



## ¿CÓMO HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA OPERATIVA?

Si las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. Los planes operativos caben dentro de dos categorías generales. Los planes que se usan una sola vez son diseñados con la idea de que se disolverán cuando hayan alcanzado metas específicas, que se repiten. Por otra parte, los planes permanentes representan una posición estandarizada para manejar situaciones pronosticables que se repiten.

### Planes para una sola vez

Los planes para una sola vez son cursos de acción, detallados, que con toda probabilidad no se repetirán de la misma forma en el futuro. Por ejemplo, una empresa que se está expandiendo a gran velocidad, como las tiendas de productos naturales Fresh Fields, que está proyectando establecer un nuevo almacén, necesitará un plan específico, el cual usará una sola vez, para ese proyecto. Incluso aunque la empresa haya establecido una serie de almacenes antes, el nuevo almacén presenta requisitos singulares en cuanto a ubicación, costos de construcción disponibilidad de mano de obra, restricciones de uso de suelo, etcétera.

Un programa es un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe (1) los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo, (2) la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y (3) el orden y los tiempos de cada paso.

Los proyectos son partes más pequeñas e independientes de los programas; su alcance es limitado y contienen directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos. Por ejemplo, si el programa consiste en trasladar inventarios de un almacén a otro, un proyecto relacionado podría consistir en evaluar el espacio de piso en la instalación propuesta.

Los presupuestos son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos.

### Planes Permanentes

Siempre que las actividades de la organización se presentan varias veces, el plan permanente –una sola decisión o una serie de decisiones determinadas con anterioridad– puede guiar dichas actividades, con eficacia. Estos planes permanentes, cuando se han establecido, ayudan a los gerentes a ahorrarse



tiempo porque situaciones similares se manejan en forma consistente, determinada con anterioridad. Los planes permanentes constan de políticas, reglas y procedimientos más detallados.

Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización. La universidad donde usted estudia cuenta con una serie de políticas, como las que dictan la importancia relativa de los deportes y las actividades no académicas en comparación con el aprendizaje y los resultados académicos. En fecha reciente, Sega adoptó la política de etiquetar el contenido de sus videojuegos, advirtiendo a los padres que cierto material podría no ser apto para ciertos públicos. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Por ejemplo, una regla podría ser que un deportista con calificaciones inferiores a 2 no puede formar parte de un equipo intercolegial. La mayor parte de las políticas van acompañadas de procedimientos detallados, llamados procedimientos o métodos estándar de operaciones, que no son otra cosa que una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.

## Política

Un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones. La mayor parte de las organizaciones cuenta con alguna forma de políticas, reglas o procedimientos que les ayudan a aplicar las estrategias en los casos que se requieren acciones rutinarias. En The Limited, la tienda especializada en ropa, el procedimiento estándar establece que los clientes deben recibir un ofrecimiento de ayuda a los pocos segundos de haber entrado en la tienda. En Wal-Mart, la cadena de tiendas de descuento, el procedimiento de la tienda establece que una persona recibe a todos los clientes saludándolos con una sonrisa.

## El Desastre del Challenger: Los procedimientos y las Políticas no siempre Funcionan

En ocasiones, la existencia de procedimientos y políticas no basta para evitar desastres. Eso es lo que ocurrió en el caso del transbordador espacial Challenger. El 28 de enero de 1986, el transbordador fue lanzado a un cielo azul y claro. En sólo 73 segundos, después de un despegue impecable, el Challenger estalló en llamas, se rompió en pedazos y cayó al mar. La tripulación entera perdió la vida.

De inmediato, se suspendieron todos los vuelos de transbordadores, mientras una comisión presidencial no realizara la investigación correspondiente, la cual presentó su informe en junio de 1986. La causa inmediata de la explosión se debió



a un sello redondo defectuoso, encontrado entre los segmentos de los cohetes de propulsión de combustible sólido. El clima frío y la amortiguación de los vientos durante el lanzamiento debilitaron incluso más los anillos, permitiendo que la flama saliera y desatara la explosión.

La comisión criticó los procedimientos y las políticas administrativas de la NASA. Su dedo apuntó hacia Morton Thiokol, la empresa que construyó los propulsores del cohete. Algunos ingenieros de esa empresa habían sospechado que algo andaba mal en el diseño básico de los anillos, y aunque se quejaron, escribieron memos y “enviaron señales de alarma” no pasó nada, hasta la explosión. Los gerentes superiores, evidentemente, consideraban que el trabajo de los ingenieros consistía en aplicar políticas y procedimientos y no en cuestionarlos.

Estos desastres sólo se pueden evitar cuando se crean políticas y procedimientos que pretenden fomentar desacuerdos y disensiones constructivas entre los empleados. Estas políticas son importantes para mantener la calidad, como lo subraya el 8º punto de Deming, y para eliminar el temor del centro de trabajo. Además, como señala el desastre del Challenger, dar cabida para la disensión podría ser un imperativo ético.

### Cómo Usar los Procedimientos para Facilitar su Implantación

Las políticas y procedimientos son instrumentos potentes que sirven para implantar la estrategia y para conseguir mayor compromiso de los empleados. A tal efecto, a continuación se analizarán, con más detenimiento, los procedimientos para establecer objetivos anuales, la administración por objetivos y los sistemas de recompensa.

### Objetivos Anuales

Los objetivos anuales son el fundamento para aplicar cualquier estrategia. Identifican, con precisión, lo que se debe hacer, cada año, para alcanzar las metas estratégicas de la organización. En el proceso, también ofrecen a los gerentes metas específicas para los resultados del año entrante. Por ejemplo, si una estrategia de Sega, requiere un incremento de la participación en el mercado, los objetivos anuales, para el año siguiente, podrían incluir un incremento de venta del 15 por ciento, la introducción de dos videojuegos nuevos y la apertura de un centro regional de distribución, en una zona específica del país, así como la negociación de una línea de crédito para sufragar el aumento de gastos de producción y comercialización. Los objetivos anuales sientan con claridad los roles que desempeñan los gerentes en la implantación de la estrategia de una organización.

Los objetivos anuales bien diseñados están claramente ligados a las metas de la organización a largo plazo y son mensurables. Es importante que cuantifiquen los resultados, de tal manera que no se puedan disputar los resultados de una unidad.



Por su naturaleza, algunas áreas, como la de producción se prestan para este tipo de medición. En cambio, es más difícil establecer parámetros cuantitativos para las relaciones públicas.

Administración. Pearson Education. Stoner Freeman, Gilbert.

