballe con harmonía, mesmo co risco de non chegar a tomar ningunha decisión. E outras estarán orientadas ás propias persoas, cunha énfase nos seus propios intereses (o seu status, capacidade, reputación) ou cunha énfase exclusiva na parte do debate que lles afecta.

■ *Comparación das tomas de decisións individuais e de grupo.* Unha toma de decisións de grupo é útil cando o custo de tomar unha decisión equivocada é alto, cando se dispón dunha información incompleta, cando hai moitas solucións posibles, cando non se coñecerán as consecuencias da decisión durante un período de tempo considerable. É probable que un grupo dispoña de máis información e coñecementos e tamén que produza máis alternativas e que consiga que as decisións sexan moito máis aceptables. Mais por outra banda, un grupo precisará máis tempo ca unha persoa para acadar unha solución, suporá un encarecemento do proceso, terá que supera-las diferencias que xurdan entre as persoas integrantes deste e ás veces chegará a unha decisión sobre a que algúns membros do grupo terán as súas tácitas reservas.

■ *Toma de decisións da organización.* O proceso polo cal unha organización identifica e resolve os problemas e toma decisións en resposta ós devanditos problemas é moi complexo.

Varias características das organizacións –como sistemas sociais que son– entran en funcionamento para influír no proceso de toma de decisións. Unha delas procede da natureza xerárquica das organizacións. As tarefas que hai que desenvolver e mailos problemas que se encontran no nivel inferior dunha organización son cualitativamente diferentes dos que existen nos niveis superiores. Un segundo aspecto interrelacionado refírese a que ningunha persoa particular no interior dunha organización complexa pode esperar ter toda a información necesaria para a toma da decisión: tódalas persoas confían nas destrezas e técnicas de comunicación doutras persoas.

■ *Toma de decisións rutineira.* Son decisións baseadas en regras e procedementos establecidos. Aparecen periodicamente e pódense predicir. Con frecuencia estas decisións son tomadas por máquinas.

■ *Toma de decisións creativa.* Son decisións singulares e sen estrutura e non seguen un procedemento fixo. Non aparecen periodicamente e con frecuencia non se poden predicir. Son esencialmente humanas, pois confían nas opinións das persoas.

■ *Comparación das tomas de decisións participativa e imposta.* As persoas que participan na toma dunha decisión teñen un desexo natural de apoiar esa decisión no momento da súa aplicación. As persoas ás que se lles impuxo unha decisión ás veces amosarán o seu resentimento verbo desta e mesmo impedirán a súa aplicación.

■ *Toma de decisións interactiva.* Os factores que poden ter algunha influencia no proceso de toma de decisións inclúen os seguintes puntos:

1. A fonte da autoridade.
2. Calquera limitación desa autoridade.
3. Se é ou non é necesaria unha consulta, ou o respaldo ou un grao de aceptación desa decisión por parte dalgunha persoa, grupo ou organización.
4. Os recursos dispoñibles (diñeiro, máquinas, materiais, persoas).
5. A información dispoñible, se esta é correcta, completa, e tamén o significado desta.
6. As presións da situación, tanto se proceden do interior coma do exterior da organización (incluíndo os valores

culturais, políticos ou persoais das persoas que están involucradas no proceso e, polo tanto, as súas expectativas).

7. O factor do tempo, tanto se é tal como se indicou coma se é diferente na realidade.

8. A natureza do proceso de toma de decisións e os criterios para que este teña éxito.

■ *A toma de decisións acertada* depende de:

1. Ter unha visión clara de en qué consiste realmente o problema.

2. Preve-las consecuencias posibles e probables de máis dunha liña de actuación.

3. Elixi-la solución óptima (que a miúdo é máis ben satisfactoria e aceptable do que ideal).

Contornos das organizacións

■ *Cultural:*

Os antecedentes históricos, as ideoloxías, valores e normas da sociedade.

■ *Tecnolóxico:*

Nivel de progreso científico e tecnolóxico.

Cantidade e capacidade da maquinaria e equipo.

Cantidade e profundidade dos coñecementos dispoñibles.

Ata qué punto se poden desenvolver e aplicar novos coñecementos.

■ *Educativo:*

O nivel xeral de alfabetización da poboación.

A proporción de poboación que ten un nivel significativo de formación profesional ou especializada.

■ *Político:*

O clima político xeral da sociedade.

A concentración de poder político e a natureza da organización política.

■ *Legal:*

Consideracións constitucionais.

Xurisdicción dos departamentos do Goberno.

Leis relativas á formación, taxación e control das organizacións.

■ *Recursos naturais:*

A súa natureza, cantidade e dispoñibilidade.

■ *Demográfico:*

A natureza dos recursos humanos, o seu número, distribución, idade e sexo.

■ *Sociolóxico:*

Estructura e mobilidade de clase.

O que as persoas fan e cómo se organiza isto.

■ *Económico:*

O marco económico xeral, incluíndo a extensión da propiedade privada e pública.

A cantidade de deseños económicos.

Normas bancarias e fiscais.

Niveis de investimento en recursos físicos.

■ *Competitivo:*

A escala de competición, tanto no tocante ós recursos coma ó produto terminado da organización.

A exposición de visión

A diferenza fundamental entre unha exposición ou declaración de visión e unha declaración de misión consiste en que unha declaración de visión apunta moito máis ó futuro, con consideración das súas certezas, probabilidades, posibilidades, improbabilidades e imposibilidades con respecto á organización. Intenta prever cómo será a organización e cómo podería ser dentro, por exemplo, de cinco anos. En consecuencia, pode ser un instrumento de cambio importante.

Polo tanto, a declaración de visión esquematiza o previsible futuro da organización nas seguintes áreas:

■ *A imaxe da organización*

É dicir, cómo os “clientes” e os “clientes” potenciais da organización a verán no futuro. Cómo a distinguirán das organizacións comparables. A súa posible singularidade nalgúna área das súas actividades. As pautas de calidade e servizo que caracterizarán a organización .

■ *As actividades fundamentais da organización e os seus obxectivos esenciais*

A súa procura da preeminencia. A súa magnitude. A súa variedade de produtos e servizos. O seu uso de alta tecnoloxía. A súa rendibilidade. O seu crecemento. As súas prioridades. A súa renuncia a levar a cabo certas actividades.

■ *Os obxectivos financeiros da organización*

O seu financiamento. A magnitude e fonte dos seus beneficios e o uso que fan dos mesmos.

■ *A propiedade futura da organización*

Analizar se será a mesma ou será diferente. Se, no caso dunha organización privada, será independente ou non.

A declaración de visión, logo, é unha especie de soño, mais é un soño materializado en palabras, de xeito que axude ó alto equipo directivo a facer da visión unha realidade.

A declaración de misión

Unha declaración de misión é o produto final da autoanálise dunha organización. É a expresión en palabras de sentimentos que quizais os altos executivos tiveron durante moito tempo acerca das razóns polas que existe a organización, as características que a distinguen doutras organizacións similares e a súa elección dunha especial maneira de dirixi-los seus asuntos.

Define a natureza da organización e en qué posición está a organización agora. Especifica os obxectivos e os métodos para intentar acadar eses obxectivos.

En consecuencia, a declaración de misión define a posición actual da organización nas seguintes áreas:

■ *Os seus fins*

As razóns (xustificacións) da existencia da organización, o concepto que ten de si mesma, as súas metas.

■ *Os seus obxectivos*

Unha explicación máis precisa da dirección na que está avanzando a organización.

■ *As súas estratexias*

Os métodos que a organización pretende empregar, as actividades clave que a organización considera esenciais para a realización da súa meta. (Esta parte tamén abrangue as pautas de rendemento establecidas e a actuación prevista do seu persoal, tanto internamente coma nas súas interaccións coas persoas que están fóra da mesma.)

■ *O seu sistema de valores*

Unha explicación máis precisa das concepcións nas que se basea o estilo de xestión da organización escollido, a súa maneira de relacionarse tanto co seu propio persoal coma coas persoas que están fóra da organización. (Esta explicación debería ser congruente coas estratexias da organización escollidas).

■ *As súas pautas*

Unha explicación máis detallada das súas pautas establecidas e da actuación prevista das persoas que levan a cabo o traballo da organización. (Esta parte abrangue, tamén, cousas como a súa actitude con respecto ós recursos humanos).

A estrutura organizativa

A estrutura é un medio de acadar as metas da organización.

A estrutura engloba tódolos trazos tanxibles dunha organización, que aparecen regularmente e contribúen a determinar a forma de actuar dos seus membros.

Os compoñentes da estrutura son os seguintes:

- Asignación e distribución de tarefas ás persoas.
- Establecemento de relacións de información, coa determinación do número de niveis dentro da xerarquía e mais da esfera de control.
- Agrupamento das persoas en seccións, departamentos e negociados.
- Delegación de autoridade con procedementos relacionados.
- Deseño de sistemas de comunicación eficaz, integración e participación na toma de decisións.
- Deseño de sistemas que motiven as persoas para a avaliación do rendemento e o premio ou remuneración.

Os síntomas dunha mala estrutura de organización son:

- Problemas de motivación e estado de ánimo ou moral.
- Mala calidade da toma de decisións e atrasos nas mesmas.
- Conflicto e falta de coordinación.
- Unha resposta lenta ás circunstancias cambiantes.
- Crecentes custos (especialmente administrativos), exceso de trámites e de traballo administrativo.
- Incremento do número de niveis de dirección.
- Un uso maior das canles formais de comunicación.

A estrutura dunha organización non é algo inmutable e imposto, senón mais ben un grupo de variables complexas entre as que os xestores poden facer unha considerable selección.

Estas son algunhas preguntas que temos que responder:

- ¿Que grao de especialización ten o persoal?
- ¿Que alcance teñen as esferas de control?
- ¿Cal é o tipo de xerarquía?
- ¿Cal é a clase de agrupación?
- ¿Cal é a clase de integración?
- ¿Que clase de control existe?
- ¿Cales son as necesidades de crecemento e desenvolvemento?
- ¿Cales son as estruturas adecuadas para o futuro?

O cambio estratéxico

Estas son algunhas preguntas que hai que responder:

■ *Obxectivos e dirección*

- ¿Cara onde queremos avanzar?
- ¿Que tipo de organización queremos formar?
- ¿Que magnitude queremos que teña?
- ¿Que grao de diversificación queremos para a mesma?
- ¿Con que velocidade queremos cambiar as cousas?
- ¿Existe unha distancia importante entre o punto no que estamos agora e o lugar onde queremos estar?
- ¿Satisfaríanos un cambio mínimo?

■ Dada a nosa análise baseada nun ESTUDIO DETALLADO, ¿que se precisa, que é realista?

¿Fomos totalmente sinceros ó avalia-las forzas e feblezas e ó valora-la “competición”, sentimentos e opinións das persoas claves que participan no funcionamento e “asuntos” da nosa organización?

¿Temos que facer fronte a algunha restricción?

¿É probable que o tempo sexa un problema?

■ *Alternativas estratéxicas*

¿Cales son as alternativas dispoñibles?

¿Que oportunidades temos para o cambio, tendo en conta os nosos bens e servicios actuais ou contando con novos bens e servicios?

¿Debemos renunciar a algunha parte da nosa “actividade”?

¿Poderíamos diversifica-la actividade? ¿Deberíamos facelo?

¿Poderíamos fusionarnos? ¿Deberíamos facelo?

¿Que riscos traen consigo as nosas oportunidades?

¿Que poden ensinarnos as nosas experiencias pasadas?

■ *Elección estratéxica*

¿Como escollemos?

¿Que constitúe unha boa elección?

¿Que podemos facer? ¿Que podemos non facer?

¿Que deberíamos facer? ¿Que deberíamos non facer?

¿Que é adecuado?

¿Que é factible?

¿Que é aceptable?

¿Que é desexable?

¿Que é factible con relación ó presuposto dispoñible?

■ *Realización da estratexia*

¿Como podemos facer que funcione a estratexia?

¿Cal sería a estrutura adecuada?

¿Que estratexias funcionais serían precisas para realiza-las nosas estratexias corporativas (de empresa ou organización) e “competitivas”?

¿Como podemos cerciorarnos de que explotamos tódolos recursos necesarios?

¿Como podemos asegura-lo compromiso e apoio de todo o noso persoal?

¿Que sistemas de avaliación e control necesitamos?
¿Como conducímo-lo cambio?

Coñecemento estratéxico

Estas son algunhas preguntas que hai que responder:

■ *Avaliación de situación*

¿Cara a onde nos diriximos?
¿Que estratexias seguimos?
¿Que obxectivos tentamos acadar?
¿Cal é a nosa misión fundamental como organización?

■ ¿Como o estamos a levar a cabo?

¿Estamos a realiza-las estratexias que decidimos seguir?
Se así é, ¿que estamos aprendendo no proceso da súa realización?

E se non é o caso, ¿cal é a causa?

¿Ata que punto é adecuada ou afortunada esta realización?

¿En que punto estamos a experimentar dificultades, se é que estas existen?

■ ¿Cales son os nosos niveis de éxito?

¿Como podemos comparar estes coas metas ou obxectivos establecidos?

■ ¿Cales son os resultados financeiros?

¿Como podemos comparar estes:
cos presupostos?
co ano pasado?

cos nosos “competidores”?

coa maioría das organizacións coma a nosa?

■ ¿Necesitamos cambiar?

¿Que sucederá se non cambiamos e simplemente seguimos adiante da mesma maneira ca antes?

■ *Análise de situación*

¿En que aspectos estamos a actuar ben? ¿Por que neses aspectos en concreto?

¿En que puntos estamos a traballar mal? ¿Por que nesos puntos?

¿Cal é a natureza do noso “asunto”?

¿Ata que punto somos eficientes en comparación con outros que desenvolvan unha “actividade” similar?

■ *Análise de estudio detallado*

■ ¿Onde están as nosas oportunidades e ameazas?

¿Cales son os nosos factores de éxito esenciais?

¿Que están a face-los nosos “competidores”?

¿Que planean face-los nosos “competidores”?

¿Deberíamos reconsiderar algunha das nosas decisións previas?

¿Os cambios xerais, políticos, sociais ou económicos proporcionannos novas oportunidades, ameazas, etc.?

¿Somos plenamente conscientes dalgún cambio no noso contorno?

¿E estamos a face-lo suficiente no tocante a isto? ¿Valoramos realmente a natureza da “competencia”?

■ ¿Están ben combinados e adecuados os nosos recursos?

■ ¿Como podemos aproveita-las nosas forzas e diminuí-las nosas feblezas?

¿Con que eficacia está empregando a organización os seus recursos:

na dirección de operacións?

na xestión de recursos humanos?

na xestión financeira?

en investigación e desenvolvemento?

en “venderse” ela mesma e en vende-los seus productos e servicios?

¿Que cambios poderían ser adecuados?

■ ¿Ata que punto é bo o noso sistema de información?

¿Somos capaces de atopar respostas de boa calidade para as nosas preguntas?

■ ¿Onde se encontra a nosa vantaxe “competitiva”?

¿Pódese soste esta?

¿É adecuada para o futuro?

Se non é así, ¿que estamos a facer no tocante a isto e que deberíamos facer?

Un esquema ou marco de estratexia

Coñecemento ou conciencia estratéxica
¿Ata que punto é boa a nosa información?

¿Ata que punto
estamos traballando ben?

¿Onde se encontran
as nosas
oportunidades e
ameazas?

¿E por que?

¿Cara a onde
avanzamos?

¿Como podemos
aproveita-las
nosas forzas
e diminuí-las nosas
feblezas?

¿Cara a onde
queremos

Dado o estudio
detallado
¿Que é realidade?
¿Que é necesario?

¿Que alternativas temos?

¿Como eliximos entre elas?

¿Que constitúe unha boa elección?

¿Que podemos facer?

¿Que podemos non facer?

¿Que deberiamos facer?

¿Que deberiamos non facer?

¿Como podemos facer
que a estratexia
funcione?

¿Como podemos
dirixi-los
cambios?

O cambio estratéxico

Elección dunha estratexia eficaz

Ningunha técnica de avaliación concreta pode contribuir a que unha organización elixa unha estratexia especial. Non existe unha estratexia correcta ou incorrecta en termos absolutos. Nembargantes, certos factores condicionarán a eficacia das estratexias e a sensatez na adopción de liñas de actuación concretas. Entre estes están: a conveniencia, a factibilidade, a aceptabilidade, o feito de que a estratexia sexa adecuada e realizable con relación ós presupostos dispoñibles. Estes factores ás veces estarán en oposición mutua. Nestes casos esixirase unha valoración subxectiva.

A elección dunha estratexia eficaz comeza coa avaliación da estratexia que se está a seguir nese momento; determínase se os obxectivos actuais da organización aínda son axeitados e, en caso afirmativo, se as estratexias que se seguen aínda son adecuadas, e se non é así, que cambio de obxectivos deberá desenvolverse en primeiro lugar. Pasa logo a unha avaliación de estratexias posibles con relación ós criterios que antes citamos.

■ *Conveniencia*

■ A estratexia elixida debe ser coherente coas necesidades actuais da organización.

■ A estratexia elixida debe ser capaz de usa-las forzas da organización, de evitar expoñe-la organización ás súas feblezas, e de supera-las potenciais ameazas e aproveitar tódalas oportunidades.

■ A estratexia elixida debe permitirlle á organización reaccionar ante os cambios do contorno.

■ A estratexia elixida debe permitirlle á organización ser moi activa e por tanto influír no seu contorno.

■ A estratexia elixida non debe reborda-la organización.

■ A estratexia elixida debe ser congruente coa misión e obxectivos da organización.

■ A estratexia elixida non debe demostrar un cambio considerable con respecto á cultura e ós valores tradicionais da organización.

■ *Factibilidade*

■ A estratexia elixida debe ser factible en termos de recursos e debe poder ser executada con eficacia. A organización debe ser capaz de dirixir calquera cambio que sexa preciso.

■ A estratexia elixida non debe estar a mercé do déficit dun recurso esencial.

■ A estratexia elixida debe ter previstas as respostas doutras organizacións.

■ A estratexia elixida debe permitirlle á organización regula-las súas actuacións con eficacia.

■ A estratexia elixida debe cumprir tódolos criterios esenciais.

■ *Aceptabilidade*

■ A estratexia elixida debe ser aceptable para tódalas persoas que a realizen.

■ A estratexia elixida debe presentarse da forma máis simple posible, e debe ser relativamente fácil de comunicar. Debe ser comprensible. Debe xerar un apoio entusiasta.

■ *O feito de que a estratexia sexa adecuada*

■ Débese considerar que a estratexia elixida resolva calquera lagoa na planificación.

■ Débese recoñecer que a estratexia elixida lle proporciona unha vantaxe á organización.

■ A estratexia elixida debe ter avaliados os posibles riscos que lle pode presentar á organización e facelos aceptables.

■ Debese amosar que a estratexia elixida tivo en conta as necesidades e as preferencias das persoas clave no seu funcionamento.

■ *O feito de que a estratexia sexa factible con relación ó presuposto dispoñible*

■ A estratexia elixida debe ser factible con relación ós presupostos dispoñibles en termos absolutos.

■ A estratexia elixida debe ter en conta a efectividade dos custos.

■ A estratexia elixida debe ser defendible, se se cuestiona con base no seu custo.

A planificación da organización (corporativa)

Estas son dez preguntas fundamentais:

Esta é unha lista de dez preguntas que propoñemos formularlles ós executivos clave dunha organización, para comprobar se existe un claro plano de longo alcance ou mesmo un acordo xeral nos obxectivos.

1. ¿Cal é o obxectivo fundamental do seu “asunto”, tal como vostede o concibe (nunha frase)?

2. ¿En que “asunto” está vostede a traballar, e que necesidades está vostede cubrindo?

3. ¿En que “asunto ou eido” quere vostede traballar nun prazo de cinco anos e nun prazo de dez anos?

4. ¿Que magnitude quere que a súa organización acade nun prazo de cinco e de dez anos?

5. ¿A que rendementos do investimento aspira vostede nun prazo de cinco e de dez anos?

6. ¿Como vai financia-lo crecemento, por medio dos beneficios, do diñeiro dos préstamos, dos impostos?

7. ¿Debería aspirar a realizar máis cousas nunha área limitada de actividade ou máis ben debería intentar expandi-lo número de actividades nas que vostede se pode involucrar?

8. ¿Que imaxe ten a organización ós ollos de público en xeral e debería vostede intentar cambia-la devandita imaxe?

9. ¿Cal é o problema máis importante que vostede ten que afrontar neste momento, que ten que solucionar eficazmente debido á súa vital influencia no seu futuro?

10. ¿Cales son os factores vitais para o éxito da organización, as materias primas, a competencia técnica, o financiamento, equipo, “clientes”, empregados ou algunha outra cousa? 