

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

¿Sabe qué es delicioso? Una bolsa de patatas fritas de McDonald's, calientes, recién hechas y espolvoreadas con un poco de sal. ¿Sabe cuántas raciones de patatas fritas vende McDonald's diariamente alrededor del mundo? Nueve millones. ¡Una enorme cantidad de sabor! ¿Cómo logra esta empresa con más de 33 500 restaurantes en 119 países y que atiende a casi 68 millones de clientes diarios llevar a cabo su trabajo satisfactoria y consistentemente?¹ Para McDonald's, la clave es su Plan para ganar... Y, una década después de su creación, los fundamentos del mismo siguen guiando las actividades de la compañía.

El Plan para ganar está basado en tres componentes. El primero es la excelencia operativa. La empresa busca satisfacer este parámetro mediante una revisión consistente en cada uno de sus puntos de venta y poniendo en práctica un estricto proceso de medición. El segundo componente estriba en mantener el liderazgo en términos de marketing, algo que McDonald's logra vinculándose con los clientes a través de una dirección de marketing global, moderna y actual. El tercer componente del Plan para ganar es la innovación. McDonald's nunca deja de renovarse. Su objetivo es ofrecer una completa diversidad de productos valiosos, de primera calidad, saludables y a precios justos. En la actualidad, el Plan para ganar sigue siendo la piedra angular en la actividad empresarial de McDonald's. En un informe anual reciente de la empresa se menciona que: "Nuestro éxito continúa siendo global y todas las regiones del mundo hacen una contribución importante a nuestros resultados. Todo esto ha sido posible a partir del Plan para ganar que nos ha servido como programa maestro." Don Thompson, nuevo director general de la organización, reafirmó su adhesión al Plan para ganar y, en conjunto con su equipo de liderazgo, ha identificado tres objetivos de crecimiento global: optimizar sus menús, modernizar la experiencia del cliente y



ampliar la accesibilidad a los restaurantes. Ahora bien, ¿qué tiene que ver todo esto con las patatas fritas?

Barbara Booth (en la fotografía), directora de ciencia sensorial de McDonald's, es responsable de supervisar y evaluar todos



Fuente: Antonio Perez/MCT/Newscom

Para McDonald's, la clave que

le permite hacer su trabajo satisfactoria y consistentemente es su Plan para ganar...

los productos que integran los menús de la compañía. Sin embargo, durante su evaluación semestral de patatas fritas, concentra su atención de manera especial en identificar las características idóneas de dicho producto. (Puede ver un video explicativo en <http://www.businessweek.com/videos/2012-04-09/mcdonalds-fries-undergo-rigorous-sensory-tests>.) Según sus propias palabras, su misión es obtener patatas fritas que le produzcan la sensación de "estar caminando sobre suaves copos de nieve recién caídos." En este sentido, el sabor, la textura y la apariencia del producto son fundamentales. Durante la evaluación (que en realidad funciona como una especie de concurso), los principales proveedores

de patatas de la cadena proporcionan una muestra de sus cosechas para que los expertos de McDonald's las cocinen siguiendo los muy estrictos lineamientos operativos de la empresa, incluyendo la cantidad exacta de sal que deben llevar (misma que, por cierto, es medida y controlada de forma automática mediante un salero especial). Reunidos en torno de una gran mesa rectangular, los catadores olfatean, degustan y escupen las patatas para evaluar y calificar las muestras de materia prima. Pero el evento es algo más que un concurso de sabor; en realidad representa la oportunidad para que Booth y su equipo interactúen con los proveedores y les enseñen cuáles son las características que buscan en

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 8.1 **Definir** la naturaleza y los propósitos de la planeación.
- 8.2 **Clasificar** los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan.
- 8.3 **Identificar** y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.
- 8.4 **Analizar** temas contemporáneos relativos a la planeación.

materia de calidad. Todo con la finalidad de conseguir las patatas fritas perfectas a partir de planes y objetivos bien delineados. **¿A qué se debe que la planeación sea tan importante para el éxito de empresas como McDonald's?**

Tal vez podría pensar que la "planeación" es importante para compañías de gran tamaño como McDonald's pero no demasiado relevante en su caso personal. Lo cierto es que, al determinar qué materias cursará el próximo semestre o decidir qué tiene que

hacer para completar a tiempo el proyecto que le asignaron en una clase, usted está planeando. Por otro lado, la planeación es una actividad que todos los gerentes como Barbara Booth y sus colegas de las distintas áreas de McDonald's deben llevar a cabo. Aunque en cada caso particular los detalles varían, la planeación es una parte esencial de la administración. Es por ello que en este capítulo hablaremos de los fundamentos de esta actividad: qué es la planeación, por qué planean los gerentes y cómo lo hacen.

8.1 Definir la naturaleza y los propósitos de la planeación.

EL QUÉ Y EL PORQUÉ de la planeación

Cuando anunció la construcción de su nueva aeronave 787, Boeing le dio un nombre que evoca anhelos y ensueños cumplidos, Dreamliner. Sin embargo, el proyecto se convirtió en una auténtica pesadilla para los gerentes. El nuevo avión fue el producto más popular en la historia de la empresa, sobre todo por sus innovaciones en cuanto a eficiencia en el aprovechamiento de combustible. No obstante, su producción llegó a retrasarse hasta tres años. Los primeros aparatos fueron entregados a la ANA (All Nippon Airways) en septiembre de 2011. Boeing admitió que el cronograma del proyecto fue demasiado ambicioso, aun cuando todos sus detalles habían sido cuidadosamente planeados.² Algunos clientes (en este caso, unas 60 aerolíneas que habían ordenado los jets) se cansaron de esperar o, en respuesta al cambiante entorno económico, cancelaron sus pedidos. ¿Acaso los gerentes de Boeing pudieron haber hecho una mejor planeación?

¿Qué es la planeación?

Como establecimos en el capítulo 1, la **planeación** es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo).

Cuando empleamos el término *planear*, nos referimos a la planeación *formal*. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado. Estos objetivos se estipulan por escrito para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de los mismos, lo cual reduce la ambigüedad y da lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguirlos. Por último, el propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar cómo se lograrán los objetivos.

¿Por qué planean los gerentes?

Según parece, la planeación requiere un gran esfuerzo. Entonces, ¿por qué querrían embarcarse en tal labor los gerentes? Podemos citar por lo menos cuatro razones. En primer lugar, la planeación les da *dirección* tanto a los gerentes como a otros tipos de empleados. Cuando éstos saben qué es lo que pretenden sus organizaciones o unidades de trabajo y qué deben hacer ellos para contribuir a dicho propósito, tienen la capacidad de coordinar sus actividades, cooperar entre sí y poner su grano de arena en la consecución de las metas generales. Sin planeación, los departamentos y los individuos podrían perseguir objetivos distintos y obstaculizar el logro eficiente de aquellos fijados por la compañía.

Una razón más estriba en que la planeación *reduce la incertidumbre*, forzando a los gerentes a poner su atención en el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no elimina la incertidumbre, los gerentes planean para poder responder eficientemente cuando ésta surge.

Por otro lado, la planeación *minimiza el desperdicio y la redundancia*. Cuando las actividades laborales son coordinadas en función de un plan, las ineficiencias saltan a la vista y pueden corregirse y eliminarse.

planeación

Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades

Finalmente, la planeación *establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control*. Al planear, los gerentes desarrollan objetivos y planes y, cuando les llega el momento de ejercer la tarea de controlar, pueden determinar cuáles de esos planes se pusieron en práctica y cuáles objetivos se alcanzaron. De no haber planeación, los gerentes carecerían de parámetros para medir el esfuerzo laboral.

Planeación y desempeño

¿Vale la pena planear? Numerosos estudios han tratado de establecer la relación que existe entre planeación y desempeño.³ Aunque casi todos ellos demuestran que ésta es positiva, no podemos decir que las organizaciones que hacen una planeación formal *siempre* superan el desempeño de aquellas que no lo hacen. Entonces, ¿qué *podemos* concluir al respecto?

En primer lugar que, en términos generales, la planeación formal está asociada con la obtención de resultados financieros positivos: utilidades más altas, un mejor rendimiento sobre los activos, etc. En segundo que, aparentemente, llevar a cabo un buen trabajo de planeación e implementar los planes derivados de éste juega un papel más importante para el alto desempeño que la cantidad de planeación efectuada. Por otro lado, en los estudios que no evidenciaron un alto desempeño a consecuencia de la planeación formal, el entorno externo suele ser responsable. Cuando factores externos tales como las normas gubernamentales o los poderosos sindicatos restringen las opciones de los gerentes, el impacto de la planeación en el desempeño organizacional se ve reducido. Por último, la relación entre planeación y desempeño parece depender también del marco temporal. De acuerdo con las evidencias, se requieren por lo menos cuatro años de planeación formal para que comience a ser visible su efecto sobre el desempeño.

OBJETIVOS y planes

La planeación suele ser reconocida como la principal función administrativa, ya que establece la base de todas las demás actividades que ejecutan los gerentes al organizar, dirigir y controlar. Consta de dos factores relevantes: objetivos y planes.

Los **objetivos (metas)** son los resultados o propósitos que se desea lograr.⁴ Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Ésa es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación. Es preciso saber cuál es el objetivo o el resultado que se quiere lograr antes de poder establecer los planes para conseguirlo. Los **planes** son documentos en los que se especifica cómo se lograrán los objetivos. Normalmente en ellos se incluyen la asignación de recursos, los cronogramas y otras acciones necesarias para que se cumplan. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto los objetivos como los planes correspondientes.

Tipos de objetivos

Podría parecer que las organizaciones sólo tienen un objetivo. Las empresas quieren generar utilidades y las organizaciones sin ánimo de lucro desean satisfacer las necesidades de uno o varios grupos sociales específicos. Sin embargo, un objetivo único es incapaz de definir apropiadamente el éxito de una organización. Por otro lado, si los gerentes hacen hincapié en una sola meta, otras que tal vez son esenciales para el éxito en el largo plazo, podrían ser ignoradas. Además, como comentamos en el capítulo 5, utilizar un solo objetivo (digamos, generar utilidades) podría derivar en comportamientos antiéticos, toda vez que gerentes y empleados dejarán de lado otros aspectos de su labor con tal de obtener buenos resultados en el único parámetro que se usará para evaluar su desempeño.⁵ En realidad, todas las organizaciones cuentan con diversos objetivos. Por ejemplo, las empresas podrían estar interesadas en aumentar su participación de mercado, mantener el entusiasmo de sus empleados por trabajar para la compañía y lograr prácticas laborales sustentables desde la perspectiva ecológica. Por su parte, una institución religiosa tal vez buscaría ofrecer un lugar para practicar el culto pero también dar apoyo a personas de su comunidad que enfrentan desventajas económicas y actuar como sitio de reunión para sus integrantes.

Prácticamente, todos los objetivos de una organización pueden clasificarse en dos grandes categorías: estratégicos o financieros. Estos últimos tienen que ver con los resultados financieros de la organización, mientras que los estratégicos se relacionan con todas las demás áreas



La planeación sigue contribuyendo al desempeño rentable de Recreational Equipment, Inc. Gracias a la implementación de sus planes formales de expansión, REI ha logrado crecer: fundada en 1944 con una sola tienda, hoy en día la empresa se ha convertido en uno de los principales minoristas de ropa y equipo recreativo para exteriores, con más de 120 puntos de venta, una fuerza laboral superior a los 10 000 empleados y ventas por 1 000 millones de dólares. Además de los productos para entusiastas de los deportes al aire libre, REI ofrece paquetes vacacionales de aventura en distintos lugares del orbe, excursiones por un día y programas educativos a nivel local. En esta fotografía aparecen los empleados de REI durante la inauguración de la nueva tienda de la cadena en el distrito comercial del SoHo neoyorquino. De acuerdo con sus empleados, REI se distingue en términos de desempeño y ha formado parte de las "100 mejores compañías para trabajar" desde que la revista Fortune comenzó a compilar el listado en 1998. Fuente: Matt Peyton/AP Images for REI

Clasificar los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan. 8.2

objetivos (metas)

Resultados o propósitos que se desea lograr

planes

Documentos en los que se especifica cómo se lograrán los objetivos

objetivos establecidos

Declaraciones oficiales que hace la organización de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales

objetivos reales

Los auténticos objetivos cuyo cumplimiento persigue la organización, tal como quedan definidos por las acciones de sus integrantes

de su desempeño. Por ejemplo, McDonald's ha determinado que sus metas financieras consisten en aumentar entre 3 y 5 por ciento promedio anual sus ventas e ingresos, 6 o 7 por ciento promedio anual sus ingresos operativos y más de 10 por ciento su rendimiento sobre el capital invertido.⁶ Por otro lado, el siguiente es un ejemplo de objetivo estratégico de Bloomberg L.P.: “Queremos convertirnos en la organización de noticias más influyente del mundo”.⁷

Los objetivos que acabamos de describir son **objetivos establecidos**, es decir, declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales. Sin embargo, los objetivos establecidos (mismos que pueden encontrarse en los estatutos de la organización, en sus informes anuales, en los anuncios que realiza su departamento de relaciones públicas o en comunicaciones públicas de sus gerentes) suelen entrar en conflicto con, o verse influenciados por, lo que los diversos grupos con intereses en la compañía creen que debería hacer ésta. Por ejemplo, el objetivo de Nike es “generar inspiración e innovación para todos los deportistas”. La visión de la compañía canadiense EnCana es “convertirse en un punto de referencia de alto desempeño entre las empresas especializadas en la producción independiente de petróleo y gas”. El objetivo de Deutsche Bank es “ser el proveedor líder de soluciones financieras a nivel global, crear un valor duradero para nuestros clientes, para nuestros accionistas y para las comunidades en las que operamos”.⁸ Las declaraciones anteriores son vagas, y probablemente son más una adecuada representación de las habilidades de relaciones públicas de la dirección de las empresas mencionadas que una descripción significativa de lo que en realidad están tratando de lograr. En consecuencia, no debería sorprendernos que los objetivos establecidos suelen ser irrelevantes respecto de lo que realmente ocurre.⁹

Si se quiere saber cuáles son los **objetivos reales** de la organización (es decir, aquellos que en realidad se está esforzando por cumplir), habrá que prestar atención a lo que hacen sus miembros. Sus acciones definen las prioridades. Por ejemplo, una universidad podría afirmar que su objetivo es limitar el número de alumnos que participan en cada clase, facilitar las relaciones estrechas entre estudiantes y académicos y buscar que los estudiantes se involucren activamente en el proceso de aprendizaje, ¡pero en realidad lo que hacen es saturar los salones de clase! Estar conscientes de que los objetivos reales pueden ser distintos de los establecidos es importante, pues permite reconocer los verdaderos motivos de las inconsistencias evidentes.

Tipos de planes

Las formas más populares de describir los planes organizacionales son en función de su alcance (estratégicos u operativos), de su marco temporal (de corto o de largo plazo), de su especificidad (direccionales o específicos) y de su frecuencia de uso (de una sola vez o permanentes). Como se muestra en la figura 8-1, estos tipos de planes no son independientes.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Tommy y Kate Larkin abrieron hace poco un restaurante y tienda de alimentos de especialidad en el norte de California. En la tienda también se vende vino y artesanías de fabricación local. Aunque gracias a la afluencia de turistas al negocio le va bien durante los meses de verano, entre octubre y abril la actividad disminuye de forma sustancial ante la ausencia de visitantes foráneos. A pesar de lo anterior, los Larkin piensan que el lugar les ofrece buenas oportunidades de desarrollo.

¿Qué tipo de planes necesitan hacer los Larkin para sobrevivir durante la temporada baja?

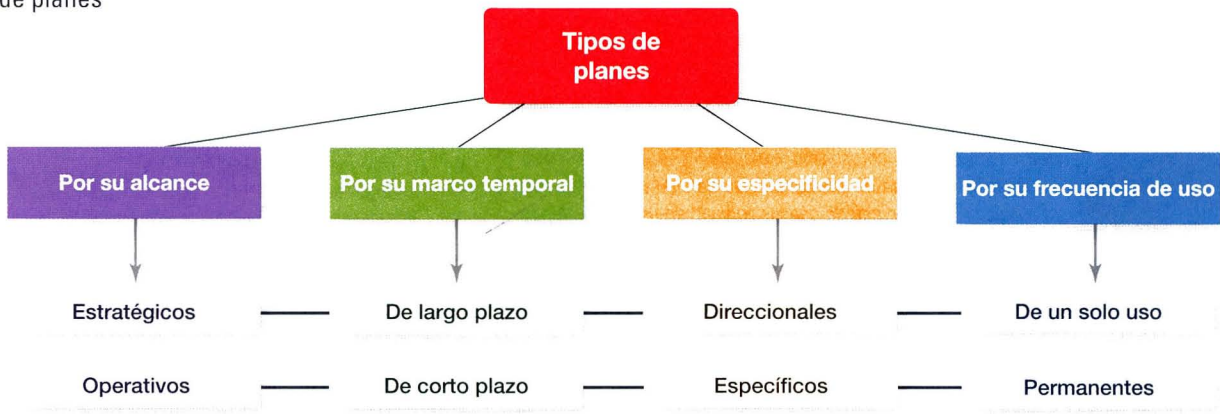
Tommy y Kate necesitan encontrar formas de impulsar su negocio durante los meses flojos. Para ello, podrían tratar de establecer una iniciativa de comercio electrónico más sólida que les permita comercializar los vinos y las artesanías, y de esa manera dejar de depender exclusivamente de las transacciones físicas. También podrían aumentar su publicidad formal y las ofertas en el punto de venta con el objetivo de incrementar las ventas durante la temporada baja.



Braeden Rogers
Gerente de soluciones
emergentes

Fuente: Braeden Rogers

Figura 8-1
Tipos de planes



En otras palabras, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, direccionales y de un solo uso, mientras que los planes operativos generalmente son de corto plazo, específicos y permanentes. Pero, ¿qué incluye cada uno de ellos?

Los **planes estratégicos** son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. Los planes que son aplicables exclusivamente a un área operativa de la organización se denominan **planes operativos**. La diferencia entre estos dos tipos de planes estriba en que los estratégicos son de amplio alcance, mientras que los operativos tienen repercusiones más limitadas.

El número de años utilizado para definir los planes de corto y largo plazo ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre del entorno. Hasta hace algún tiempo se acostumbraba pensar que los planes de largo plazo eran aquellos cuyos efectos se extendían más allá de los siete años. Trate de imaginar lo que podría hacer en siete años; eso le dará una idea de cuán difícil sería para un gerente establecer planes tan a futuro. Por consiguiente, definimos los **planes de largo plazo** como aquellos cuyo marco temporal rebasa los tres años.¹⁰ Por su parte, los **planes de corto plazo** son los que cubren un año o menos. Cualquier plan que abarque un periodo de tiempo superior a un año pero inferior a tres es un plan intermedio. Aunque estas clasificaciones en función del tiempo son bastante comunes, cada organización puede emplear el marco temporal que desee en su planeación.

Desde un punto de vista meramente intuitivo, pudiera parecer que los planes específicos son preferibles a los direccionales debido a que estos últimos son más laxos. En contraste, los **planes específicos** están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación. Un plan específico determina sus objetivos de forma que no haya cabida para la ambigüedad o las apreciaciones erróneas. Por ejemplo, si un gerente buscara incrementar 8 por ciento la producción generada por su unidad de trabajo en un periodo de 12 meses, podría establecer procedimientos, partidas presupuestales y programas de actividades específicos para lograrlo.

A pesar de lo anterior, cuando el nivel de incertidumbre es alto y los gerentes deben mostrarse flexibles para responder a los cambios inesperados, los **planes direccionales** (caracterizados por ser flexibles y establecer solamente lineamientos generales) son más efectivos. La razón es que, si bien permiten focalizar los esfuerzos, no atan a los gerentes a un objetivo o a un curso de acción concretos. Por ejemplo, Sylvia Rhone, presidenta de Motown Records, afirma que tiene un objetivo muy simple: “contratar a los mejores artistas”.¹² Por consiguiente, en lugar de desarrollar un plan tan específico como producir y comercializar 10 álbumes de nuevos artistas este año, Rhone podría formular un plan direccional consistente en usar una red de personas de todo el mundo para que detecten talentos desconocidos y prometedores y los pongan en contacto con ella para sumarlos a sus contrataciones. Tenga en cuenta, sin embargo, que es preciso ponderar qué es más conveniente para la organización: la flexibilidad de los planes direccionales o la claridad de los planes específicos.

Por otro lado, algunos de los planes desarrollados por los gerentes son de uso permanente, mientras que otros se implementan por ocasiones únicas. Los **planes de un solo uso** son aquellos diseñados de manera específica para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular. Por ejemplo, cuando Walmart quiso aumentar la cantidad de puntos de venta que tenía en China, los ejecutivos de alto nivel formularon como guía un plan de un solo uso. En contraste, los **planes permanentes** son aquellos de implementación continua y que

planes estratégicos

Planes que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma

planes operativos

Planes que abarcan únicamente a un área operativa de la organización

planes de largo plazo

Planes cuyo marco temporal se extiende más allá de tres años

planes de corto plazo

Planes cuyo marco temporal se extiende por un año o menos

planes específicos

Planes que están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación

planes direccionales

Planes que son flexibles y sólo establecen lineamientos generales

planes de un solo uso

Planes específicos que se implementan una única vez y son especialmente diseñados para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular

planes permanentes

Planes de implementación continua que ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas

el **LÍDER** hace la

DIFERENCIA



Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon.com, comprende la importancia de los objetivos y los planes. Como líder, Jeff exuda energía, entusiasmo y empuje.¹¹ Le gusta divertirse (el legendario sonido de sus carcajadas ha sido comparado con el aleteo de una parvada de gansos volando en una nube de gas hilarante) pero ha buscado hacer realidad su visión de Amazon con una intensa seriedad, poniendo de manifiesto su capacidad para inspirar a sus empleados en las altas y bajas naturales

de una empresa de rápido crecimiento. Cuando Bezos fundó la compañía como librería online su objetivo era convertirse en líder de venta minorista en medios electrónicos. Hoy, quince años después, Amazon se está transformando rápidamente en el almacén general más popular del mundo al ampliar su línea de negocios a la venta no sólo de libros, sino también de CDs, DVDs, juegos LEGO, taladros, y hasta legendarios lebrilopes disecados, por mencionar algunos de los miles de productos que se pueden comprar ahí. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

Fuente: Reuters/Kimberly White

ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas. Estos planes incluyen políticas, reglas y procedimientos (mismos que definimos en el capítulo 6). Un ejemplo de un plan permanente son las políticas contra la discriminación y el acoso sexual desarrolladas por la University of Arizona, ya que proporcionan directrices claras a sus administradores, académicos y personal en general respecto de los planes de contratación y el desempeño de sus puestos laborales.

ESTABLECIMIENTO DE objetivos y desarrollo de planes

Taylor Haines acaba de ser electa presidenta de la fraternidad honoraria de su escuela de administración y quiere que la organización se involucre de forma más activa en las actividades de la institución. Por su parte, hace tres años Francisco Garza se graduó del Tecnológico de Monterrey como licenciado en marketing e informática y

pudo contratarse de inmediato en una empresa de consultoría financiera de alcance regional. Hace poco, fue ascendido a gerente de un equipo de desarrollo de negocios electrónicos conformado por ocho personas y espera poder fortalecer la contribución financiera que hace su gente a la compañía. ¿Qué tendrían que hacer Taylor y Francisco para lograr sus propósitos? El primer paso debe consistir en el establecimiento de objetivos.

8.3 **Identificar** y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.

establecimiento tradicional de objetivos

Modelo de establecimiento de objetivos en el que los gerentes de alto nivel determinan las metas que, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma

Modelos de establecimiento de objetivos

Como comentamos antes, los objetivos dan dirección a todas las decisiones y actividades administrativas y representan los parámetros que sirven de base para medir los logros conseguidos. Todos los miembros de la organización deben orientar sus esfuerzos hacia la consecución de dichos objetivos, mismos que pueden ser establecidos mediante un proceso tradicional o a través del modelo de administración por objetivos.

En el **establecimiento tradicional de objetivos**, éstos son determinados por los gerentes de alto nivel y luego, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma. Esta perspectiva tradicional parte del supuesto de que los gerentes de alto nivel saben qué es lo mejor para la organización porque pueden ver el “panorama general”. Al infiltrarse a los niveles inferiores, los objetivos guían las labores de los empleados individuales para el logro de las metas generales. Si Taylor quisiera utilizar este modelo, lo primero que tendría que hacer sería averiguar cuáles son los objetivos del rector o director de la escuela de administración y desarrollar metas más específicas para su grupo que, a su vez, puedan contribuir al logro de los propósitos generales de la institución. Piense ahora en el caso de una empresa de manufactura. El presidente le informa al vicepresidente de producción sus expectativas respecto de los costos de manufactura el año próximo e indica al vicepresidente de marketing cuál es el nivel de ventas que desea alcanzar a lo largo del año. Esos objetivos pasan al siguiente nivel organizacional, en donde se consignan por escrito para definir cuáles son las responsabilidades de ese nivel en particular; luego pasan al siguiente nivel, y así consecutivamente. En algún momento posterior, se hace una evaluación del desempeño para determinar si los objetivos asignados a cada nivel fueron alcanzados. Aunque en teoría el proceso debe funcionar como acabamos de describir, lo cierto es que no siempre ocurre así. Convertir los objetivos estratégicos de amplio alcance en metas departamentales, de equipo o individuales puede resultar una tarea bastante frustrante y compleja.

Otro problema inherente al establecimiento tradicional de objetivos estriba en que, cuando los gerentes de alto nivel definen las metas en términos muy amplios como “generar utilidades suficientes” o “aumentar el liderazgo en el mercado”, la ambigüedad tiene que eliminarse a medida que se especifican propósitos más concretos en cada nivel organizacional. En consecuencia, los gerentes de cada uno de esos niveles definen los objetivos, hacen sus propias interpretaciones e introducen sus sesgos personales para hacerlos más específicos. Sin embargo, lo que suele ocurrir es una gradual pérdida de claridad. La figura 8-2 ilustra los resultados que pueden darse. Pero no tiene que ser así. Por ejemplo, en la fábrica de Carrier-Carlyle Compressor de Stone Mountain, Georgia, los empleados y los gerentes enfocan sus esfuerzos laborales para la

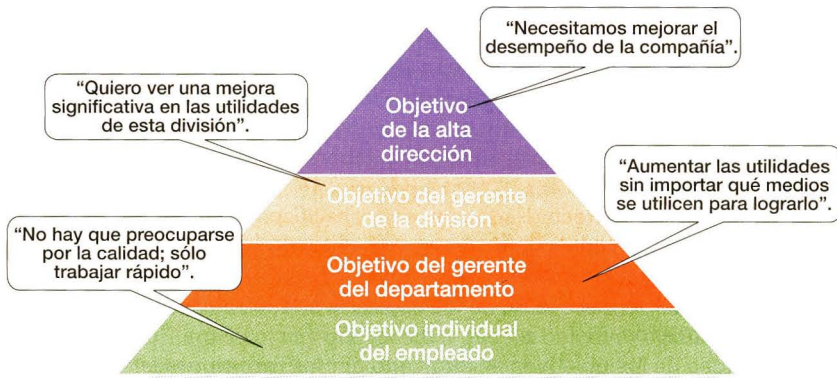


Figura 8-2
Desventajas del establecimiento tradicional de objetivos

consecución de los objetivos. Éstos especifican la necesidad de satisfacer con creces las necesidades de los clientes, concentrarse en la mejora continua e involucrar a la fuerza laboral en el proceso. Para asegurarse de que todos los integrantes de la empresa se mantengan enfocados en esos objetivos, la dirección ha colocado un “termostato” de casi un metro de ancho por un metro de largo en la entrada de empleados; este indicador señala el nivel de desempeño de la fábrica en cualquier momento dado y comunica a los trabajadores en dónde hay que poner atención. “El termostato esboza los objetivos de la planta con diversas métricas y señala cuál es el nivel de desempeño mensual en relación con los mismos”. ¿Este modelo de establecimiento de objetivos funciona? En los tres últimos años, la fábrica ha experimentado una reducción de casi 76 por ciento en las tasas de rechazo de los clientes y una disminución de 54.5 por ciento en los casos de enfermedades y lesiones derivadas del trabajo.¹³

Cuando la jerarquía de los objetivos de la organización está definida claramente, como en Carrier Carlyle Compressor, conforma una red integrada de objetivos conocida también como **cadena medios-fines**. Las metas de más alto nivel (o fines) están vinculadas con los objetivos de nivel más bajo, los cuales sirven como medios para su consecución. En otras palabras, los objetivos alcanzados en los niveles más bajos se convierten en los medios para cumplir las metas (fines)

cadena medios-fines

Red integrada de objetivos en la cual el logro de las metas en un nivel sirve como medio para alcanzar los propósitos que se persiguen en el nivel siguiente

en la PRÁCTICA

Contexto:

Geoff Vuleta, director general de Fahrenheit 212, una empresa de consultoría en innovación, tiene un interesante enfoque de planeación. Cada 100 días, los empleados se reúnen para determinar en conjunto aquello que deberá lograrse a lo largo de los 100 días siguientes. Luego, de manera individual, cada uno de ellos realiza un listado de los compromisos con que contribuirá a conseguir las metas de la lista y se sienta con el director general y con el presidente de la empresa para analizar el plan. La suma de los planes individuales se convierte en el punto focal en el que se concentrarán las actividades.

¿Qué opina de este método? ¿Le parece útil o no?

En las organizaciones pequeñas este enfoque garantizará que la cultura corporativa tenga un alcance verdaderamente general y que todos los integrantes de la empresa compartan los mismos valores y objetivos. Por otro lado, conlleva el riesgo de que la perspectiva colectiva se afiance a expensas de la creatividad individual, de manera que algunos empleados tenderán a ajustar sus compromisos a los de sus compañeros. A pesar de ello, es un muy buen método para que todos los miembros de la organización obtengan una parte de los beneficios.

Susan Mathew
Gerente de programación



Fuente: Susan Mathew

Figura 8-3

Pasos de la APO

1. Se formulan los *objetivos y las estrategias generales* de la organización.
2. Los principales objetivos son asignados a las *unidades divisionales y departamentales*.
3. Los gerentes de las unidades *establecen de forma colaborativa los objetivos específicos* de sus áreas de trabajo en coordinación con sus subalternos inmediatos.
4. Se establecen objetivos específicos con la colaboración de *todos los miembros de cada departamento*.
5. Los *planes de acción*, caracterizados por ser específicos y por derivar del acuerdo entre gerentes y empleados, definen cómo se lograrán los objetivos.
6. Se *implementan* los planes de acción.
7. El progreso hacia la consecución de los objetivos se *revisa periódicamente* para dar *retroalimentación*.
8. El logro exitoso de los objetivos es reforzado por las *recompensas basadas en el desempeño*.

del nivel siguiente. Y, el logro de los objetivos de ese nivel se convierte en el medio para cumplir las metas (fines) del siguiente, y así consecutivamente en los distintos estratos de la organización. Así es como se supone que debe funcionar el establecimiento tradicional de objetivos.

En lugar de usar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones emplean la **administración por objetivos (APO)**, un proceso que consiste en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar esos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Si Francisco pusiera en práctica este modelo, se sentaría con cada uno de los miembros de su equipo para determinar los objetivos, y luego evaluaría periódicamente si se ha tenido algún progreso hacia el logro de los mismos. Los programas de APO constan de cuatro elementos: especificidad de las metas, toma de decisiones participativa, vigencia temporal explícita y retroalimentación con base en el desempeño.¹⁴ En vez de utilizar los objetivos sólo para asegurarse de que los empleados estén haciendo lo que se supone que deben hacer, la APO los usa también para motivarlos. El atractivo de este modelo estriba en que se hace mayor hincapié en que los empleados se esfuercen por cumplir los objetivos que ellos mismos contribuyeron a establecer. La figura 8-3 lista los pasos de que suelen constar los programas APO.

¿Qué tan bien funciona la APO? Las investigaciones han evidenciado que puede aumentar el nivel de desempeño de los empleados y la productividad organizacional. Por ejemplo, una revisión de programas APO encontró mejores tasas de productividad en casi todos los casos.¹⁵ Pero, ¿este modelo es relevante para las organizaciones actuales? Si se le considera exclusivamente como una forma de establecer objetivos, la respuesta es positiva porque, según las investigaciones, éste puede ser también un buen método para motivar a los empleados.¹⁶

CARACTERÍSTICAS DE UNA CORRECTA REDACCIÓN DE OBJETIVOS No todos los objetivos se exponen por escrito de la misma manera. En términos de claridad, algunas formas de hacerlo son mejores que otras. Por ejemplo, el director general de Procter & Gamble señaló su deseo de que la empresa sume alrededor de 548 000 clientes nuevos todos los días durante los próximos cinco años.¹⁷ Éste es, sin duda, un objetivo ambicioso, pero muy específico. En ello radica la importancia de que los gerentes aprendan a redactar adecuadamente los objetivos. ¿Cuáles son las características necesarias para lograrlo? Vea la figura 8-4 para conocerlas.

PASOS DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Los gerentes deben poner en práctica los siguientes cinco pasos al establecer objetivos.

1. **Revisar la misión o propósito de la organización.** La misión es una declaración de amplio espectro en donde se especifica cuál es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran. Los gerentes deben revisar la misión antes de redactar sus objetivos, toda vez que éstos deben reflejarla.

- Están escritos en términos de resultados más que de acciones
- Son medibles y cuantificables
- Son claros en relación con un marco temporal
- Son desafiantes pero logrables
- Se presentan adecuadamente por escrito
- Son comunicados a todos los miembros de la organización que deben estar al tanto

administración por objetivos (APO)

Proceso consistente en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar esos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados

misión

El propósito que persigue la organización

Figura 8-4

Objetivos bien redactados

2. *Evaluar los recursos disponibles.* Lo último que se quiere hacer es establecer objetivos imposibles de lograr con los recursos disponibles. Aun cuando las metas deben ser desafiantes, también es preciso que sean realistas. Después de todo, si los recursos que se tienen para trabajar son insuficientes para lograr un objetivo, la meta no se alcanzará, sin importar cuánto esfuerzo se ponga en su consecución. Es como si una persona que gana 50 000 dólares al año se fija el objetivo de crear un portafolio de inversión con valor de un millón de dólares en un periodo de tres años. Sin importar cuánto se esfuerce, sencillamente le será imposible conseguirlo.
3. *Determinar los objetivos, ya sea de forma individual o con aportación de otras personas.* Los objetivos reflejan los resultados deseados y, por lo tanto, deben ser congruentes con la misión de la organización y con las metas establecidas en otras áreas de la misma. Por otro lado, hay que recordar que los objetivos deben ser medibles, específicos e incluir un marco temporal para su cumplimiento.
4. *Consignar los objetivos por escrito y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos.* Presentar los objetivos por escrito y comunicarlos son acciones que contribuyen a que las personas los tengan presentes. Además, el hecho de consignar los objetivos en un medio físico permite contar con una evidencia visible de la importancia que tiene trabajar en función de una meta específica.
5. *Revisar los resultados y corroborar si se han logrado los objetivos.* Si los objetivos no se han alcanzado, modifíquelos según se requiera.

Una vez que los objetivos han sido establecidos, consignados por escrito y comunicados, el gerente está listo para desarrollar los planes adecuados para trabajar hacia su consecución.

Desarrollo de planes

El proceso de desarrollo de planes se ve influenciado por tres factores de contingencia y también por el modelo de planeación que se utilice.

FACTORES DE CONTINGENCIA EN LA PLANEACIÓN Son tres los factores de contingencia que afectan la elección de planes: el nivel organizacional, el grado de incertidumbre del entorno y la duración de los compromisos a futuro.²⁰

La figura 8-5 muestra la relación que existe entre el nivel que ocupa el gerente dentro de la organización y el tipo de planeación que pone en práctica. En términos generales, los gerentes de nivel bajo se concentran en la planeación operativa y los de nivel alto lo hacen en la planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre del entorno. Cuando el nivel de incertidumbre es alto, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes tienen que estar preparados para modificar o enmendar los planes que hayan implementado. Incluso, habrá ocasiones en que tendrán que tomar la opción de cancelarlos por completo.²¹ Por ejemplo, antes de su fusión con United Airlines, el entonces director general de Continental Airlines y su equipo directivo establecieron un objetivo específico para enfocarse en aquello que más anhelaban los clientes: horarios de vuelo confiables. La finalidad era ayudar a que la empresa fuera más competitiva en la muy incierta industria de la aviación. Precisamente debido a ese elevado nivel de inseguridad, el equipo gerencial identificó un “destino, pero no un plan de vuelo” y modificó sus planes para lograr el objetivo de ofrecer un servicio a tiempo.

El último factor de contingencia tiene que ver con el marco temporal de los planes. De acuerdo con el **concepto de compromiso**, los planes deben extenderse tanto tiempo como sea necesario para satisfacer los compromisos adquiridos al momento de su concepción. Desarrollar planes que abarquen demasiado o muy poco tiempo resulta ineficiente e ineficaz. Lo ocurrido a AT&T con el surgimiento del iPhone es un buen ejemplo de por qué es importante comprender el concepto de compromiso. En junio de 2007, cuando AT&T ganó la



En los números ¹⁹

51 por ciento de los gerentes afirmaron estar enfocando la planeación de forma diferente al utilizar más escenarios de negocio y modelos basados en datos.

47 por ciento de los gerentes comentaron que los proyectos de sus organizaciones siempre, o casi siempre, logran sus objetivos.

69 por ciento de los gerentes afirmaron que no se les dan recursos suficientes para llevar a cabo los proyectos.

7 por ciento de los ejecutivos que trabajan en áreas de informática reconocieron que no cuentan con un plan de recuperación en caso de desastre.

75 por ciento de los gerentes comentaron que el modelo de planeación utilizado en sus compañías no estaba funcionando.

19 por ciento de los ejecutivos reconocieron que la planeación es una habilidad muy importante.

concepto de compromiso

Los planes deben extenderse tanto tiempo como sea necesario para satisfacer los compromisos adquiridos al momento de su concepción

Figura 8-5

Desventajas del establecimiento tradicional de objetivos



El modelo de planeación que utiliza Michael Dell, fundador y director ejecutivo de Dell, Inc., involucra a los empleados de diferentes niveles y áreas funcionales de la organización. Los equipos de trabajo, por ejemplo, desarrollan sus propios programas de actividades diarias, llevan un registro de sus progresos y generan planes alternativos cuando no logran cumplir sus objetivos cotidianos. Por su parte, los líderes de los departamentos funcionales de Dell (producción, administración de suministros y administración de canales) se reúnen una vez por semana para formular planes con base en la demanda y oferta de productos. Una de las ventajas de este tipo de planeación radica en que los empleados tienen plena consciencia de los planes que se utilizan para dirigir y coordinar su trabajo.

Fuente: Grzegorz Michalowski/EPA/Newscom

departamento de planeación formal

Grupo de especialistas en planeación cuya responsabilidad exclusiva es ayudar a establecer y formular los planes organizacionales en los términos adecuados

concesión de derechos exclusivos para dar soporte al iPhone en su red inalámbrica en Estados Unidos, tanto la empresa como Apple misma subestimaron enormemente la popularidad del teléfono, del cual se vendieron 21.8 millones de unidades entre 2011 y el primer trimestre de 2012.²² Y eso sin contar con todas las apps (por lo menos 500 000 distintas que han sido descargadas más de 15 000 millones de veces), muchas de las cuales consumen una gran cantidad de ancho de banda. La red de AT&T “simplemente fue incapaz de manejar tanto tráfico”. John Stankey, director de estrategia de la compañía, comentó: “Fallamos por completo en nuestros cálculos de capacidad de uso”. Como descubrió la empresa, el súper teléfono ha creado serios desafíos en virtud de su voracidad de banda ancha.²³ ¿De qué manera ilustra esta experiencia el concepto de compromiso? Al convertirse en el principal proveedor del iPhone, AT&T se “comprometió” a asumir cualesquiera gastos futuros generados por esa decisión planeada. Y ha tenido que vivir con la decisión y sus consecuencias, tanto buenas como malas.

Modelos de planeación

Autoridades estadounidenses de los gobiernos federal, estatal y local están trabajando en conjunto para estimular el crecimiento de las poblaciones de salmón silvestre en el noroeste del país. Los gerentes de la división de Gráficos de flotas globales de 3M Company desarrollan planes detallados para satisfacer la creciente demanda de los clientes y para enfrentar a competidores cada vez más agresivos. Emilio Azcárraga Jean, presidente y director general de Grupo Televisa, obtiene información, opiniones y otras aportaciones de muy distintas personas antes de establecer los objetivos de su empresa, y luego los comunica a varios de sus ejecutivos para que éstos desarrollen la planeación necesaria para alcanzarlos. En cada una de las situaciones anteriores la planeación tiene particularidades específicas pero, en términos generales, para dilucidar *cómo* planean las organizaciones, lo más recomendable es considerar *quién* lleva a cabo esa labor.

En el modelo tradicional, la planeación es tarea específica de los gerentes de alto nivel, aunque suelen recibir el apoyo de un **departamento de planeación formal**, es decir, de un grupo de especialistas en planeación cuya responsabilidad exclusiva es ayudar a establecer y formular los planes organizacionales en los términos adecuados. Bajo este esquema, los planes desarrollados por los gerentes de alto nivel fluyen hacia abajo hasta los demás estratos de la organización, de manera muy parecida a lo que ocurre en el modelo tradicional de establecimiento de objetivos. A medida que pasan de un área a otra de la organización, los planes son ajustados a las necesidades particulares de cada una de ellas. Aunque este método consigue que la planeación gerencial sea rigurosa, sistemática y coordinada, con mucha frecuencia se limita a desarrollar “el plan”: una gruesa carpeta (o varias) llena de información irrelevante que se coloca en un anaquel y nunca se usa en la vida real como guía para coordinar los esfuerzos laborales. De hecho, en una encuesta realizada entre gerentes sobre los procesos formales de planeación que se llevan a cabo de arriba hacia abajo de la jerarquía organizacional, más de 75 por ciento afirmaron que el modelo de planeación de sus empresas era insatisfactorio.²⁴ Una de las quejas más recurrentes fue que “los planes son documentos que prepara el personal corporativo de planeación y cuyo único destino es el olvido”. Aunque este enfoque de planeación descendente es utilizado en muchas organizaciones, sólo puede ser efectivo si los gerentes comprenden la importancia de crear documentos que los integrantes de la organización realmente usen y no documentos que den muy buena impresión pero sean ignorados por completo.

Otro modelo de planeación consiste en buscar una mayor participación de los miembros de la organización en el proceso. En este caso, los planes no son transmitidos de un nivel jerárquico superior al siguiente; por el contrario, son desarrollados por los mismos integrantes de cada nivel organizacional y de cada unidad de trabajo con la consigna de satisfacer necesidades específicas. Por ejemplo, en Dell, los empleados de producción, de administración de suministros y de administración de canales se reúnen cada semana para formular planes con base en la oferta y la demanda actuales de sus productos. Por otro lado, los equipos de trabajo establecen sus programas diarios de actividades y llevan un registro de sus progresos en relación con esos programas. Si un equipo no logra cumplir los objetivos, sus integrantes desarrollan planes de “recuperación” para recobrar el ritmo y ajustarse nuevamente al programa.²⁵ Cuando los miembros de la organización se involucran activamente en la planeación, visualizan los planes como algo más que una serie de propósitos consignados en un papel. De hecho, pueden atestiguar cómo se utilizan los planes para dirigir y controlar el trabajo.

8.4 *Analizar temas contemporáneos relativos a la planeación.*

TEMAS CONTEMPORÁNEOS relativos a la planeación

La información fluye sin cesar durante las 24 horas del día hasta la segunda planta del edificio de 21 pisos que sirve de sede central para Hyundai Motor. Es ahí en donde se localiza

el Centro global de mando y control (*Global Command and Control Center*, GCCC) de la empresa, inspirado en la sala de redacción del canal de noticias CNN, con “docenas de monitores de computadora en los que se registran imágenes y datos relacionados con las operaciones de Hyundai en todo el mundo”. Los gerentes obtienen información sobre la entrega de autopartes de los proveedores a las fábricas. Las cámaras supervisan la labor en las líneas de ensamblaje, “vigilando sobre todo las operaciones de la enorme planta de Hyundai en Ulsan, Corea, la fábrica automotriz integrada más grande del mundo”, en un intento por detectar espías de la competencia y evidencias de disturbios laborales. El GCCC también ofrece información permanente sobre las actividades de IyD de la empresa en Europa, Japón y Norteamérica. Hyundai es capaz de identificar y solucionar los problemas en un instante. La compañía exuda agresividad y velocidad, y constituye un ejemplo de cómo enfocan la planeación las organizaciones del siglo XXI.²⁶

Para concluir este capítulo, abordaremos dos temas contemporáneos relativos a la planeación. De forma más específica, hablaremos de la planeación eficaz en entornos dinámicos y luego veremos cómo pueden aprovechar los gerentes la inteligencia competitiva y otras formas de análisis del entorno.

¿Qué pueden hacer los gerentes para desarrollar planes eficaces en entornos dinámicos?

Como vimos en el capítulo 2, el entorno externo no deja de transformarse. Por ejemplo, el almacenamiento de información computarizada en “nubes” está revolucionando las industrias de todo tipo, desde la de servicios financieros hasta las de atención médica e ingeniería.²⁷ Las empresas aprovechan las redes sociales para establecer conexiones con clientes, empleados y empleados potenciales. Se ha pronosticado que disminuirá el gasto dedicado a comer fuera de casa en lugar de cocinar. Y los expertos consideran que China e India están modificando la economía global del siglo XXI.

¿Cómo es posible esperar que los gerentes hagan planes eficaces cuando el entorno externo cambia todo el tiempo? Hemos mencionado ya que la incertidumbre del entorno constituye uno de los factores de contingencia que afectan los tipos de planes desarrollados por los gerentes. En vista de que los entornos dinámicos son más la norma que una excepción, será mejor que analicemos con mayor detalle qué pueden hacer los gerentes para planear cuando sus organizaciones están imbuidas en ellos.

En los entornos inciertos, los gerentes deben desarrollar planes específicos pero flexibles. Aunque la afirmación anterior podría parecer contradictoria, no lo es. Para resultar útiles, es preciso que los planes incluyan cierto nivel de especificidad, pero sin llegar a ser inamovibles. Los gerentes necesitan reconocer que la planeación es un proceso continuo. Los planes sirven como mapas de ruta pero siempre hay que tomar en cuenta que el destino podría modificarse debido a las condiciones dinámicas del mercado. Por lo tanto, los responsables de dirigir a la organización deben estar listos para cambiar de trayectoria cuando las condiciones lo exijan. La flexibilidad es particularmente relevante cuando llega el momento de implementar los planes. Es preciso que los gerentes se mantengan alerta ante los cambios del entorno que pudieran ejercer un impacto sobre la implementación y que sepan responder según se requiera. Por otro lado, tenga en consideración que, aun cuando el entorno se caracterice por un alto nivel de incertidumbre, es importante no abandonar la planeación formal si se quiere ver algún efecto en el desempeño organizacional. Lo que contribuye a una mejora significativa del desempeño es la persistencia. ¿Por qué? Tal como sucede con muchas otras actividades, aparentemente los gerentes “aprenden a planear” a fuerza de intentarlo y la calidad de sus esfuerzos mejora con la práctica.²⁸ Por último, es recomendable que la jerarquía organizacional sea menos estática para poder generar planes más eficientes en los entornos dinámicos. Esto implica permitir que los niveles más bajos de la organización establezcan sus propios objetivos y desarrollen sus planes particulares, ya que hay poco tiempo para que éstos sean determinados por la dirección y fluyan hacia abajo. Por consiguiente, es preciso que los gerentes enseñen a sus subordinados cómo establecer objetivos y hacer planes y que, a su vez, aprendan a confiar en ellos. Un ejemplo muy claro de los beneficios que se obtienen de lo anterior es el de Wipro Limited, una empresa con sede en Bangalore, India. Hace tan sólo diez años, la compañía era “un conglomerado anónimo que vendía aceite comestible y computadoras personales casi exclusivamente en India”. Hoy en día, sin embargo, es una empresa global especializada casi por completo en servicios de información y tecnología que genera 7 500 millones de dólares anuales.²⁹ Accenture, Hewlett-Packard, IBM y otras compañías estadounidenses del sector saben muy bien el tipo de amenaza competitiva que representa Wipro. Su fuerza laboral no sólo es barata, sino que además está bien preparada y cuenta con habilidades especializadas. Como la industria de servicios de información se transforma de forma constante, se enseña a los empleados a analizar las situaciones



Una fuerza laboral bien preparada y con habilidades especiales juega un papel muy importante en la planeación que lleva a cabo Wipro, una compañía global de servicios de información y tecnología con una cartera de más de 800 clientes que incluyen gobiernos, instituciones educativas y empresas. Aunque opera en un entorno dinámico, Wipro ha alcanzado el éxito al enseñar a sus empleados cómo establecer objetivos y desarrollar planes, y luego confiar en sus decisiones. Wipro deja en manos de su personal la responsabilidad de analizar las siempre cambiantes necesidades de los clientes para después diseñar soluciones que les den la oportunidad de responder más rápido y con mayor eficiencia. La fotografía presenta a varios empleados del departamento de software de Wipro en la sede de la empresa en Bangalore, India.

Fuente: Jagadeesh Nv/EPA/Newscom

examen (o *scanning*) del entorno

Revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergentes

inteligencia de la competencia

Proceso de obtener información sobre los competidores para que los gerentes puedan anticipar sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar a ellas

y a definir la magnitud y el alcance de los problemas que enfrentan sus clientes para poder ofrecerles las mejores soluciones. Estos trabajadores están en contacto permanente con los consumidores y es su responsabilidad determinar qué hay que hacer y cómo hacerlo. Éste es el método que pone a Wipro en posición de alcanzar el éxito, sin importar cuánto cambie la industria.

¿Qué pueden hacer los gerentes para aprovechar el examen del entorno?

En medio de un pequeño y atestado departamento de Shanghái que alberga a los miembros de cuatro generaciones de una familia china, Indra Nooyi, presidenta y directora general de PepsiCo Inc., formuló a los presentes varias preguntas “sobre el rápido desarrollo de China, sobre sus hábitos de compras y sobre sus percepciones en relación con las marcas occidentales”. Esta visita formó parte de un recorrido de “inmersión” que Nooyi realizó por el territorio chino en un intento por fortalecer los negocios de PepsiCo en los mercados emergentes. Según sus propias palabras: “Quería ver cómo vive la gente, qué come y cuáles son las posibilidades de crecimiento”.³⁰ La información recopilada a partir de su investigación (un perfecto ejemplo de examen del entorno personal y de primera mano) contribuirá a establecer los objetivos y los planes de PepsiCo en el futuro inmediato.

El análisis del entorno externo que llevan a cabo los gerentes puede verse mejorado por el **examen (o *scanning*) del entorno**, actividad que involucra la revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergentes. Una de las formas de examen del entorno que está generando más adeptos es la **inteligencia de la competencia**, que es el proceso de obtener información sobre los competidores para que los gerentes puedan anticipar sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar a ellas.³¹ La inteligencia de la competencia se basa en información fundamental sobre los competidores: ¿quiénes son?, ¿qué están haciendo?, ¿de qué manera nos afectan sus acciones?

Muchos especialistas en inteligencia de la competencia sugieren que buena parte de la información relativa a los competidores, requerida por los gerentes para tomar decisiones estratégicas cruciales, es accesible y está a disposición del público.³² En otras palabras, la inteligencia de la competencia no equivale a hacer espionaje corporativo. La publicidad, los materiales promocionales, los boletines de prensa, los reportes presentados ante organismos gubernamentales, los informes anuales, las solicitudes de personal, los reportajes noticiosos, la información difundida en Internet y los estudios de la industria constituyen fuentes de información fácilmente accesibles. Por otro lado, es cada vez más frecuente que las bases de datos electrónicas permitan conocer datos más específicos sobre una industria y sus organizaciones asociadas. Prácticamente, todo lo que necesitan hacer los gerentes para conocer la más diversa información sobre la competencia es comprar acceso a las bases de datos. Participar en exposiciones comerciales e interrogar a su propio personal de ventas también pueden ser buenas fuentes de información sobre los competidores. Además, muchas organizaciones acostumbran comprar productos de la competencia cada cierto tiempo y piden a sus empleados que los evalúen para averiguar cuáles son sus innovaciones técnicas.³³

En medio de un entorno de negocios global siempre cambiante, realizar un examen exhaustivo de la competencia y generar la inteligencia correspondiente puede resultar bastante complejo, sobre todo si se toma en cuenta que hay que obtener información de distintos lugares del mundo. Sin embargo, algo que pueden hacer los gerentes es suscribirse a servicios de noticias encargados de revisar periódicos y revistas de todo el orbe y crear resúmenes para sus clientes.

Con todo, los gerentes necesitan ser cuidadosos respecto de cómo se recopila la información, en particular cuando realizan actividades de inteligencia de la competencia, para evitar la posibilidad de que provenga de fuentes ilegales o no éticas.³⁴ Por ejemplo, Starwood Hotels demandó a Hilton Hotels, acusando a dos de sus ex trabajadores por haber robado secretos comerciales que ayudaron a Hilton a desarrollar una nueva línea de hoteles de moda y gran lujo para atraer clientela joven.³⁵ Los tribunales que atendieron la demanda concluyeron que aquel fue “el caso de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia injusta y fraude computarizado más evidente que se pueda imaginar”. La inteligencia de la competencia se convierte en espionaje corporativo cuando involucra el robo, por cualquier medio, de materiales confidenciales o secretos comerciales. En Estados Unidos, la Ley contra el espionaje económico determina que participar en actividades de espionaje o robo de secretos comerciales es un delito. Esto ha derivado en la necesidad de mostrar una actitud de gran cautela al trabajar en el desarrollo de inteligencia de la competencia porque la línea que separa aquello que se considera *legal y ético* de lo *legal pero no ético* es muy delgada. Aunque el gerente de primer nivel de una empresa de inteligencia de la competencia afirma que 99.9 por ciento de los datos recopilados son legales, no hay duda de que ciertas personas u organizaciones harán todo lo que sea necesario, incluso si no es ético, por obtener información sobre sus competidores.³⁶



RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

8.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir la naturaleza y los propósitos de la planeación.

La planeación consiste en la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzarlos y el desarrollo de planes para desempeñar las actividades laborales de la empresa. Los cuatro propósitos de la planeación son: dar dirección, reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia y establecer los objetivos o estándares utilizados para ejercer control. Los estudios realizados en torno de la relación que existe entre planeación y desempeño han concluido, en términos generales, que la planeación formal está asociada con el desempeño financiero positivo; que es más importante hacer un trabajo de planeación e implementación de planes correcto que hacer una planeación exhaustiva; que el entorno externo suele ser la causa principal de que las compañías no logren altos niveles de desempeño a pesar de hacer la debida planeación; y que la relación entre planeación y desempeño aparentemente se ve influenciada por el marco temporal de los planes.

8.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Clasificar los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan.

Los objetivos (o metas) son los resultados o propósitos que se desea lograr. Los planes son documentos en donde se especifica cómo se lograrán los objetivos. Los objetivos pueden ser estratégicos o financieros, establecidos o reales. Los planes estratégicos abarcan a toda la organización, mientras que los planes operativos involucran únicamente a un área funcional en particular. Los planes de largo plazo son aquellos cuyo marco temporal se extiende más allá de tres años. Los planes de corto plazo cubren un año o menos. Los planes específicos están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación. Los planes direccionales son flexibles y sólo establecen lineamientos generales. Los planes de un solo uso se implementan una única vez para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular. Los planes permanentes son aquellos de implementación continua y que ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas.

8.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.

En el establecimiento tradicional de objetivos, éstos se determinan por los ejecutivos de más alto nivel de la organización y, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma. La APO (administración por objetivos) es el proceso consistente en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Los objetivos bien redactados deben cumplir seis características: (1) estar escritos en términos de resultados, (2) ser medibles y cuantificables, (3) ser claros en relación con un marco temporal, (4) ser desafiantes pero logrables, (5) ser adecuadamente presentados por escrito y (6) ser comunicados a todos los miembros de la organización que necesitan conocerlos. El establecimiento de objetivos consta de los pasos siguientes: revisar la misión de la organización; evaluar los recursos disponibles; determinar los objetivos, ya sea de forma individual o con aportación de otras personas; consignar los objetivos por escrito y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos; y revisar los resultados y corroborar si se han logrado los objetivos. Los factores de contingencia que afectan la planeación son: el nivel que ocupa el gerente dentro de la organización, el grado de incertidumbre presente en el entorno y la vigencia de los compromisos a futuro. Son dos los modelos de planeación que más se utilizan. En el tradicional, los planes son desarrollados por los gerentes de alto nivel (muchas veces con asistencia de un departamento de planeación formal), para luego fluir hacia abajo, hasta los demás estratos de la organización. El otro modelo consiste en buscar una mayor participación de los miembros de la organización en el proceso de planeación.

8.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos a la planeación.

Uno de los temas contemporáneos relacionados con la planeación es la existencia de entornos dinámicos, que por lo general implica el desarrollo de planes específicos pero flexibles. En este sentido, es importante no abandonar los esfuerzos de planeación aunque el entorno sea muy incierto. Por último, en vista de que los entornos dinámicos dejan muy poco tiempo para que los objetivos y los planes fluyan hacia abajo por la jerarquía organizacional, lo más recomendable es que los niveles más bajos de la misma tengan la oportunidad de establecer sus propios objetivos y desarrollar sus propios planes. Otro tema contemporáneo relacionado con la planeación es el uso del examen (o scanning) del entorno para realizar un mejor análisis de las condiciones externas. Una de las formas que asume este tipo de examen, la inteligencia de la competencia, es particularmente útil para determinar qué están haciendo los competidores.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ★

1. Explique qué han concluido los estudios sobre la relación que existe entre planeación y desempeño.
2. Explique cuáles son los factores de contingencia que afectan la planeación.
3. ¿La planeación será más o menos importante para los gerentes del futuro? ¿Por qué?
4. Si la planeación es tan crucial, ¿a qué se debe que algunos gerentes elijan no llevarla a cabo? ¿Qué les diría a esos gerentes?
5. Explique por qué, tratándose de planeación, las decisiones que se toman hoy pueden tener un impacto en los resultados futuros.
6. ¿En qué difiere la planeación que se efectúa en una organización sin fines de lucro, como la Sociedad americana contra el cáncer, de la que se lleva a cabo en una organización comercial como Coca-Cola?
7. ¿Qué tipos de planeación pone en práctica en su vida personal? Explique si son (a) estratégicos u operativos, (b) de corto o de largo plazo y (c) específicos o direccionales.
8. Muchas empresas tienen el objetivo de incurrir en prácticas más sustentables desde la perspectiva ecológica. Uno de los pasos más importantes que pueden poner en práctica es controlar su consumo de papel. Elija una compañía de cualquier tipo y tamaño. Imagine que usted es responsable de crear un programa para reducir su gasto de papel. Establezca los objetivos y los planes correspondientes. Prepare un informe para explicarlos a su jefe (es decir, su profesor).

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ★

Reglas son reglas. ¿O no? Un incidente ocurrido en una tienda Safeway de Hawái acaparó la atención internacional debido a que los encargados llamaron a la policía para detener a una pareja que no había pagado dos sándwiches de 2.50 dólares la pieza.³⁷ Los clientes en cuestión habían comprado comestibles por un monto de 50 dólares y afirmaron tener la intención de pagar los sándwiches, mismos que habían consumido mientras hacían sus compras. La pareja estaba acompañada por su hija de 2 años de edad y la mujer tenía 8 meses de embarazo, por lo que, según ella, se había sentido mareada antes de comer uno de los sándwiches. A pesar de que la pareja solicitó que dieran por

concluido el caso y les dejaran pagar su consumo, aferrándose a la política de la empresa, el gerente del almacén llamó a la policía. El resultado fue que ambos padres de familia fueron arrestados y separados de su hija durante más de 18 horas. A final de cuentas, Safeway retiró la acusación de robo y se disculpó con la pareja. Pero, “por haber seguido una regla con excesiva rigidez, la tienda había convertido un robo de 5 dólares en una mancha para su reputación y sus resultados generales”. ¿Qué opina sobre este caso? ¿Safeway tomó una buena decisión de negocios? ¿Qué problemas éticos detecta? Si usted fuera el gerente de la tienda, ¿qué habría hecho en esta situación?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de establecimiento de objetivos

Acerca de la habilidad

Los empleados deben comprender con toda claridad cuál es el propósito de su labor. Por su parte, los gerentes tienen la responsabilidad de corroborar que así sea, ayudándoles a establecer sus objetivos. El establecimiento de objetivos es una habilidad que todos los gerentes necesitan desarrollar.

Pasos para practicar la habilidad

Si quiere ser más eficaz en el establecimiento de objetivos, le recomendamos poner en práctica las sugerencias siguientes:

1. *Identifique las tareas laborales clave de sus empleados.* El establecimiento de objetivos comienza por definir qué es lo que espera de sus subordinados. La mejor fuente de

información en este sentido es la descripción de los puestos de trabajo.

2. *Establezca objetivos específicos y desafiantes para cada tarea clave.* Identifique el nivel de desempeño que espera lograr de cada empleado. Especifique el propósito cuyo cumplimiento debe buscar el trabajador.
3. *Especifique la fecha límite para el cumplimiento de cada objetivo.* Establecer fechas límite reduce la ambigüedad. Sin embargo, no elija fechas de forma arbitraria. Esfuércese por estipular tiempos realistas para completar las tareas.
4. *Permita que los empleados tengan una participación activa.* Cuando los empleados participan en el establecimiento de objetivos, son más propensos a aceptarlos. No obstante, su participación debe ser sincera. En otras palabras, los empleados deben percibir que usted está genuinamente interesado en sus aportaciones y no sólo fingiendo por algún motivo oculto.
5. *Priorice los objetivos.* Cuando le asigne a alguien más de un objetivo, tenga cuidado de señalar también cuál es su orden de importancia. Lo que se pretende lograr al determinar prioridades es animar al empleado a poner manos a la obra pero invirtiendo en cada objetivo la cantidad de esfuerzo requerido según la importancia de cada meta.
6. *Clasifique los objetivos de acuerdo con su dificultad y su relevancia.* El establecimiento de objetivos debe tratar de

evitar que las personas elijan metas fáciles de alcanzar. Por ello es importante clasificar los objetivos de acuerdo con su dificultad y su relevancia. Esto permite que la gente obtenga el reconocimiento que merece por haber tratado de cumplir un objetivo difícil, aunque no lo haya conseguido.

7. *Implemente mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso en el cumplimiento de los objetivos.* La retroalimentación permite que los empleados sepan si su nivel de esfuerzo es suficiente para cumplir el objetivo, y es importante que sea resultado del interés de los supervisores y de los mismos trabajadores. En cualquier caso, la retroalimentación debe ser frecuente y recurrente.
8. *Vincule las recompensas con el logro de los objetivos.* Es natural que los empleados pregunten “¿Y yo qué gano si cumpla el objetivo?” Vincular las recompensas con el logro de los objetivos le ayudará a responderles.

Práctica de la habilidad

1. ¿En dónde le gustaría estar dentro de cinco años? ¿Tiene objetivos específicos a cumplir en ese periodo de tiempo? Establezca tres objetivos que quiera lograr en el espacio de cinco años. Asegúrese de que sean específicos, desafiantes y medibles.
2. Establezca objetivos personales y académicos que quiera cumplir hacia el término de este semestre. Priorícelos y clasifíquelos de acuerdo con su nivel de dificultad.

TRABAJO EN EQUIPO

Ejercicio de colaboración

Formen equipos de dos o tres integrantes y lean la situación siguiente. Completen el trabajo que se solicita. Asegúrense de que sus objetivos estén bien diseñados y de que sus planes sean descriptivos.

Contexto

Debido a los sombríos pronósticos presupuestales de la actualidad, muchos distritos escolares de Estados Unidos están adoptando un esquema de cuatro días de trabajo a la semana. De los aproximadamente 15 000 distritos en que se divide el territorio

nacional, más de 100 en por lo menos 17 estados han puesto en práctica este sistema.³⁸ Imagine que usted está empleado en una escuela del distrito de San Antonio, Texas, y que la institución adoptará la semana laboral de cuatro días a partir del siguiente año escolar. ¿Qué tipo de planeación necesitaría realizar mientras su distrito escolar se embarca en el proceso correspondiente? Identifique tres o cuatro objetivos primordiales para llevar a cabo esa acción. Luego describa qué planes requeriría para asegurarse de que se cumplan los objetivos en cuestión.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Practique el establecimiento de objetivos para varios aspectos de su vida personal (académica, de formación profesional, familiar, relativa a sus pasatiempos, etc.). Determine por lo menos dos objetivos de corto plazo y dos de largo plazo para cada área.
- Tomando en consideración los objetivos que haya establecido, desarrolle los planes necesarios para cumplirlos y redáctelos por escrito. Piense en términos de lo que tendrá que hacer para alcanzar cada una de sus metas. Por ejemplo, si uno de sus objetivos académicos es mejorar su promedio de calificaciones, ¿qué tendrá que hacer para cumplirlo?
- Escriba una declaración de misión personal. Aunque hacerlo podría parecer sencillo, lo cierto es que constituye una labor

bastante compleja. Su propósito debe ser establecer una misión que quiera seguir, usar y revisar cada vez que sea necesario, que le ayude a ser la persona que quiere ser y a vivir el tipo de existencia que anhela. Comience por investigar un poco sobre cuáles son las características de las declaraciones personales de misión. Existen algunos recursos en web que pueden guiarlo. ¡Buena suerte!

- Entreviste a tres gerentes en relación con los tipos de planeación que utilizan. Pídales que le den sugerencias sobre cómo convertirse en un mejor planificador. Escriba un informe en el que describa y compare sus hallazgos.
- Elija dos empresas pertenecientes, de ser posible, a dos industrias distintas. Visite sus sitios web y localice ejemplos

de los objetivos que han establecido. (Sugerencia: los informes anuales de las organizaciones podrían ser un buen lugar para iniciar su investigación.) Evalúelos. ¿Están bien redactados? Corrija aquellos que no cumplan con las características de los objetivos bien planteados y reescríbalos.

- Lecturas sugeridas por los autores: Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009); Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper Business, 1974); Peter F. Drucker, *The Executive in Action; Managing for Results* (Harper Business, 1967); y Peter Drucker, *The Practice of Management* (HarperCollins, 1954).
- ¿En qué consiste ser un planificador competente? Investigue un poco acerca del tema. Como parte de sus indagaciones, converse con profesores y otros profesionales. Cree una lista de sugerencias. Asegúrese de citar las fuentes.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Nombre simpático, efecto funesto

En Islandia hay un volcán con un nombre muy simpático: Eyjafjallajökull. Pero su impacto en los negocios globales no tuvo nada de gracioso para numerosas empresas globales de todo tamaño.³⁹ Al hacer erupción, en abril de 2010, la columna de cenizas volcánicas que se extendió por un espacio de miles de kilómetros trastocó los viajes aéreos y el comercio global durante varios días.

En vista de que cientos de vuelos fueron cancelados en toda Europa, decenas de miles de viajeros no pudieron llegar a sus destinos. Por ejemplo, Marthin De Beer, vicepresidente de tecnologías emergentes de Cisco Systems, se dirigía a Oslo para analizar los últimos detalles de su adquisición de Tandberg, una compañía noruega de teleconferencias. Afortunadamente, cuando su vuelo fue cancelado, De Beer y Fredrik Halvorsen, director general de Tandberg, pudieron utilizar el equipo de sus recién fusionadas organizaciones para sostener una conferencia de prensa virtual.

Otras empresas corrieron con menos suerte, en particular aquellas que manejan productos altamente perecederos como moras, pescado fresco, flores, medicamentos y otros artículos farmacéuticos. Agricultores de África, importadores europeos de productos frescos y comerciantes de flores de naciones tan distantes como Kenia y los Países Bajos vieron peligrar sus negocios como consecuencia de la interrupción del tránsito aéreo. Incluso los empresarios del sector manufacturero resultaron afectados. Por ejemplo, BMW tuvo que acortar sus jornadas de trabajo e, incluso, prepararse para un posible cierre de su fábrica de Spantenburg, Carolina del Sur, porque dependía de que los vuelos transatlánticos le permitieran recibir transmisiones y otros componentes enviados por esa vía desde Alemania. Un vocero de otra empresa automotriz, Mercedes-Benz, comentó: “Ha habido cierta interrupción en nuestro abastecimiento de autopartes. Según nuestros pronósticos, podríamos llegar a experimentar faltantes de ciertas partes o retrasos en la recepción de las mismas”.



La erupción del volcán islandés Eyjafjallajökull generó una enorme nube de cenizas que se extendió por los cielos de todo el continente europeo y produjo cancelaciones de vuelos que trastocaron por completo el comercio global. La interrupción del tránsito aéreo durante varios días impactó los planes desarrollados por los gerentes para la producción y distribución de bienes y servicios y muchas otras operaciones programadas de negocios.

Fuente: Reuters/Lucas Jackson

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Es posible, desde su punto de vista, que las empresas hagan planes para enfrentar este tipo de situación? Si su respuesta es positiva, explique cómo. Si es negativa, explique por qué lo considera así?
2. ¿Sería útil tener objetivos en este tipo de situación? ¿Qué tipos de objetivos podría establecer una empresa de manufactura como BMW en tales circunstancias? ¿Y una aerolínea global? ¿Un productor de flores a pequeña escala en Kenia?
3. ¿Qué tipos de planes podrían usar las empresas en situaciones como la descrita? Explique por qué considera que dichos planes serían importantes.
4. ¿Qué lecciones sobre planeación podrían aprender los gerentes a partir de esta crisis?

CASO DE APLICACIÓN **2** Cambio de dirección

En vista de que cada vez más personas están utilizando sus teléfonos inteligentes para consultar mapas y obtener instrucciones de ubicación, las ventas de los sistemas de navegación para automóviles producidos por Garmin han disminuido. La empresa planea reactivarlas asociándose con compañías automotrices dispuestas a integrar sus sistemas GPS en los tableros de sus automóviles, mejorando el diseño de los mismos y añadiéndoles nuevas características que aporten más valor a clientes como los que se muestran en la fotografía probando los más recientes modelos de Garmin en una exhibición de productos electrónicos.

Fuente: AP Photo/Paul Sakuma

estaciones para conexión de teléfonos inteligentes”. La venta de los dispositivos Garmin ha disminuido a medida que los consumidores incrementan el uso de sus teléfonos inteligentes para consultar mapas y establecer rutas de camino. Pero, ¿alguna vez ha tratado de usar el sistema de navegación de su teléfono inteligente mientras sostiene el aparato a cierta distancia para poder ver la pantalla? Es peligroso conducir y manipular un teléfono al mismo tiempo. Por otro lado, las apps de GPS pueden funcionar incorrectamente cuando comparten la banda ancha con otros servicios. Ésa es la razón por la que Garmin (cuya sede se localiza en Olathe, Kansas) se ha puesto en acción para “asociarse agresivamente” con ciertas empresas automotrices para que éstas integren sus sistemas GPS en los tableros de los autos. Hasta el momento, el contrato más importante que ha logrado es con Chrysler, mismo que le ha permitido incluir su sistema Uconnect en varios modelos de las marcas Jeep, Dodge y Chrysler. Además, Garmin está trabajando con Honda y Toyota para integrar sus dispositivos en los vehículos destinados al mercado asiático.

A pesar de los cambios de la industria, los clientes se han ido acostumbrando cada vez más al uso de dispositivos GPS. En consecuencia, el equipo de ejecutivos de Garmin sigue confiando en que existe un mercado para sus sistemas de navegación independientes y por ello está tratando de darles un nuevo aliento mediante la adición de características, mejores diseños y mayor valor por el dinero de los consumidores. Por ejemplo, entre las nuevas características de los equipos están mayor velocidad de búsqueda de direcciones o sitios de interés, navegación activada por voz y señalamiento específico de puntos de servicio como gasolineras y restaurantes.

Como líder global en la producción de equipos de navegación satelital, Garmin Ltd. alcanzó hace poco un hito histórico: la venta de más de 100 millones de sus productos a clientes que van desde automovilistas y corredores a exploradores y muchos otros que dependen de sus equipos para “encontrar el camino”. A pesar de ese logro, la principal línea de negocio de la empresa está sufriendo pérdidas debido a las nuevas circunstancias.⁴⁰ En respuesta, los gerentes de Garmin, el mayor fabricante de dispositivos personales de navegación, están cambiando de dirección. Es probable que usted o alguien que conoce cuenten con un equipo de navegación incorporado al tablero de sus automóviles y, en tal caso, es muy posible que éste sea de la marca Garmin. Sin embargo, un buen número de automóviles de última generación cuentan con “centros de comando integrados que combinan sistemas de navegación con

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Qué papel considera que desempeñan los objetivos en la planeación del cambio de dirección de la compañía? Liste algunas metas que podrían ser importantes desde su punto de vista. (Asegúrese de que cuenten con las características de los objetivos bien redactados.)
2. ¿Qué tipos de planes serían necesarios en una industria como la descrita? (Por ejemplo, ¿planes de largo plazo, de corto plazo, o ambos?) Explique por qué considera que esos planes serían importantes.
3. ¿Qué factores de contingencia podrían afectar la planeación realizada por los ejecutivos de Garmin? ¿De qué manera?
4. ¿Qué desafíos de planeación cree usted que enfrentan los ejecutivos de Garmin al tratar de que la empresa siga siendo líder en el mercado global? ¿Qué tendrían que hacer para afrontarlos?