



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Stakeholder: Factor esencial para la
implantación efectiva de estrategias
en una organización

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

(SISTEMAS - PLANEACIÓN)

P R E S E N T A:

ELIÚ ROJAS MOLINA



TUTOR:

M. EN I. MARIANO ANTONIO GARCIA MARTÍNEZ

2010

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Javier Suárez Rocha

Secretario: Dr. Benito Sánchez Lara

Vocal: M.I. Mariano Antonio. García Martínez

1er. Suplente: Dra. Patricia Esperanza Balderas Cañas

2do. Suplente: Dra. Cozumel Allanec Monroy León

Lugar o lugares donde se realizó la tesis:

Facultad de Ingeniería

TUTO DE TESIS:

M.I. Mariano Antonio García Martínez

"Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar.

¿O qué rey, al marchar a la guerra contra otro rey, no se sienta primero y considera si puede hacer frente con diez mil al que viene contra él con veinte mil? Y si no puede, cuando el otro está todavía lejos, le envía una embajada y le pide condiciones de paz."

Luc. 14: 28-31

"Porque de Él, y por Él, y para Él, son todas las cosas. A Él sea toda gloria por los siglos. Amén."

Rom 11:36

A mi madre...

Agradecimientos

Antes que nada y por sobre todo agradezco infinitamente a mi Dios pues no merecía nada y me lo ha dado todo. ¡GRACIAS PADRE!

Gracias a mi familia por todo el apoyo y paciencia que tuvieron durante este proceso, gracias a mis amigos y hermanos en Cristo que me alentaron en todo momento a seguir adelante, gracias a Mauricio Aguilar y Arturo Suárez (responsables de que yo haya estudiado esta maestría) por abrir esa ventana que me permitió encontrar aquello que quería hacer, gracias a todos y cada uno de los profesores de la maestría que invirtieron su tiempo y esfuerzo en compartirme su experiencia y conocimiento, particularmente a los miembros del jurado por todas las aportaciones que hicieron a la presente tesis, y finalmente gracias a CONACYT por el apoyo que me brindó en parte de la maestría.

Índice

Resumen	viii
Lista de Figuras	ix
Lista de Tablas	ix
Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Problemática	4
1.2. Objetivos de la Investigación	5
1.3. Delimitaciones de la Investigación	6
1.4. Estructura de la Investigación	6
1.5. Marco Teórico	7
1.5.1. Enfoque Sistémico	8
Capítulo 2: Estructuración del Sistema de Problemas	10
2.1. Noción de Problema	11
2.2. Tipos de Problemas (Complejidad)	14
2.2.1. Problemas Perversos (Wicked Problems)	16
2.3. Revisión de literatura: Fallo en el proceso de Implantación	18
2.3.1. ¿Por qué falla la Implantación?	18
2.3.2. ¿Qué se ha hecho respecto a esta Problemática?	23
2.4. Análisis de la Literatura: Fallo en el proceso de Implantación	32
2.4.1. Clasificación de los <i>obstaculizadores</i> y las <i>soluciones</i>	32
2.4.2. Falta de solución a los problemas <i>perversos</i>	35
2.4.2.1. Factor social	35
2.5. Problemas: impedimentos para llevar a cabo la Implantación	36
2.5.1. Proceso de Planeación	37
2.5.2. Percepción de la Implantación	38
2.5.3. Elementos del Proceso de Implantación	39

2.5.4. Factor común	40
2.6. Observaciones	42
Capítulo 3: Stakeholders	45
3.1. Definición	46
3.1.1. Investigación al concepto	46
3.1.2. Análisis al concepto	52
3.1.2.1. Crítica al concepto	54
3.1.2.2. Stakeholder es...	55
3.2. Clasificación	57
3.2.1. Características intrínsecas	57
3.2.2. Características funcionales	61
3.3. Importancia de los Stakeholders	65
3.4. Identificación de los Stakeholders	67
3.4.1. Método para la identificación de Stakeholders <i>relevantes</i>	68
3.4.2. Método para la identificación de Stakeholders <i>internos</i>	72
3.4.3. Método para la Identificación de Stakeholders dentro de una intervención organizacional	79
3.5. Observaciones	88
Capítulo 4: Propuesta para involucrar al stakeholder	90
4.1. Resultados parciales	90
4.2. Discusión	91
4.3. Propuesta	93
4.3.1. Antecedentes	93
4.3.2. Procedimiento	95
4.3.3. Planeador	103

4.3.4. Recomendaciones	103
4.4. Limitaciones de la propuesta	104
Capítulo 5: Conclusiones	105
5.1. Resultados relevantes	105
5.2. Conclusiones generales	105
5.3. Extensión de la investigación	106
5.4. Comentarios finales	107
Referencias	109

Resumen

Existen grandes dificultades para pasar del proceso de planeación al proceso de implantación; es decir, las estrategias elaboradas por las organizaciones no se logran ejecutar de forma efectiva.

Las afectaciones que el stakeholder hace en y recibe de la organización muestran el papel preponderante que este tienen dentro de los procesos de planeación e implantación de la organización; de forma que el involucrar al stakeholder de forma efectiva en ambos procesos, permite en gran manera ayudar a que las estrategias se lleven a cabo exitosamente.

Abstract

There are great difficulties to move from the planning process to the process of implementation, ie the strategies developed by organizations are not effectively executed.

The impact that the stakeholder make and receive about the organization, show the important role that they have within the planning and implementation processes of the organization, so that the stakeholder involve effectively in both processes, allows large help so that strategies can be carried out successfully.

1. Introducción

“El porcentaje de iniciativas que se logran implantar exitosamente en empresas a nivel mundial, se ubica entre 10% y 30%. Esto sin duda resulta desalentador para las empresas las cuales han invertido importantes cantidades de recursos humanos, materiales y económicos en el desarrollo de sus estrategias.” (Raps, 2004)

*“Las estrategias brillantes no conducirán a algo si no se ejecutan bien. Las empresas están más preparadas para diseñar estrategias que para implantarlas.”
(Zagotta & Robinson, 2002)*

“El 90% de las iniciativas estratégicas en las empresas de EUA y otras partes del mundo, si bien podrían ser excelentes, no cristalizan en realidades por problemas en la implantación.” (Norton & Kaplan, 2001)

“70% de los problemas más importantes que enfrentan los Directores Generales (CEO) en corporaciones internacionales, en materia de estrategia, se debe a una mala implantación más que a una estrategia inapropiada.” (Charan & Colvin, 1999)

“Algunas empresas pierden su enfoque estratégico porque se llenan de iniciativas y terminan no pudiendo implantar ninguna bien.” (Cingoranelli, 2006)

“80% de las nuevas empresas han desaparecido en 2 años.” (NAFIN)

Dentro de toda organización existen diferentes procesos organizacionales de vital importancia para el correcto desarrollo de ésta, tal es el caso de la planeación y la implantación de estrategias. A pesar de que algunos autores (Gelman & Negroe, 1982) han contemplado la implantación como parte del proceso de planeación y otros¹ tienen “*creencias profundamente arraigadas*” (Zagotta & Robinson, 2002) de mantener completamente distantes un proceso del otro; es imperante hacer notar la relación de complementariedad que existe entre ambos, ya que uno sin el otro lleva a resultados poco efectivos.

El primer proceso, la planeación, tiene como esencia la toma de decisiones anticipada en búsqueda de mejorar una situación presente o futura, en donde estas decisiones están relacionadas entre sí; es decir, son interdependientes. Se puede definir a la planeación como “*el proceso mediante el cual se elabora y evalúa cada elemento de un sistema de decisiones antes de pasar a la acción, misma que condiciona el logro del futuro deseado*” (Suárez, 2006).

Una de las cosas que se logran a partir del proceso de planeación es el diseño y elaboración de un documento, un plan donde se plasma una o varias estrategias con las que se busca alcanzar los objetivos planteados. Ackoff (2001) expone que dentro del proceso de planeación, lo más valioso lejos del plan desarrollado (documento), es el proceso de aprendizaje que obtienen aquellos que participan dentro de dicha planeación, de ahí la importancia de que la planeación sea vista de una forma participativa. Ahora, sin contradecir las aportaciones de Ackoff al área del conocimiento de la planeación, en el presente trabajo se hacen varias referencias a dicho plan o sin pérdida de generalidad a esta estrategia, pues tendrá un papel preponderante dentro de la problemática que se identifica.

El segundo proceso, la implantación, busca llevar a cabo las estrategias planteadas y va fuertemente ligado con el primero, debido a que, de no llevar a cabo acciones determinadas, no se podrá llegar al futuro deseado. En otras palabras y como varios autores comentan respecto al papel preponderante que juegan las estrategias como evidencia de éxito (Chimhanzi, 2004; Okumus & Roper, 1998; Suárez, 2006), si una organización no logra llevar a cabo la estrategia

¹ Véase introducción de Kaplan & Norton (2001) y Beer & Eisenstat (2000).

diseñada, dicha estrategia carece de valor. Una de las evidencias tangibles de éxito del proceso de planeación se observará en la implantación efectiva de las estrategias propuestas.

Kaplan & Norton (2001) expresan que durante las últimas dos décadas los teóricos de la administración, los consultores y los medios de comunicación de los negocios se dedicaron a la forma de diseñar estrategias (proceso de planeación) para obtener un rendimiento superior dentro en las organizaciones, sin tomar en cuenta ni darle la importancia requerida al proceso de implantación; y puntualizan que en la actualidad, después de varios estudios² realizados a administradores profesionales, estos concluyen que la habilidad para ejecutar estrategias es mucho más importante que la estrategia en si misma. *“Aparentemente, la formulación de la estrategia nunca ha sido tan importante”*. Ante este escenario todas las miradas e investigaciones han girado entorno al proceso de implantación, para buscar asegurar la ejecución de las estrategias.

En los últimos años se ha visto dentro del ámbito de la planeación la necesidad de tomar en cuenta a aquellos grupos o individuos relacionados directamente con una organización (stakeholders), de forma interna como externa; con la finalidad de ayudar a implantar de forma efectiva todas aquellas estrategias que una organización elabora.

El presente trabajo pretende involucrar de forma efectiva al stakeholder dentro de los procesos de planeación e implantación, con miras a una implantación efectiva de estrategias en la organización. Aunque en nada serviría ni sería útil, involucrar a un grupo al que no se le da la suficiente importancia; por lo que, de la misma forma y en búsqueda de hacer evidente la utilidad del presente trabajo, se buscará también (y de hecho como un objetivo anterior al involucramiento del stakeholder) mostrar el papel preponderante que los stakeholders ocupan dentro de la planeación de una organización para que esta logre implantar de forma efectiva sus estrategias.

² “Measures That Matter,” Ernst & Young, Boston (1998) y Charan & Colvin (1999)

1.1 Problemática

Existen un buen número de investigaciones en torno al proceso de implantación (Norton & Kaplan, 2001; Charan & Colvin, 1999; Cingoranelli, 2006; Zagotta & Robinson, 2002; Bigler, 2001; Bigler, 2004; Miller, 2002; Al-Ghamdi, 1998; Raps, 2004 entre otros) y no menos experiencias en el mismo ámbito, donde se muestra que gran número de planes y estrategias que las organizaciones elaboran, nunca llegan a implantarse o su implantación es deficiente, por lo que no se alcanzan los objetivos para los cuales se habían establecido.

Esto provoca una gran pérdida de recursos humanos, materiales y económicos así como cierto desánimo y desaliento por estos fracasos dentro de las organizaciones (Raps, 2004); y en casos más extremos (particularmente en México) es uno de los factores que ocasiona el cierre o desaparición de muchas otras organizaciones (NAFIN).

Visto lo anterior, la problemática que se identifica y que da la pauta para la presente investigación, se establece como:

“Existen grandes dificultades para pasar del proceso de planeación al proceso de implantación; es decir, las estrategias elaboradas por las organizaciones no se logran ejecutar de forma efectiva.”

Esta problemática no sólo es real sino que ha tomado un carácter de urgente, por lo que al establecerla se busca atacar una necesidad evidente y urgente dentro de las organizaciones, así como aportar elementos que ayuden a dar solución a esta problemática.

Ahora cabe mencionar que otro punto que agrega valor al estudio de la problemática planteada, más allá de dar una solución emergente a las necesidades y problemas actuales (enfoque reactivo), es que la implantación ha marcado un estándar o métrica para la competitividad y liderazgo dentro del mercado, en palabras de Veth (2006) *“...la próxima década*

estará marcada por un enfoque en la ejecución de la estrategia como la clave determinante del liderazgo en el mercado...la velocidad de los cambios en las organizaciones agrega rutas a las implantaciones de estrategias...”, en donde aquellas organizaciones que se vean mejor paradas frente a la ejecución efectiva de sus estrategias serán las que tengan un lugar preponderante por sobre las otras que no lo estén; y lo anterior estará intrínsecamente relacionado con la velocidad con la que esta ejecución se lleve a cabo dadas la velocidad de los cambios y la incertidumbre de estos, pues ya no sólo estarán las organizaciones que “logran ejecutar” y las que “no logran ejecutar”, sino en un futuro serán las que “ejecutan” y las que “ejecutan mucho más rápido” (Veth, 2006; Joyce, Noria & Robertson, 2003; Fauli & Fleming, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; Mintzberg, 1994; Sterling, 2003). Joyce, Nohria, N., & Robertson (2003) plantea que “...la ejecución es el núcleo del éxito de la empresa y forma una base para la aplicación de la competencia de la empresa”, lo cual llama la atención no sólo de las organizaciones que se encuentran con problemas de implantación, sino de aquellas que buscan tener o mantener un lugar competitivo dentro del entorno en el que se desarrollan.

1.2 Objetivos de la Investigación

El presente trabajo busca alcanzar los siguientes objetivos principales:

- 1. Mostrar el papel preponderante que los stakeholders ocupan dentro del proceso de planeación de una organización para que ésta logre implantar de forma efectiva sus estrategias.*
- 2. Dar herramientas que permitan involucrar de forma efectiva al stakeholder dentro del proceso planeación de una organización con miras a una implantación de estrategias efectiva.*

Con el cumplimiento de ambos objetivos se pretende aportar al área del conocimiento de la planeación un documento correctamente respaldado a través del cual se tengan más herramientas para lograr implantar efectivamente las estrategias en una organización.

1.3 Delimitaciones de la Investigación

Dados los objetivos y la problemática planteada, el presente trabajo delimita su investigación a la aportación y construcción del conocimiento que permita dar *herramientas suficientes* para lograr mostrar la importancia que el stakeholder tiene en los procesos de planeación e implantación e involucrarlo en el proceso de planeación con miras a una implantación de estrategias efectiva; lo que excluye cualquier análisis detallado que aleje o divague el presente trabajo de los objetivos.

1.4 Estructura de la Investigación

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

En el segundo capítulo, se expone el resultado de la revisión a la literatura relacionada con la problemática planteada, a partir de cuyo análisis y con una clara noción de problema, se estructura un *sistema general de problemas* que ocasionan la problemática,

En el tercer capítulo, se expone el resultado de la revisión a la literatura relacionada con la Teoría del Stakeholder, y particularmente se adentra en el análisis del concepto de stakeholder, de sus características y su importancia dentro de los procesos de planeación e implantación. Finalmente se exponen algunos métodos para la identificación del stakeholder.

En el cuarto capítulo, al exponer la relación intrínseca entre el proceso de planeación y el proceso de implantación, se describe una propuesta para involucrar a los stakeholders de forma efectiva dentro del proceso de planeación y por ende en el proceso de implantación.

En el quinto y último capítulo se exponen los resultados y conclusiones generales al presente trabajo, una propuesta para la extensión de la investigación y comentarios finales.

La estructura anterior obedece a la búsqueda de dirigir la construcción del conocimiento de forma didáctica y lógica, al desarrollar en tiempos y formas precisos aquel conocimiento

necesario para alcanzar los objetivos planteados, y donde cada sección es sustentada y complementa a la anterior, visto todo a partir de un enfoque sistémico.

1.5 Marco Teórico

Se sabe que en el marco teórico se exponen todas aquellas bases teóricas a partir de las cuáles se pueda seguir construyendo el conocimiento, dando nuevas aportaciones al área particular. Debido a que en la presente investigación convergen varias teorías que logran compaginarse alrededor de la problemática planteada, ahora en búsqueda de que la información bien ordenada permita ayudar a comprender la presente investigación, el marco teórico es presentado a lo largo de toda la investigación.

Al entender que fuera de su contexto la recopilación de información variada podría confundir y perdería el énfasis y la referencia oportuna que se asegura cuando es presentada de forma particular en el momento y en el lugar adecuado, a continuación se expone la distribución del marco teórico a lo largo de la investigación.

Teoría General de Sistemas (TGS)

Sección 1.5.1 – Enfoque Sistémico

Tipología de Problemas

Sección 2.2 – Tipos de Problemas (Complejidad)

Barreras para la Implantación de Estrategias

Sección 2.3 – Revisión de la literatura: Fallo en el proceso de implantación

Teoría de Stakeholders

Sección 3.1.1 – Investigación al concepto

Sección 3.1.2.1 – Crítica al concepto

Sección 3.2 – Clasificación

Sección 3.4 – Identificación de los stakeholders

2.5.1 Enfoque Sistémico

Debido a que el enfoque sistémico (o de sistemas) se ve permeado a lo largo de toda la investigación, es importante mencionar algunas características de éste. En primer lugar el enfoque de sistemas basa su análisis en la Teoría General de Sistemas (TGS)³ cuyos orígenes se remontan a 1925 con las primeras investigaciones del biólogo alemán, Ludwing von Bertalanffy, como su nombre lo dice el enfoque de sistemas percibe al mundo real como un sistema para lograr un análisis de éste.

Ackoff (2003) dice que un sistema se define como un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes condiciones:

1. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
2. El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Cualquier subgrupo de elementos tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

O'Connor & McDermott (1998) definen a un sistema como “una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes” y a partir de esta definición, se pueden desprender aspectos relevantes que determina un sistema, a saber:

Un sistema está compuesto por partes interconectadas que funcionan como un todo

Típicamente, un sistema cambia si se le quitan o añaden piezas; en otras palabras, las partes de un sistema y las relaciones que guardan entre sí, son esenciales para determinarlo

La disposición de las piezas es fundamental

Las partes están conectadas y funcionan todas juntas

³ La TGS surgió formalmente en las primeras décadas del XX, por la necesidad de contar con un enfoque conceptual y metodológico para tratar con problemas sumamente complejos y que no admiten perspectivas analíticas, especialmente aquellos relacionados con los procesos biológicos y sociales. Suárez (2006)

El comportamiento de un sistema depende de su estructura global, lo que significa que si se cambia la estructura, se modifica el comportamiento del sistema

A partir de lo anterior se puede establecer la relación entre el pensamiento sistémico y la planeación (Suárez, 2006), al considerar que toda organización puede ser vista como un sistema abierto⁴ y, en consecuencia, es posible examinarla al tomar en cuenta:

Sus objetivos, al considerar a la organización como un todo junto con las medidas de su actuación

Su medio ambiente, fuente de las restricciones fijas que se imponen a la organización

Sus recursos

Sus componentes, actividades y metas, así como también las medidas de actuación pertinentes en cada uno

Su administración

Estos aspectos no son, por supuesto, los únicos que pueden estudiarse mediante la aplicación del enfoque de sistemas a la planeación, pero sí son los que constituyen una base sólida sobre la cual puede apoyarse tal aplicación, gracias al isomorfismo (o similitudes) existente entre el proceso general utilizado en la planeación y en el estudio de sistemas.

⁴ Un sistema abierto interactúa con su medio obteniendo de éste la energía que requiere, transformándola de alguna forma y finalmente, exportándola una vez transformada de acuerdo con la finalidad del sistema. En contraposición, un sistema cerrado no es capaz de llevar a cabo ninguna de éstas actividades por su cuenta. Johansen (2002)

2. Estructuración del Sistema de Problemas

“La organización pierde el interés e impulso iniciales que se tenían al desarrollar la estrategia, cuando se pasa a la fase de implantación.” (Raps, 2004)

“Frecuentemente los responsables de desarrollar la estrategia no se preocupan de que ésta sea adecuadamente comunicada a la organización.” (Scholey, 2005)

*“En México, 90% de las empresas que fracasan operan sin un plan estratégico de negocios.”
(IMEF)*

Durante muchos años varios planeadores y gente común a este entorno ha trabajado principalmente en el proceso de planeación, y han logrado desarrollar múltiples métodos, metodologías y técnicas para idear estrategias efectivas dentro de la organización, los cuales han traído gran beneficio dentro las organizaciones; sin embargo, en los últimos años se ha detectado una dificultad para lograr pasar del proceso de planeación al proceso de implantación, ya que en muchas ocasiones no se ha podido implantar aquello planeado por la organización.

Uno de los objetivos de este capítulo es identificar la causa (problema) o causas que han provocado la implantación fallida de estrategias en las organizaciones; y así poder tomar las medidas necesarias para atacarlas, al entender que si las raíces del problema son atendidas, la solución a la problemática se dará casi de forma automática. Para lograr esto se plantea una clara noción de problema, se hace una revisión a la literatura relacionada con la problemática y finalmente se realiza un análisis de todos los elementos antes planteados que permite proponer un sistema de problemas que originan la problemática.

2.1 Noción de Problema

Es importante entender que una problemática es aquello que evidencia que algo anda mal, es la que nos permite darnos cuenta que existe uno o varios problemas. Puede haber una o varias problemáticas relacionadas de forma evidente, o aquellas que parecen no estar relacionadas entre sí, pero que al final resultaron tener cierta relación.

Un error grave en el que se llega a caer frecuentemente en muchas organizaciones al observar o detectar ciertas problemáticas, es el querer atacarlas o corregirlas bajo el supuesto erróneo de que *“las problemáticas en sí son el problema raíz, y al atacar la problemática se acabará el ‘problema’”*; lo que ocasiona gastos infructuosos de recursos en los lugares incorrectos y grandes decepciones debido a que casi en ningún caso se logra acabar con el *problema*.

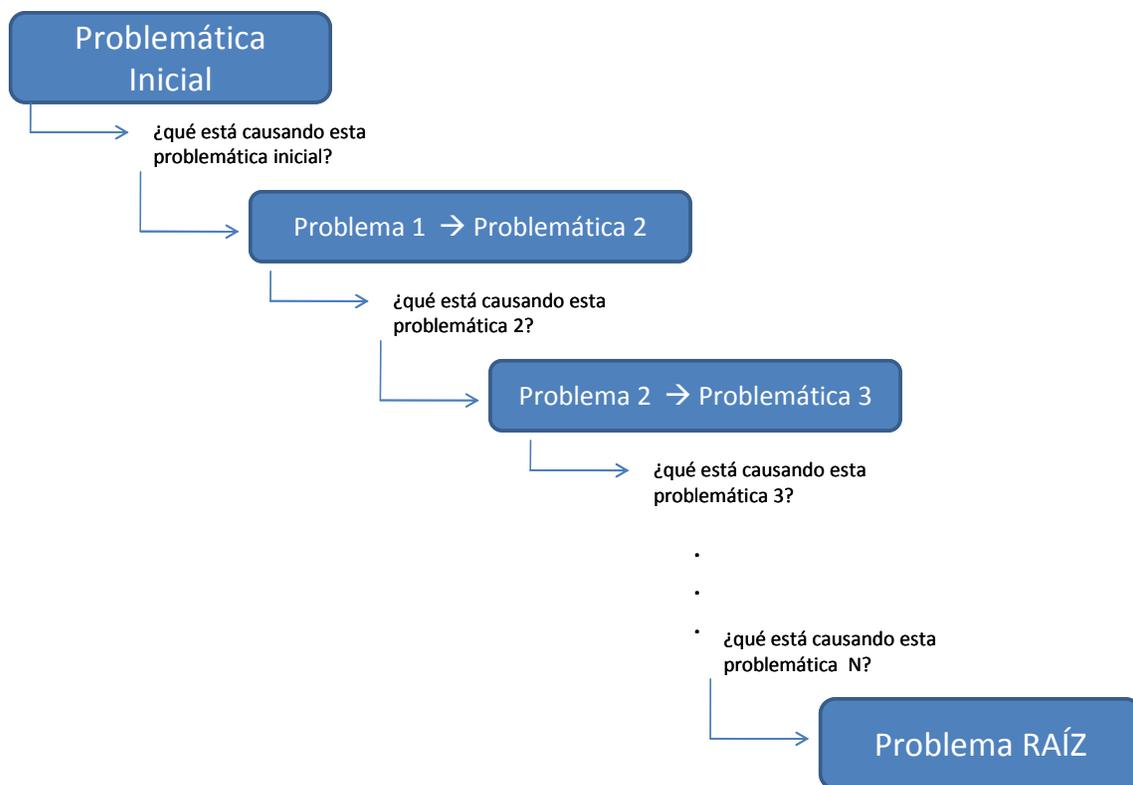
Es de suma importancia entender que la problemática es sólo la evidencia de que existe uno o varios problemas; la problemática debe ser vista como los síntomas de una enfermedad, cuando se atacan los síntomas sin analizar, estudiar y atacar la enfermedad se llega a cometer grandes errores con terribles consecuencias.

Por esta razón siempre se deben analizar y estudiar las problemáticas con el fin de poder definir de forma explícita el verdadero problema que causa esas problemáticas. El problema raíz se encontrará respondiendo a las preguntas: ¿qué está causando esta problemática?, ¿cuál es el origen de la problemática?, ¿por qué está ocurriendo “esto”? Estas preguntas obligan a tener una visión integral (holística, sistémica) de toda la situación y ayudan a identificar el o los problemas principales.

El proceso de búsqueda del problema no se reduce a responder una sola vez a esa pregunta y mucho menos a suponer la respuesta (un gran error); en muchos casos si no es que en la mayoría, como se puede observar en la Figura 2.1, el proceso de preguntas se deberá de hacer repetidas veces¹ de forma iterativa con cada una de las respuestas que se encuentren hasta que

¹ En la Figura 2.1 se define la “N” como el número de veces suficientes y necesarias para satisfacer la búsqueda del problema raíz.

se llegue al verdadero problema raíz. Algo que es importante decir es que en ese proceso se llegarán a respuestas y/o situaciones que estarán fuera de nuestro control (efectos o situaciones externas del suprasistema² o entorno) pero no por eso carecen de valor; sino al contrario, ayudarán a entender realmente contra que se debe estar preparado y así tomar las medidas necesarias, pues en caso contrario estas situaciones no analizadas llegarán a tomar de sorpresa a la organización, ya que ésta se dedicó a prepararse para un nivel incorrecto del problema (que en ese proceso de búsqueda, sigue siendo una problemática o un problema raíz secundario).



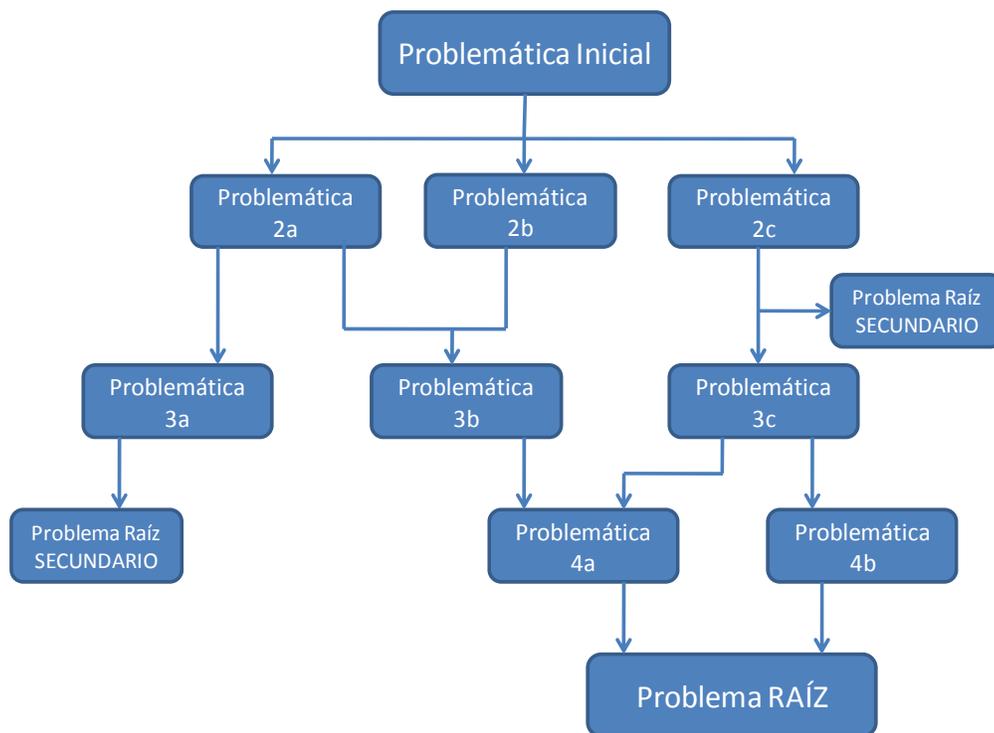
Proceso de búsqueda del Problema Raíz

Figura 2.1

Al entender que puede existir más de un problema, se tiene que dejar claro que a través de la búsqueda del problema raíz, en este proceso iterativo se encontrará con más de un problema

² Sistema mayor que contiene al sistema en estudio.

(ya dejando claro la diferencia entre problema con respecto a problemática) en varios de los diferentes niveles de iteración. Por lo que este proceso no se cierra sólo a la búsqueda de un único y último problema raíz, pues habrá situaciones que pueden ser solucionadas o en las que la organización se podrá preparar (situaciones del entorno) encontrando en los niveles intermedios problemas raíz secundarios. Con lo que se concluye que también existen sistemas de problemas interdependientes con diferentes niveles de repercusión dentro de la organización tal y como se observa en la Figura 2.2.



Sistema de Problemas Interdependientes

Figura 2.2

Ahora, hay que entender que sería un grave error pensar que el sistema de problemas al que se llegue después de un análisis en una organización será igual al de otra organización (aunque pertenezcan a un mismo tipo de organización) copiando problemas y hasta formas de solución; pues ninguna organización es igual a la otra, así que se tendrá que tener cuidado pues los problemas cambiarán no sólo de jerarquía sino en muchos casos desaparecerán y aparecerán otros. Y aún dentro de una misma organización, este proceso de búsqueda del problema debe ser

realizado para cada situación identificada; es decir, para cada problemática particular debido a que ninguna situación será idéntica a otra, y de esta manera encontrar sus respectivos problemas raíz y problemas secundarios. Cabe destacar que habrá ocasiones en que un mismo problema raíz será la causa de dos problemáticas completamente diferentes (Fig. 2.2), pero en ningún sentido esto justificará querer aplicar una misma solución *particular* para ambos; pues los sistemas de problemas serán diferentes, lo que permite ver que la problemática sí tiene un papel importante para el proceso de búsqueda del problema raíz.

Todo lo anterior se ha dicho debido a que no hay nada peor que tener *la mejor solución* para el *problema incorrecto* (Problema Tipo III); para buscar solucionar los problemas hay que actuar de forma inteligente, sin gastar recursos (humanos, materiales, económicos) y tiempo en los lugares, áreas o situaciones incorrectas (problemáticas).

Ciertamente lo anterior se dice fácil, pero el proceso de encontrar y definir el verdadero problema raíz es bastante difícil y en momentos tardado; en palabras de Rittel & Webber (1973) *“por ahora todos estamos empezando a darnos cuenta que uno de los problemas más difíciles es la definición y la localización del problema”*. Sin embargo, el tiempo invertido en este proceso traerá grandes beneficios, ya que no sólo asegurará tener una visión integral sino que en la mayoría de las situaciones al encontrar el problema raíz, la solución a este se visualizará de forma casi inmediata (lo cual no quiere decir que se implante tan fácilmente como se encontró, pero si se tendrá la certeza de que se invertirán los recursos y el tiempo en el lugar correcto) a pesar de lo comentado por Rittel & Webber *“igualmente difícil es el problema de identificar las acciones que puedan reducir la brecha entre lo que es y lo que debería ser”*, pues los autores se refieren más a los llamados *problemas perversos* (wicked problems) de los que se hablará más adelante.

2.2 Tipos de Problemas (Complejidad)

Amén de las diversas clasificaciones o categorizaciones que pueden existir entorno a tipo de problemas que hay; para fines de este trabajo se destacarán dos clasificaciones.

En la primera algunos autores (Alashloo, Castka & Sharp, 2005; Noble, 1999; Okumus, 2003) hacen una clasificación en el sentido de las áreas problemáticas para identificar *el lugar* donde existen los problemas.

En la segunda clasificación se toma un factor igual de importante y que complementa de forma importante la solución a la problemática, y se expone una clasificación en relación a la complejidad del problema que se está tratando (y por ende el filtrar los que solamente son problemas y no problemáticas) para identificar *la forma* efectiva en el que se atacará. Okumus es el que de alguna manera se logra acercar a una clasificación de este tipo para los problemas, aunque se verá que Simon (citado en Benli, 2005) expone una clasificación de los problemas por su complejidad, que ayudará a escoger *la forma* en la que se atacará el problema. A continuación se expondrá una clasificación de los tipos de problemas en el sentido de su complejidad.

Una forma de clasificar los problemas es a través de la complejidad estructural que éstos implican en la toma de decisiones, pues al entender que la planeación es un proceso de toma de decisiones que buscan un futuro deseado a partir de un estado actual, entonces la complejidad estructural dependerá de que tanto se conozca el estado actual y el estado deseado. Simon (citado en Benli, 2005) clasifica los problemas de decisión con respecto a su complejidad:

1. *Problemas bien estructurados*: El estado actual y el estado deseado del sistema son bien conocidos.
2. *Problemas semi-estructurados*: Alguno de los dos estados del sistema, ya sea el actual o el deseado, no se conoce.
3. *Problemas no-estructurados*: Ambos estados del sistema no son bien conocidos.

Después Benli (2005) cita a Anthony (1965) para la jerarquía de las actividades de gestión, a saber:

1. *Planeación Estratégica*
2. *Planeación Táctica*
3. *Planeación Operativa*

Y combina ambas clasificaciones en donde concluye que el área operativa tiene que ver con los problemas bien estructurados, la planeación táctica con los problemas semi-estructurados y la planeación estratégica con los problemas de decisión no-estructurados (Tabla 2.1).

Jerarquía de Gestión	Tipo de Problema
Planeación Estratégica	No Estructurado
Planeación Táctica	Semi – Estructurado
Planeación Operativa	Estructurado

Tipo de Problemas

Tabla 2.1

El autor dice que casi todos los problemas bien estructurados tienen *procedimientos* bien establecidos (problema de balanceo de una línea de montaje), los problemas semi-estructurados tales como la planeación táctica pueden permitir enfoques sistemáticos y universalmente aceptables, mientras que los problemas no-estructurados (*perversos*) no pueden ser objeto de procedimientos de planeación sistemáticos y universalmente aceptables.

2.2.1 Problemas Perversos (Wicked Problems)

Rittel & Webber (1973) comentan que *“la búsqueda de bases científicas para enfrentar los problemas de la política social está condenada al fracaso, debido a la naturaleza de estos problemas. Estos son problemas ‘perversos’, mientras que la ciencia ha desarrollado hacer frente a los problemas ‘dóciles’. Los problemas de política no pueden ser descritos definitivamente. Además, en una sociedad pluralista, no hay nada como el indiscutible interés público, no hay una definición objetiva de la equidad, las políticas que responden a los problemas sociales no pueden ser de manera significativa correctas o falsas y no tiene sentido hablar de “soluciones óptimas” a los problemas sociales a menos que se imponga minuciosas calificaciones primero. Peor aún, no hay ‘soluciones’ en el sentido de respuestas definitivas y objetivas.”*

Benli (2005) comenta que es evidente que los *problemas perversos* a los que se refieren Rittel & Webber son los problemas *no estructurados* y que los *problemas dóciles* son los problemas *bien estructurados*.

Rittel & Webber establecen al menos 10 propiedades distintivas para los problemas *perversos*, a saber:

1. No hay una formulación definitiva de un problema perverso.
2. Los problemas perversos no tienen una regla de paro (solución encontrada).
3. Las soluciones a los problemas perversos no son correctas o incorrectas, pero sí buenas (mejores) o malas (peores).
4. No hay una prueba inmediata y definitiva para una solución a los problemas perversos.
5. Cada solución a un problema perverso es un "*sólo disparo*", porque no hay oportunidad de aprender por ensayo y error, cada intento cuenta significativamente.
6. Los problemas perversos no tienen un conjunto enumerable (o descrito exhaustivamente) de soluciones potenciales, ni existe un conjunto bien descrito de operaciones permisibles que pueden incorporarse en el plan.
7. Cada problema perverso es esencialmente único.
8. Cada problema perverso puede ser considerado como un síntoma de otro problema.
9. La existencia de una discrepancia que representa un problema perverso puede explicarse de numerosas formas. La elección de la explicación determina la naturaleza de la resolución del problema.
10. El planeador no tiene derecho a estar equivocado.

Cabe destacar que varias de las propiedades que Rittel y Webber dan a los problemas perversos pueden aplicarse también a todo tipo de problema en general, tales como: que cada problema es único (una única situación no aplica de forma idéntica a otra situación, se tiene que adaptar) y que cada problema puede ser considerado como un síntoma de otro problema (proceso de búsqueda de problema raíz).

Al evidenciar la gran importancia que este capítulo tiene para los propósitos de este estudio, pues busca identificar los problemas que se encuentran atrás de la problemática planteada al

inicio del trabajo, en lo que resta del capítulo se trata de dar respuesta a la pregunta *¿por qué falla la implantación?* Para lo que primeramente se hace una revisión a la literatura.

2.3 Revisión de Literatura³: Fallo en el proceso de Implantación

A partir de que fue identificada la problemática expuesta en el capítulo anterior, varios planeadores y gente común a este entorno se ha dado a la tarea de explicar y dar solución a esta problemática; en algunos casos no han encontrado el verdadero problema o problemas que originan esta problemática, y en muchos otros casos al encontrarlo, se entiende sólo parcialmente. Por lo que a partir de los grandes avances que ya se tienen respecto a esta problemática, a continuación como parte del marco teórico de la presente investigación, se revisan aquellas aportaciones que se han dado a la literatura respecto a los “problemas-problemáticas” identificados (*obstaculizadores* del proceso de implantación) y aquellas respuestas o posturas que se han dado ante la evidencia de una necesidad. Cabe destacar que el análisis de la información expuesta en esta sección se hará de forma detallada en la sección siguiente 2.4.

2.3.1 ¿Por qué falla la Implantación?

Leslie (2008), expone que existen numerosas razones que ocasionan el fracaso de una implantación estratégica exitosa, a los que les llama *impeders* u *obstaculizadores*. Y aunque las razones que ocasionan el fracaso varían, las causas a menudo podrían ser anticipadas para evitar el fracaso. A continuación se expondrán los *obstaculizadores* que varios autores han identificado (*mencionados por Leslie, 2008*).

Cabe señalar que, a pesar de que en la presente revisión se puedan encontrar diferentes términos para hacer referencia a la problemática, términos que disten entre si en su significado

³ La fuente principal que se utilizó para la presente revisión fue:

- Leslie, David ; From strategic planning to strategy implementation in the hotel industry in South Africa, Faculty of Economic and Managements Sciences , University of Pretoria; South Africa, 2008, pp. 1-65

detallado, hay que entender que la esencia de todos es la misma, *no se logran ejecutar las estrategias (proceso de planeación)*.

Dobni, Dobni & Luffman (2001). Exponen 3 principales razones por las cuales falla el enfoque tradicional de la implantación de estrategias:

1. Las estrategias de comercialización soportan un producto o servicio que rápidamente llega a ser genérico y de fácil copiado.
2. Las estrategias brillantes no siempre se logran, a menudo sucumben ante procesos de implantación no tan brillantes.
3. A menudo existe una falta de reconocimiento a las contribuciones que los empleados pueden tener en la aplicación de la estrategia.

Estos autores atribuyen a una falta de interfase operativa entre el ambiente y la organización, los enfoques tradicionales no se han orientado correctamente en los intangibles de la organización tales como las personas y los procesos que permiten una implantación sustentable.

Al-Ghamdi (1998). Identifica 6 problemas principales en la implantación:

1. La implantación toma más tiempo del que originalmente se había previsto.
2. Salen a la superficie problemas que no se habían identificado antes.
3. La coordinación y la implantación de actividades no es efectiva.
4. Existe una competencia entre diferentes actividades que distraen a los ejecutores.
5. Las tareas y actividades clave en la implantación no están suficientemente definidas.
6. Los sistemas de información para monitorear la implantación no son adecuados.

Aaltonen & Ikävalko (2002). Identifican 9 áreas problemáticas durante la implantación:

1. Un débil papel de la gestión en la implantación.
2. Falta de comunicación.
3. Falta de compromiso con la estrategia.
4. Desconocimiento o malentendido de la estrategia.
5. No se alinean los sistemas organizacionales y los recursos.
6. Pobre coordinación y reparto de responsabilidades.
7. Capacidades inadecuadas.
8. Otras actividades competitivas.

9. Factores incontrolables del entorno.

Sterling (2003). Hace notar 8 razones del fracaso de la estrategia:

1. Cambios imprevistos del mercado.
2. Falta de apoyo de la alta dirección.
3. Una respuesta efectiva del competidor a la estrategia.
4. Aplicación de recursos insuficientes.
5. Fallas en el “buy-in”⁴, la comprensión y la comunicación.
6. Puntualidad y el carácter distintivo.
7. Falta de enfoque.
8. Mala estrategia, modelos de negocios pobremente concebidos.

Alashloo, Castka & Sharp (2005). Identifican 32 *obstaculizadores* en la literatura y los agrupan en cuatro categorías:

Consecuencias de la Planeación

1. Falta de una planeación estratégica exacta
2. Insuficiente relación entre la estrategia y los objetivos.
3. Tiempo limitado.
4. Falta de consenso entre los tomadores de decisiones.
5. Falta de identificación de los problemas principales.
6. Falta de un efectivo rol para los formuladores.
7. Falta de un sistema de capacitación.
8. Falta de claridad en la regulación y políticas ejecutivas.

Cuestiones Organizacionales

9. Estructura incompatible con la estrategia.
10. Inadecuada asignación de recursos.
11. Falta de una adecuada comunicación.
12. Falta de una efectiva coordinación.

⁴ En la gestión y la toma de decisiones, “buy-in” (como verbo o sustantivo) significa el compromiso de las partes afectadas o interesadas por una decisión (a menudo llamadas “stakeholders”) a 'comprar' la decisión, es decir, llegar a un acuerdo para darle apoyo, a menudo por haber participado en su formulación.

13. Falta de información adecuada.
14. Incompatible cultura organizacional.
15. Conflicto de actividades entre las personas.
16. Conflicto de actividades entre las unidades.
17. Inadecuados sistemas de evaluación y control.
18. Inadecuados sistemas de compensación.
19. Insuficiencias de las instalaciones físicas.

Cuestiones de Gestión

20. Inadecuado liderazgo.
21. Falta de un adecuado soporte organizacional.
22. Falta de un adecuado gestor comprometido.
23. Temor de inseguridad entre los gestores.
24. Factores políticos en relación con el poder.
25. Inadecuada gestión del personal.
26. Factores incontrolables.

Cuestiones individuales

27. Falta de suficiente capacidad de los empleados.
28. Resistencia al cambio entre la gente.
29. Resistencia al cambio entre las unidades.
30. Temor de la inseguridad en el nuevo territorio.
31. Falta de entendimiento en la estrategia.
32. Inadecuada conexión con la visión.

Kumar, Markeset & Kumar (2006). Enlista 10 obstaculizadores:

1. Débil gestión de roles en la implantación.
2. Falta de conocimiento y comunicación para guiar sus acciones.
3. Falta de conocimiento o comprensión de la estrategia.
4. Coordinación pobre.
5. Capacidades inadecuadas.
6. Conflicto de las actividades dentro del equipo de trabajo.
7. Desafortunados momentos de comercialización.

8. Incontrolables factores del entorno.
9. Operaciones no alineadas.
10. Insuficiente monitoreo y evaluación de los procesos.

Noble (1999) comenta que la planeación estratégica está ligada a la implantación estratégica a través de cuatro procesos: comunicación, interpretación, adopción y acción. Y que muchos *obstaculizadores* pueden relacionarse en el fallo de uno de estos procesos.

Beers & Eisenstat (2000) comentan que existen 6 barreras silenciosas que dificultan la implantación:

1. Estilos de alta dirección liberales o “top down”.
2. Falta de claridad y conflicto de prioridades.
3. Ineficiente equipo de la alta dirección.
4. Pobre comunicación vertical.
5. Pobre coordinación entre funciones, negocios o fronteras (borders).
6. Inadecuadas habilidades y desarrollo del liderazgo intermedio.

Hrebiniak (2005) identifica como principales razones por las que una organización no es exitosa en la implantación las siguientes:

1. Se considera que la implantación es de *bajo nivel*.
2. Los administradores no están preparados en los procesos de implantación.
3. La inercia de lo que se hace impide implantar lo nuevo (resistencia)
4. Falta de disciplina, compromiso, información, reconocimiento de lo realizado por parte de los directores y gerentes involucrados en la implantación.

El autor establece un diagnóstico por el que fallan las estrategias y expresa que “*las universidades mismas no preparan a los estudiantes en este asunto*”.

2.3.2 ¿Qué se ha hecho respecto a esta Problemática?

Dentro de las aportaciones que se dan como respuesta a la problemática planteada existe 2 grandes enfoques (líneas de acción). El primero orientado a dar aquellos elementos que permitan implantar efectivamente las estrategias. El segundo no sólo da elementos para implantar efectivamente, sino que va dirigido hacia la evaluación y control respecto a la implantación; es decir, el análisis para saber si una implantación se ha llevado a cabo de forma efectiva o no, y determinar así si se cumplieron los objetivos que se querían alcanzar a través de la implantación de la estrategia.

ENFOQUE 1

Respecto al primer enfoque orientado a poder llevar a cabo la implantación, Okumus (2003) examinó numerosos *frameworks* (marcos) o estructuras de la implantación estratégica, y señala que los *frameworks* pueden clasificarse en tres grupos generales, a saber:

1. Frameworks (tipo 1) que tienden a enlistar y describir los factores que son esenciales para la implantación estratégica, desarrollados por Peters y Waterman (1982), Ohmae (1983), Hambrick y Cannella (1989), Roth, Scheiger y Morrison (1991), Hrebiniak (1992), Yip (1992) y Thompson y Strickland (1995); la lista de verificación (“checklist”) de Sterling (2003) también puede ser incluida aquí.
2. Frameworks (tipo 2) que sugirieron la implantación racional “paso a paso” de modelos que a menudo son difíciles de seguir en situaciones complejas de implantación, desarrollados por De Vasconcellos e Sà (1990), Noble (1999), Galpin (1997), Bergadaà (1999), De Feo & Janssen (2001).
3. Frameworks (tipo 1) que enfatizan la importancia del contexto y el proceso durante la implementación estratégica desarrollados por Pettigrew & Whipp (1991) y Okumus (2001).

Framework Tipo 1

En los marcos de este tipo la mayoría de sus elementos se concentran en mostrar lo que una organización necesita y lo que hay que hacer para establecer estrategias de implantación que ayuden a la organización a adaptarse efectivamente al cambio de situaciones y ambiente. Sin embargo, ellos no proveen muchas ideas sobre los detalles de cómo hacerlo y cómo hacer que los muchos detalles sean decisiones prácticas.

McKinsey 7'S⁵ (Peters & Waterman, 1982) es uno de los marcos de la implantación más conocidos. Enlista siete factores considerados esenciales para la implantación estratégica y para la gestión del cambio organizacional, a saber:

1. Estructura para tratar con la forma en la que la organización está estructurada y cómo llevan a cabo sus reportes.
2. Sistemas que resuman las actividades diarias y los procedimientos para hacer el trabajo.
3. El personal y sus capacidades.
4. Forma para tratar con el tipo de liderazgo adoptado.
5. Habilidades y competencias del personal.
6. Compartir los valores resumiendo todos los valores esenciales de la organización que son evidentes en la cultura corporativa y la ética del trabajo.
7. Estrategia para tratar con el plan concebido buscando crear una ventaja competitiva para la organización.

El modelo de las 3 C's⁶ desarrollado por Ohmae (1983) presenta las directrices del "cómo" se toman las decisiones que son necesarias para cambiar la implantación estratégica en un proceso completamente dinámico. También establece criterios para la evaluación de la calidad de las decisiones.

Hambrick y Cannella (1989) proponen un marco de implantación basado en proyecto de investigación empírica dentro de una compañía multi-negocios. Ellos enfatizan el rol y la

⁵ Por sus siglas en inglés: Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy, Shared Values.

⁶ Por sus siglas en inglés: Customer, Competitor, Company.

importancia de la comunicación cuando se implantan estrategias. Su enfoque puede definirse por cinco acciones:

1. Obtener una base amplia de insumos y participación en la fase de formulación.
2. Evaluar los obstáculos para implantar muy cuidadosa y reflexivamente.
3. Hacer rápidamente, un excelente cruce trasladado a través de todo el orden de los niveles de implantación: recursos, sub-unidades de política y programas, estructura, personas y remuneraciones.
4. Vender, vender, vender la estrategia a todos las áreas: hacia arriba, hacia abajo, a través y externos.
5. Afinar, ajustar y responder a los eventos y tendencias que surjan, de forma constante.

Roth, Scheiger & Morrison (1991) examinan empíricamente la importancia de la estrategia internacional en el diseño organizacional y su influencia en el proceso de implantación estratégica. Identifican seis factores que deberán ser designados específicamente de acuerdo a la implantación global o a las estrategias multi-nacionales. Los factores son:

1. Coordinación.
2. Filosofía de la gestión.
3. Configuración.
4. Formalización.
5. Centralización.
6. Mecanismo de integración.

Hrebiniak (1992) propone un marco conceptual para la implantación estratégica en las firmas globales. Y sugiere los siguientes nuevos factores específicos de implantación:

1. Liderazgo.
2. Facilitar el aprendizaje global.
3. Desarrollo de los gestores globales.
4. Tener una estructura matricial.
5. Trabajar con compañías externas.

Yip (1992) propone otro marco con 4 factores que necesitan ser considerados en términos de su papel en la mediación de la ejecución de estrategias.

1. Estructura organizacional.
2. Cultura.
3. Personas.
4. Procesos de gestión.

Thompson & Strickland (1995) argumentan que cada gestor tiene un papel activo dentro del proceso de implantación estratégica, de ahí que la comunicación sea uno de los factores clave para el éxito de la implantación. Ellos dicen que no existe una lista de pasos o un camino probado cuando llevas a la implantación estratégica, pero si existen ciertas bases que se necesitan cubrir independientemente de las circunstancias de la organización. Éstas incluyen:

1. Construir una organización que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
2. Desarrollar un presupuesto capaz de dirigir los recursos a una cadena de valor de actividades críticas para el éxito estratégico.
3. Establecer políticas y procedimientos apropiados estratégicamente.
4. Instituir mejores prácticas y mecanismos para una mejora continua.
5. Instalar sistemas de soporte que permitan al personal llevar a cabo sus funciones estratégicas con éxito día con día.
6. Vincular las remuneraciones e incentivos a los logros de objetivos de rendimiento y buenas estrategias de ejecución.
7. Crear una estrategia de apoyo al ambiente laboral y la cultura corporativa.
8. Ejercer el liderazgo interno necesario para orientar la implantación hacia adelante y seguir mejorando en como la estrategia es ejecutada.

Sterling (2003) promovió una lista de control (“checklist”) para mejorar la eficacia de la implantación estratégica, así como mejorar la probabilidad de éxito de la estrategia fundamental.

Esta lista incluye:

1. Alinear el diseño organizacional y las capacidades con la estrategia.
2. Considerar las reacciones a la estrategia de los competidores potenciales.
3. Involucrar a los gestores en el proceso de elaboración de estrategias.

4. Una comunicación consistente y persistente para garantizar el “buy-in”⁷ y el entendimiento.
5. Acciones de planeación y presupuestación.
6. El monitoreo y rendición de cuentas.
7. Acciones simbólicas incluyendo ceremonias, entornos físicos, uso efectivo del lenguaje, las historias que se cuentan y se vuelven a contar, el liderazgo de la parte superior.
8. Alineación de las fuentes de información con la estrategia.

Framework Tipo 2

Este segundo tipo de marco sugiere modelos racionales de implantación “paso a paso”.

De Vasconcellos e Sà (1990) proponen un proceso de 10 pasos para el establecimiento de una estrategia:

1. Diseñar el framework.
2. Seleccionar unidades estratégicas basada en la manera en la que la organización intenta hacer negocios y la competencia que enfrenta.
3. Centralizar algunas funciones.
4. Definir los objetivos de las Unidades Estratégicas de Negocios.
5. Desarrollar programas para alcanzar objetivos a través de la coordinación de recursos.
6. Estructurar cada Unidad Estratégica de Negocios.
7. Comprometer los recursos.
8. Estructurar las secciones (unidades que manejan programas o parte de ellos).
9. Establecer un control sobre presupuestos, políticas y objetivos a corto plazo.
10. Checar todos los pasos para comprobar la consistencia de la estrategia.

⁷ En la gestión y la toma de decisiones, “buy-in” (como verbo o sustantivo) significa el compromiso de las partes afectadas o interesadas por una decisión (a menudo llamadas “stakeholders”) a 'comprar' la decisión, es decir, llegar a un acuerdo para darle apoyo, a menudo por haber participado en su formulación.

De Feo & Janseen (2001) argumenta que se requieren 10 pasos para que la estrategia corporativa llegue a ser una parte integral de la cultura de una organización.

1. Establecer una visión donde el enfoque esté primordialmente en el cliente.
2. Concordar en una misión.
3. Desarrollar estrategias clave que contribuyan hacia la visión de la organización. Los datos deberán ser obtenidos, evaluados y validados en 5 áreas:
 - a. La lealtad y satisfacción de los clientes.
 - b. El costo de la mala calidad de los productos.
 - c. La cultura de la compañía y la satisfacción de los empleados.
 - d. Los procesos internos de negocio.
 - e. Las evaluaciones comparativas.
4. Desarrollar objetivos estratégicos que sean específicos y medibles. Las siguientes áreas deberán ser examinadas como parte de este paso:
 - a. El desempeño del producto.
 - b. El desempeño competitivo.
 - c. Las mejoras de calidad.
 - d. El costo por calidad deficiente.
 - e. El desempeño de los procesos de negocios.
 - f. La satisfacción del cliente.
 - g. La lealtad y retención del cliente.
5. Establecer valores entre los empleados a través de la capacitación y la comunicación.
6. Comunicar las políticas de la compañía.
7. Proveer de liderazgo de alta dirección.
8. Desplegar objetivos a corto y largo plazo para convertir los planes en proyectos.
9. Medir los progresos con indicadores clave de desempeño.
10. Examinar el progreso e identificar las brechas que existen entre las condiciones actuales y los objetivos.

Framework Tipo 3

Este marco es distinguido por el énfasis que hace a la importancia del contexto y el proceso, pero no proveen explicaciones detalladas y discusiones acerca de qué factores de implantación son importantes.

Pettigrew & Whipp (1991) proponen un modelo conceptual para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones. El modelo conceptual o marco distingue tres niveles o dimensiones de implantación en donde se requiere que los altos directivos operen: el contexto, el contenido y el proceso de la implantación estratégica. El cambio exitoso es por lo tanto un resultado de la interacción entre el contenido y el “qué” de los cambios (objetivos, propósitos y metas), el proceso o el “como” del cambio (implantación) y el contexto organizacional o el “dónde” de los cambios (ambiente interno o externo). Los autores presentan cinco factores principales interrelacionados que conducen al éxito de la implantación estratégica.

1. Evaluación del ambiente (interno o externo).
2. Liderar los cambios.
3. Recursos humanos vistos como activos y pasivos.
4. Vincular los cambios estratégicos y operacionales.
5. Coherencia global.

Okumus (2001) identifica un número de factores para la implantación y construye un marco conceptual clasificando estos factores dentro de cuatro grupos: contenido, contexto, proceso y resultados (salidas). Es evidente que de la revisión de los marcos con múltiples factores, se deben considerar simultáneamente cuando se desarrolla e implanta una estrategia o decisión estratégica. El autor identifica 11 restricciones clave:

1. Desarrollo de una pobre estrategia.
2. Incertidumbre del ambiente.
3. Estructura organizacional.
4. Cultura organizacional no propicia para la implantación estratégica.
5. Papeles de liderazgo no claros.
6. Falta de planeación operativa.

7. Falta de asignación de recursos.
8. Falta de comunicación.
9. Personas y recursos humanos escasos, incluyendo habilidades y competencias.
10. Falta de control.
11. Falta de resultados.

El autor nota que estos factores son sugerencia comunes de elementos clave para considerar cuando se implantan estrategias, pero la lista no debería considerarse como definitiva, y yendo más allá agrupa los 11 elementos dentro de cuatro categorías:

1. Contenido estratégico. Incluye el desarrollo de la estrategia.
2. Contexto estratégico. Se divide en interno (estructura organizacional, cultura y liderazgo) y externo (ambiente de incertidumbre).
3. Procesos operativos. Incluye la planeación operativa, asignación de recursos, gente, comunicación y control.
4. Resultados (salidas). Incluye resultados del proceso de implantación.

ENFOQUE 2

Este segundo enfoque orientado hacia la evaluación y control de la implantación. Está representado por los siguientes autores.

Kaplan & Norton (2004) desarrollan el Balanced Scorecard (BSC) con el objeto de facilitar la alineación de las operaciones del negocio con la estrategia general considerando 4 perspectivas:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva de los clientes
3. Perspectiva interna del negocio
4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

En relación al uso del (BSC) para la implantación de estrategias los autores identifican 4 principales factores de implantación:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia.

2. La comunicación y la vinculación.
3. Planeación y fijación de objetivos.
4. Retroalimentación estratégica y aprendizaje.

Neely, Adams & Kennerley (2002) postularon el Performance Prism (Prisma de Desempeño) en donde se basan en las organizaciones que buscan el éxito a largo plazo deben tener muy claro quiénes son los stakeholders clave y que es lo que ellos quieren. Plantean un marco con 5 perspectivas interrelacionadas:

1. Satisfacción del stakeholder.
2. Contribución del stakeholder.
3. Estrategias.
4. Procesos.
5. Capacidades.

El Modelo 5⁸P's desarrollado por Pryor, White & Toombs (1998) es un modelo de gestión estratégica que requiere de la alineación de 5 variables para mejorar las organizaciones y sus operaciones:

1. Propósitos
2. Principios
3. Procesos
4. Gente (People)
5. Desempeño (Performance)

⁸ Por sus siglas en inglés: Purpose, Principles, Processes, People, Performance.

2.4 Análisis de la Literatura: Fallo en el proceso de Implantación

Existen factores determinantes en el éxito o fracaso de los procesos organizacionales mencionados con anterioridad (planeación, implantación). En la sección anterior hemos observado aquellas aportaciones que se han dado a la literatura respecto a los “problemas-problemáticas” identificados (denominadas por Leslie (2008) como *obstaculizadores*) y aquellas respuestas o posturas que se han dado ante la evidencia de una necesidad.

Al hacer este análisis, se quiere destacar que en ningún momento se pretende volver a realizar un análisis exhaustivo en la misma dirección que se observó en la sección anterior; sino que, a partir de la basta y detallada investigación hecha por los autores mencionados en la sección anterior acerca de la problemática planteada, se dispondrá a dar un análisis general, pero no por eso somero, necesario y suficiente que nos permita desarrollar aportaciones para guiar y dirigir el presente trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo que ésta sección debe leerse y entenderse en ese sentido.

2.4.1 Clasificación de los *obstaculizadores* y las *soluciones*

Lo primero que se puede observar dentro de la revisión de la literatura es que en la mayoría de los listados de los *obstaculizadores* se encuentran tanto problemas (*problemas raíz* y en su mayor número *problemas raíz secundarios*) como problemáticas (síntomas); y de las misma forma muchas de las aportaciones para hacer frente a la problemática buscan dar soluciones tanto problemas raíz (primarios y secundarios) como a problemáticas; es decir, no hay una clasificación en relación a problemas (raíz/secundarios) y problemáticas. Por lo que se cree importante separar y clasificar las aportaciones de la literatura en las dos clasificaciones de las que se habló en la sección 2.2 (complejidad – áreas problemáticas), para que así se logre clarificar, identificar y definir mejor el sistema general de problemas que ocasionan la problemática.

Por lo que, la primera observación que se expone es con respecto a la clasificación de los problemas, en relación al “lugar” donde se encuentran (área de la organización) y a la

“complejidad” estructural que tienen (toma de decisiones); con lo se plantea una propuesta en la que se observa que ambas clasificaciones pueden cruzarse, dado que, en cada área donde se encuentran problemas también existe una jerarquía con relación a la complejidad de estos.

Este cruce ayuda a identificar y definir mucho mejor el problema y por ende la solución que se necesita; con lo que también se puede hablar de soluciones en el sentido en el que Benli (2005) empalmaba a los problemas con las actividades de la gestión, es decir, soluciones operativas, tácticas y estratégicas cuyos niveles de complejidad también se hacen evidentes.

Cada una de las áreas problemáticas o de atención para la implantación citadas por varios autores (Alashloo, Castka & Sharp, 2005; Peters & Waterman, 1982; Yip, 1992; Okumus, 2003; Kaplan & Norton, 2004; Neely, Adams & Kennerley, 2002 ; Pryor, White & Toombs, 1998; etc.), a saber: de planeación, de organizacionales, de gestión, individuales, de estructura, sistemas, personas, procesos, cultura, contexto, resultados, finanzas, desempeño, propósitos, principios, etc.; podrán subdividirse en los 3 diferentes niveles de complejidad mencionados en la sección 2.2 (Tipos de Problemas).

		Área donde se presentan							
		Cuestiones de planeación	Cuestiones organizacionales	Cuestiones de gestión	Cuestiones individuales	Estructura	Sistemas
Complejidad	Estructurado								
	Semi- Estructurado								
	NO Estructurado								

Matriz para clasificar problemas

Tabla 2.2

Cabe destacar que la lista de áreas de atención podrá ser tan extensa o tan general como se decida para fines de la organización, la expuesta anteriormente no es extensiva. Para la

definición de cada área se podrá referir al autor que la propuso (sección 2.3) o redefinirla, y así dejar claro que significado tiene cada uno de los rubros.

Ahora este cruce puede hacerse un proceso continuo, y cruzar con otros tipos de clasificaciones⁹ con el fin de describir más a detalle cada problema. Algo importante de notar, es que este proceso de cruce, para no volverse un proceso demasiado largo, tardado y contraproducente deberá ser llevado a cabo hasta que se determine que es óptimo para aportar soluciones a los problemas.

La Tabla 2.2 puede ser llenada al identificar cada uno de los “obstaculizadores” enlistados en la sección 2.3 con alguno de los espacios de la matriz, pero ahora identificados también por su nivel de complejidad. Y de la misma forma se puede construir una matriz correspondiente a las propuestas de solución para cada caso, donde las propuestas también podrán clasificarse por el nivel de complejidad del problema que atacan (Tabla 2.3).

Área donde se presentan

		Cuestiones de planeación	Cuestiones organizacionales	Cuestiones de gestión	Cuestiones individuales	Estructura	Sistemas
Complejidad	Estructurado								
	Semi- Estructurado								
	NOEstructurado								

Matriz de propuestas de solución

Tabla 2.3

Aquellos problemas que se detecten en más de un rubro por categoría (área o complejidad), se subdividirán para que aparezcan en todos aquellos rubros en los que se cree necesario; esto ayudará a redefinir y delimitar mucho más el problema y por ende su solución.

⁹ Véase Flood & Jackson (1991)

2.4.2 Falta de solución a los problemas *perversos*

La segunda observación es en torno a las “soluciones” dadas por la literatura a la problemática, en muchas ocasiones atacan correctamente los problemas raíz, pero en otras ocasiones no. Se puede ver que la mayoría de las soluciones que se han aportado son enfocadas a los problemas estructurados y semi-estructurados; pero aquellos problemas raíz no-estructurados o “perversos” no han sido atacados o por lo menos enfrentados lo suficiente y de forma efectiva (aunque si señalados e identificados), a pesar de que sin la solución a muchos de ellos las soluciones en otros niveles (operativo o táctico) llegan a carecer de valor o su valor es casi nulo.

2.4.2.1 Factor social

Algo que ayuda a hacer frente a la situación de problemas “perversos” es entender que atrás de toda organización hay personas, las que mantienen en pie a la organización son personas, las que dirigen la organización son personas; seres humanos pensantes y cambiantes, con diferentes intereses, sentimientos, pensamientos, etc. Personas que ocupan diversos medios y herramientas (dinero, tecnología, bienes físicos) dentro de las organizaciones, pero siendo ellas el centro o la clave de la sustentabilidad.

Ackoff (2001) comenta: “La realización de un plan nunca puede ser mecanizado. Siempre depende de la buena voluntad y de la cooperación de los individuos y de los grupos en la organización. Muchos planificadores optimizadores tienden a tratar a la organización y sus partes como si fueran totalmente programables, mas no lo son”. Un grave error en el que muchas organizaciones cayeron fue, no hacer caso a la realidad anterior; pensaron y supusieron que las personas podrían ser tratadas o ser planeadas como máquinas o procesos bien estructurados y bien definidos, o en muchos casos ni siquiera tomándolas en cuenta, lo que trajo grandes consecuencias negativas para muchas de las organizaciones. En la actualidad esta situación ha cambiado y se le ha dado cierto lugar preponderante dentro de la organización y la planeación de la misma; pero aún falta un buen camino por recorrer en ese sentido.

Esto se comenta debido a que la mayoría de los problemas “perversos” están relacionados con las personas, y por ende la solución a estos también tendrá que estar relacionados con la interrelación con ellas; pues como se mencionaba anteriormente, los problemas “perversos” no solucionados pueden llevar a que todo aquel trabajo en los niveles estructurados y semi-estructurados se vea truncado o en el peor de los casos termine por ser inservible.

2.5 Problemas: impedimentos para llevar a cabo la Implantación

Algo que se podría pensar o esperar al llegar a esta sección, pues parece ser la respuesta a la pregunta por la cual este capítulo fue desarrollado, es que se ha encontrado el hilo negro y hemos llegado a esa gran verdad que nos ayudará a implantar todo tipo de estrategias; después de lo visto anteriormente en este capítulo esa idea está más que alejada de la realidad. “Vender” la “solución instantánea” sería un grave error. Por lo que a continuación se expondrán las bases generales para darle forma y sentido a un sistema general de problemas que ocasionan la implantación fallida.

Para seguir adelante y apoyando la postura anterior se deberá contemplar y dar la importancia requerida a un existente entorno no controlable con grandes niveles de incertidumbre, de cambio, de complejidad y de turbulencia que afecta de forma directa a todas y cada una de las organizaciones; lo que lleva a tener que tomar enfoques dinámicos (flexibles y adaptables) en contraposición con modelos estáticos que ofrecen “soluciones instantáneas”.

Ahora, para estructurar correctamente el sistema de problemas y saber qué se debe atacar y de qué forma, se dividirá los problemas en 3 áreas: la primera, relacionada con el proceso de planeación; la segunda, respecto a la concepción que se tiene de la implantación; y la última directamente relacionada con los elementos del proceso de implantación.

2.5.1 Proceso de Planeación

El papel que el proceso de planeación tiene dentro de la problemática planteada al inicio del trabajo es muy importante y de gran relevancia, a pesar de que muchos autores al asumir supuestos erróneos, excluyen de responsabilidad a éste proceso frente a una implantación fallida, y evidencian así su desconocimiento de la relación intrínseca que existe entre el proceso de planeación y de implantación.

A pesar de que Al-Ghamdi (1998) argumenta, que gran parte de las deficiencias en el área estratégica son atribuidas a las fallas en el proceso de implantación más que a la formulación de estrategias (proceso de planeación); se puede decir que es un grave error no voltear a la estrategia y darse cuenta, si en algún sentido, durante el proceso de planeación se ha redactado o dirigido de forma errónea (por no tomar en cuenta todos los factores suficientes y necesarios) y por tal motivo este error acarrea un fracaso en la implantación, sin que éste proceso en si mismo sea totalmente culpable de las fallas al implantar.

Al referirse a lo dicho por los autores Feurer, Chaharbaghi & Wargin (1995), *“a la vista de altos niveles de incertidumbre y cambio, hay una necesidad de un enfoque dinámico en el cual la formulación de la estrategia y la implantación se lleven a cabo simultáneamente”*, es necesario entender y establecer que ambos procesos organizacionales deben estar intrínsecamente relacionados para que la estrategia tenga éxito dentro de la organización, al punto de aceptar que **si una estrategia no logra implantarse correctamente es porque (en la mayoría de los casos) el proceso de planeación se llevó a cabo incorrectamente**; ya que todos aquellos elementos que se necesitan para la correcta implantación deben de tomarse en cuenta en la planeación y plasmarse en la estrategia. Es decir, cuando la implantación fallida se da por factores ajenos al fallo operativo el error está en la planeación.

Gelman & Negroe (1982) son muy enfáticos al mencionar que “el proceso de planeación no termina con la producción de planes y sus elementos...sino que incluye su implantación y revisión”; y estructuran el proceso de planeación de manera general y representativa, donde incluyen un subsistema de implantación, el cual dividen en: planeación de la implantación y la

implantación propiamente dicha. De ahí que, todo proceso de planeación, debe de tener presente, inherentemente, la forma general en que la implantación se llevará a cabo, dando todos los elementos para que el proceso de implantación tome las medidas y acciones necesarias. No se acepta decir que el error estuvo en la implantación debido a que un stakeholder no permitió llevar a cabo la estrategia, sino que el error estuvo en la estrategia por no tomar en cuenta a ese stakeholder en la planeación.

Entonces en contraposición con lo dicho por Al-Ghamdi, gran parte, sino es que la mayoría de las deficiencias en el área estratégica, serán atribuibles a fallas en el proceso de planeación (planeación de la implantación en palabras de Gelman & Negroe, 1982), por ese desapego que se ha tenido con el proceso de implantación, sin cuya ayuda todo plan carecería de valor. Las "malas estrategias" establecidas como un "obstaculizador" por Sterling (2.3.1 ¿Por qué falla la implantación?), llegan a ser uno de los problemas raíz más importante y menos observado.

2.5.2 Percepción de la Implantación

Existe una incorrecta percepción del proceso de implantación. Raps (2004) menciona que "la organización pierde el interés e impulso iniciales que se tenían al desarrollar la estrategia, cuando se pasa a la fase de implantación."

Aaltonen & Ikävalko (2002) notan que en el ámbito de la gestión estratégica, la implantación estratégica ha traído mucho menos atención en la investigación estratégica u organizacional que la formulación de estrategias o la planeación estratégica. Alexander (1991), citado por Aaltonen & Ikävalko (2002), sugiere varias razones para esto:

1. La implantación estratégica es menos glamorosa que la planeación estratégica.
2. La implantación estratégica se pasa por alto ya que los académicos y profesionales creen que cualquier persona puede hacerlo.
3. La gente no está exactamente segura de lo que incluye el proceso de gestión estratégica, cuando empieza y cuando termina.
4. Hay sólo un número limitado de modelos conceptuales para la aplicación de la estrategia.

Uno de los problemas detectados por los cuales falla la implantación, es debido a que aún en muchas organizaciones, la implantación carece de valor, pues “es vista como parte de los asuntos operativos y no de los niveles directivos-estratégicos” (Ackoff, 2001).

2.5.3 Elementos del proceso de Implantación

La implantación es un proceso que involucra llevar a cabo un cambio a través de una estrategia para alcanzar ciertos objetivos, pero estos cambios no se han llevado a cabo en muchas ocasiones, por *no tomar en cuentas todos aquellos elementos que se requerían para la implantación*, ya sean operativos, tácticos o estratégicos.

Feurer, Chaharbaghi & Wargin (1995), comentan que estos cambios podrán ocurrir a través de una comunicación y coordinación efectiva dentro de la organización y con una correcta estructura y cultura organizacional. Lo cual puede resumir de forma muy general los elementos (o limitaciones) operativos y tácticos en uno de los problemas raíz que obstaculizan la implantación (*obstaculizadores*), a los que se añade *el control* a la lista anterior como parte de esos cuatro rubros; quedando estos cinco descritos de la siguiente manera: una mala comunicación, una mala coordinación dentro de la organización, una estructura incorrecta, una mala cultura organizacional y una falta de control (Tabla 2.4).

La mayoría de los *obstaculizadores* expuestos en las secciones anteriores, podrán entrar en alguno de estos rubros con sus respectivas sub-clasificaciones (complejidad – área problemática) para así detallar correctamente las estrategias o acciones que se tomarán para atacar cada problema.

	Mala Comunicación	Mala Coordinación dentro de la organización	Estructura incorrecta	Mala cultura organizacional	Falta de control
Estructurado	Horario de trabajo variado para cada personal	Falta de manuales de operación	No hay organigrama definido	Falta definición efectiva de perfiles	Falta de sistemas de control
Semi - Estructurado	Conflicto de las actividades dentro del equipo de trabajo	No se alinean los sistemas organizacionales y los recursos	Operaciones no alineadas	Resistencia al cambio	Inadecuado sistema de información para monitoreo
NO Estructurado	Inadecuada gestión del personal	Falta de efectiva coordinación	Falta de un adecuado soporte organizacional	Falta de compromiso con la estrategia	Factores incontrolables

Matriz para clasificación de Problemas Raíz

Tabla 2.4

Leslie (2008) menciona que al desarrollar e implantar estrategias deben ser considerados simultáneamente los múltiples factores (limitaciones) involucrados en el proceso, lo que esboza la idea de un sistema de soluciones interdependientes.

2.5.4 Factor común

A partir de la exposición de los tres problemas raíz detectados tras el análisis de la problemática, se puede observar que existe un factor común dentro de cada uno de los problemas raíz. En cada uno de los problemas se ve la intervención, interacción y participación de personas, individuos quienes no importando el nivel de complejidad del problema, a saber:

Estratégico:

Proceso de Planeación

Percepción de la Implantación

Táctico / Operativo:

Elementos del proceso de Implantación

Aparecen para mostrar una inminente necesidad de ser contemplados para la solución a los problemas planteados: en el problema del proceso de planeación, son personas las que han caído en supuestos erróneos al no tomar en cuenta la implantación dentro del proceso de planeación; en el problema de la percepción incorrecta de la implantación, son personas las que no se motivan ni se esfuerzan para llevar a cabo ciertas actividades o responsabilidades en la implantación; y finalmente aunque con un enfoque más operativo y táctico, en el problema no tomar en cuenta todos los elementos del proceso de implantación, son las personas las que están involucradas directamente en este problema al no contemplar todos los elementos suficientes y necesarios para la implantación.

Lo anterior aporta un cuarto problema raíz al mismo nivel de los tres o quizá se ha encontrado un factor o problema raíz aún más complejo que los tres planteados.



Problemas Raíz de la problemática

Figura 2.3

Entonces se plantea un problema raíz más, cuya solución podrá ayudar a resolver los tres anteriores, y que (aunque no es tema de discusión en este trabajo) sirve para ubicar a estos tres como problemas secundarios (Figura 2.3).

El problema raíz encontrado, es respaldado por varios autores como Ackoff (2001) “la atención que merece la motivación de los individuos y los grupos de la organización debiera ser (aunque rara vez lo es) una parte esencial de esa planeación” y otros (Dobni, Dobni & Luffman, 2001); y puede ser redactado de la siguiente forma.

No se toma en cuenta de forma efectiva a las personas relacionadas con la organización (stakeholders) dentro de los procesos de planeación e implantación.

Sólo basta detallar que este problema que se ve permeado tanto en el proceso de planeación como en el proceso de implantación, tendrá diferentes formas de atacarse al depender del proceso al que se refiera. Y es que al ver la relación intrínseca que existe entre ambos procesos se podría pensar que al atacar en una forma este problema se tendrá la solución en ambos procesos, afirmación que no está nada cercana a la realidad. Este problema a todas luces se evidencia como un problema “perverso” (no estructurado), y esto nos lleva a la necesidad de ser muy cuidadosos en su estudio y formas de atacarlo.

2.6 Observaciones

A partir de lo anterior y adentrándose un poco en este estudio cuidadoso del problema, se tratará de dar pautas que ayuden a la presente investigación a cumplir con sus objetivos. La forma en la que se desglosa a continuación el problema, es a través del análisis de éste en el proceso de planeación y de implantación de forma particular.

Con respecto al proceso de planeación se pueden observar dos vertientes hacia las cuales el problema puede dirigirse. La primera es que en el proceso de planeación no se contempla o se hace de forma incompleta a los stakeholders, al hacer estrategias y planes sin tomar en cuenta a todos aquellos elementos que aseguran un proceso efectivo hacia la implantación. La segunda vertiente recaería ahora sobre la participación¹⁰ de los stakeholders dentro del proceso de planeación; aclarando que la participación no sería con todos los stakeholders (situación que sería

¹⁰Planeación participativa defendida por Ackoff (2001)

muy difícil de lograr debido a la cardinalidad de este conjunto como se verá más adelante), sino sólo con aquellos que ayuden al propósito de llevar a cabo un proceso de planeación efectivo, y que aseguraría y daría más validez a la visión que se tiene de los stakeholders (primera vertiente). Si no se pone la suficiente atención se podría pensar que las dos vertientes hablan de lo mismo, pero es importante aclarar que una establece contemplar de forma efectiva a los stakeholders *en el* proceso de planeación y la otra establece hacer partícipe de forma efectiva a algunos stakeholders *dentro del* proceso de planeación; ambas son complementarias, pues el que se les contemple no asegura que se les haga partícipe dentro del proceso de planeación; y el que no participe dentro del proceso de planeación, no los excluirá de ser tomados en cuenta en el proceso de planeación.

Ahora con respecto al proceso de implantación encontramos una vertiente general, y es la forma en la que se interrelacionará con los stakeholders para llevar a cabo una implantación efectiva, esto involucra estrategias (procesos, métodos, etc.) particulares para implantar las estrategias concebidas en el proceso de planeación .

Algo que podemos ver es que un primer paso en la interrelación con los stakeholders se logrará con la segunda vertiente expuesta en el proceso de planeación al hacer partícipe a *algunos* stakeholders dentro del proceso de planeación, y que los llevará de cierta forma a ser responsables, sentirse tomados en cuenta y motivados a llevar a cabo aquello en lo que ellos estuvieron involucrados, con lo que se evidencia nuevamente la gran interrelación entre el proceso de planeación y el proceso de implantación.

El desglose del problema planteado se puede ver ejemplificado de una manera muy general en la *resolución de problemas*, en la que para fines de esta explicación se resaltarán dos puntos dentro de la resolución. Los elementos, herramientas o factores necesarios para poder dar solución al problema (proceso de planeación) y el proceso, método o algoritmo que permitirá a través del uso efectivo de las herramientas dar solución al problema (proceso de implantación). Se pueden contemplar todos los elementos necesarios, pero sin un proceso efectivo no se podrá obtener la solución; y de la misma forma, se puede tener el proceso efectivo, pero si no se tienen todos los elementos suficientes y necesarios, no se podrá llegar a una solución. Ahora, por principio de orden, al tener todos los elementos para la solución del problema (elementos dentro

del proceso de planeación) entonces y sólo entonces se podrá llevar de forma efectiva un proceso de resolución (proceso de implantación).

Se cree que a través del entendimiento de la interacción que los stakeholders tienen dentro de las organizaciones. Se podrán aclarar y solucionar varios problemas acerca de la problemática planteada, y así se podrá dar una valiosa aportación a esta área del conocimiento.

3. Stakeholders

“El interés en el concepto de stakeholders entre los académicos a florecido en los últimos años.” (Donaldson & Preston, 1995)

“Los stakeholders ya no pueden ser ignorados por aquella organización que pretenda ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo... Es necesario que la organización sea responsable frente a cada uno de los stakeholders, tanto internos como externos...”
(Caballero, García & Quintás, 2007)

“... a pesar de su carecer polémico e inconcluso, el paradigma de los stakeholders ha ganado relevancia en nuestros días, lo que a su vez se ha traducido en una creciente demanda de participación estratégica por parte de los stakeholders, demanda que además, continuará incrementándose ya que al incluir al personal en la creación y la implantación de los planes, se va creando en ellos el deseo y la capacidad de intervenir de forma activa en los problemas que les afectan o que ellos pueden afectar.” (Suárez, 2006)

Uno de los objetivos de este capítulo es mostrar al lector la importancia que el stakeholder tiene dentro de los procesos de planeación e implantación, y por ende la necesidad de que el involucramiento de estos sea hecho de forma efectiva en cada uno de los procesos; para esto se hace una revisión a la literatura relacionada con la *Teoría del Stakeholder* con respecto al concepto y características del mismo, dicha información es analizada de tal forma que el lector vea el papel preponderante del stakeholder dentro de los procesos antes mencionados. Se finaliza el capítulo con la exposición de varios métodos para la identificación del stakeholder, lo cual es una herramienta muy importante para lograr su involucramiento, ya que no puedes involucrar a aquellos que no identifican.

Como se explica al principio del trabajo (sección 1.3) varias secciones del presente capítulo tienen que verse y entenderse como parte del marco teórico de la investigación.

3.1 Definición

En esta sección se hace un análisis exhaustivo del concepto de stakeholder para entender quién es, qué hace, cómo lo hace, cuándo lo hace, y dónde lo hace; para lo cual se inicia con la exposición de una investigación al concepto.

3.1.1 Investigación al Concepto

“El concepto de stakeholder fue planteado por primera vez formalmente y en un contexto jurídico hace 75 años (aproximadamente)”¹ desde donde ha evolucionado para insertarse en otras disciplinas.

A continuación se expone una recopilación (Tabla 3.1) hecha por Friedman & Miles (2006) de cincuenta y cinco definiciones y referencias al término stakeholders, que cubren setenta y cinco textos, se añade a esta una definición hecha por Suárez (2006) para completar así el panorama total de la definición. El análisis de esta recopilación se hace en la sección 3.1.2

Fecha	Autor	Definición
1963	1. Stanford Research Institute	Aquellos grupos sin cuyo apoyo, la organización dejaría de existir.
1964	2. Rhenman adoptada por: 3. Steadman & Green (1997)	Dependen de la firma para alcanzar sus objetivos personales y sobre quien la firma depende para su existencia.
1965	4. Ansoff	Los objetivos de la firma deberían estar derivando un equilibrio del conflicto de las demandas de los diferentes “stakeholders” de la firma... La firma tiene una responsabilidad con todos ellos y debe configurar sus objetivos a fin de darles una medida de satisfacción.
1971	5. Ahistedt & Jahnukainen	Movido por sus propios intereses y objetivos son participantes en una firma, por tanto dependen de ella y por cuya causa la firma está dependiendo.

¹ Suárez (2006)

1983	6. Freeman & Reed	Amplia: Puede afectar a los logros de los objetivos de una organización hasta quien es afectado por el logro de los objetivos de una organización. Estrecha: Del que la organización es dependiente para su supervivencia continua.
1984	7. Freeman aprobado por: 8. Berman et al. (1999) 9. Burton & Dunn (1996) 10. Calton & Kurland (1995) 11. Frooman (1999) 12. Goodpaster (1991) 13. Greenley & Foxall (1997) 14. Heugens, Van den Bosch & Van Riel (2002) 15. Jawahar & McLaughlin (2001) 16. Jones & Wicks (1999) 17. Kujala (2001) 18. Metcalfe (1998) 19. Page (2002) 20. Roberts (1992) 21. Rowley & Moldoveanu (2003) 22. Rowley (1997) 23. Sternberg (1997) 24. Wood & Jones (1995)	Puede afectar o es afectado por los logros de los objetivos de la organización.
1987	25. Cornell & Shapiro 26. Freeman & Gilbert	"Demandantes" que tienen "contratos". Puede afectar o es afectado por el negocio.
1988	27. Bowie 28. Evan & Freeman	Sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. Tienen interés o reclamación en la empresa. Se benefician de o son perjudicados por, y cuyos derechos son violados o respetados por, acciones corporativas.
1989	29. Alkhafaji 30. Carroll	Grupos de los que la corporación es responsable. Afirma que tiene uno o más de estas clases de posiciones, que van desde un interés a un derecho (legal o moral) a la propiedad o título legal de los activos o bienes de la compañía.
1990	31. Freeman & Evan	Titulares de contratos.

1991	<p>32. Low</p> <p>33. Miller & Lewis</p> <p>34. Savage et al</p> <p>35. Thompson, Wartick & Smith</p>	<p>Todos los que tienen interés en la supervivencia de la firma.</p> <p>Los stakeholders son las personas que pueden ayudar o lastimar a la corporación.</p> <p>Tienen un interés en las acciones de una organización y tienen la capacidad de influir en ella.</p> <p>En “relación con una organización”.</p>
1992	<p>36. Hill & Jones</p> <p>37. Palgrave et al.</p>	<p>Los componentes que tienen una reclamación legítima en la firma... establecida a través de la existencia de una relación de intercambio. Ellos suplen a “la firma de recursos críticos (contribuciones) y a cambio esperan que sus intereses sean satisfechos (a través de incentivos).</p> <p>Aquellos cuyo bienestar está vinculado con una compañía.</p>
1993	<p>38. Brenner</p> <p>39. Carroll</p> <p>40. Starik</p>	<p>Teniendo alguna relación legítima, no trivial con una organización (tal como) operaciones de cambio, los impactos de acción y responsabilidades morales.</p> <p>Los individuos o grupos que interactúan recíprocamente en el negocio quienes tienen una postura o intereses creados en la firma. Afirman que tienen ó pueden tener más de las clases de posturas en negocios... pueden verse afectados o afectar. Poder y legitimidad.</p> <p>Cualquier entidad que existe naturalmente la cual afecta o es afectada por el desempeño de la organización.</p>

1994	<p>41. Clarkson</p> <p>42. Freeman</p> <p>43. Langtry</p> <p>44. Mahoney</p> <p>45. Schlossberger</p> <p>46. Starik</p> <p>47. Wicks, Gilbert, & Freeman</p>	<p>Llevar algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido algún tipo de capital, humano o financiero, algo de valor, en una firma... (o) ... se ponen en peligro como resultado de las actividades de una firma.</p> <p>Los participantes en "el proceso humano de creación de valor conjunto".</p> <p>La firma es significativamente responsable del bienestar de los stakeholders o ellos sostienen una reclamación moral o legal sobre la firma.</p> <p>Los stakeholders pasivos son los que tiene una reclamación moral en la compañía, no violan las libertades o causan daño; y los stakeholders activos son aquellos que cuyas reclamaciones son más en la naturaleza de derechos de bienestar.</p> <p>Los inversionistas que proporcionan capital específico u oportunidad de capital a un negocio.</p> <p>Pueden y hacen sus posiciones actuales conocidas... o podrían ser influenciados por, o son potencialmente influyentes de, alguna organización en todo caso esta influencia es percibida o conocida.</p> <p>Interactúan con y dan sentido y definición a la corporación.</p>
------	--	---

1995	<p>48. Blair</p> <p>49. Brenner</p> <p>50. Calton & Lad</p> <p>51. Clarkson</p> <p>52. Donaldson & Preston</p> <p>53. Jones</p> <p>54. Näsi</p>	<p>Todas las partes que han contribuido con aportaciones a la empresa, y quienes por consiguiente, tienen en riesgo las inversiones que son altamente especializadas para la empresa.</p> <p>Son o podría impactar o ser impactados por la firma/organización.</p> <p>Reclamaciones legítimas.</p> <p>Tienen o reclaman, los derechos de propiedad, o intereses en una corporación y sus actividades.</p> <p>Individuos con un contrato implícito o explícito con la firma.</p> <p>Identificados por los daños y beneficios existentes o potenciales que ellos experimentan o prevén experimentar como consecuencia de las acciones o inacciones de la firma.</p> <p>Grupos e individuos con (a) el poder de afectar el funcionamiento de la empresa y/o (b) una participación en el funcionamiento de la empresa. Interactúan con la firma y así hacen posible su funcionamiento.</p>
1996	55. Gray, Owen, & Adams	Cualquier agencia humana que pueda ser influida por, o pueda influir por sí misma, las actividades de la organización en cuestión.
1997	<p>56. Carroll & Näsi</p> <p>57. Mitchell, Agle, & Wood, aprobada por: 58. Agle, Mitchell & Sonnenfeld (1999)</p> <p>59. Philips</p>	<p>Cualquier individuo o grupo que afecta o es afectado por la organización, y sus procesos, actividades y funcionamiento.</p> <p>Reclamación legítima o urgente en la corporación, o el poder de influir en la corporación.</p> <p>Miembros voluntarios de un esquema de cooperación en beneficio mutuo... socios para el logro del beneficio mutuo. Una reclamación (norma) sólo puede ser justificable en el caso de que pueda ser aprobado por todos los afectados por la norma.</p>

1998	<p>60. Argandoña</p> <p>61. Frederick</p>	<p>Aquellos que tienen un interés en la empresa (para que la empresa, a su vez, pueda tener interés en la satisfacción de sus demandas).</p> <p>Todos aquellos en la comunidad que tiene una postura con respecto a lo que la empresa hace.</p>
1999	<p>62. Clarkson Centre for Business Ethics Adoptado por:</p> <p>63. Whysall (2000)</p> <p>64. Leader</p> <p>65. Reed</p>	<p>Partes que tienen una postura en la corporación: algo en riesgo, y, por tanto, algo que ganar o perder, como resultado de la actividad corporativa.</p> <p>Tiene los derechos que son internamente vinculados a la constitución de la compañía, lo que les da poderes constitucionales.</p> <p>Aquellos con "un interés por que una reclamación normativa válida puede avanzar".</p>
2000	<p>66. Gibson</p> <p>67. Kochan & Rubinstein</p> <p>68. Scott & Lane</p>	<p>Aquellos grupos o individuos con los que la organización interactúa o tiene interdependencia y cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización.</p> <p>Contribuyen los recursos valiosos... que son puestos en riesgo,... y experimentarían gastos si la firma fracasa o su relación con la firma termina y... tienen poder sobre una organización.</p> <p>Una influencia directa sobre el funcionamiento y supervivencia de la organización.</p>
2001	<p>69. Hendry</p> <p>70. Lampe</p> <p>71. Ruf et al.</p>	<p>Actores morales... cuyo trato no puede reducirse a las relaciones económicas o contractuales. Incluye características sociales, tales como la interdependencia.</p> <p>Partes afectadas por una organización.</p> <p>Circunscripciones que tienen contratos implícitos o explícitos con la firma.</p>

2002	72. Cragg 73. Orts & Strudler 74. Reed	Impactos de la corporación... individuos y colectividades cuyos intereses están afectados tanto negativamente como positivamente. Los participantes en un negocio (quienes) tienen alguna clase de postura económica en riesgo. Postura básica, por la cual las posturas pueden ser para una buena oportunidad económica, una postura de autenticidad, o una de igualdad política.
2003	75. Phillips	Stakeholders Normativos: para quienes el beneficio debería ser gestionado por la firma. Stakeholder Derivado: pueden afectar potencialmente a la organización y a sus stakeholders normativos.
2006	76. Suárez	Es un individuo que forma parte del proceso a investigar y de su control, por lo que está interesado en la identificación y la solución del problema detectado y por su ubicación, posee una influencia significativa dentro de las distintas partes de dicho proceso.

Definiciones y referencias al Stakeholder

Tabla 3.1

3.1.2 Análisis al concepto

Al analizar las definiciones y referencias recopiladas por Friedman & Miles (2006) observamos que casi en su mayoría la definición de stakeholder está centrada en la afectación de este sobre la organización; salvo casos como Freeman & Reed (1983), Freeman (1984), Freeman & Gilbert (1987), Miller & Lewis (1991), Thompson, Wartick & Smith (1991), Starik (1993), Mahoney (1994), Brenner (1995), Näsi (1995), Gray, Owen & Adams (1996), Carroll & Näsi (1997), Gibson (2000), Kochan & Rubinstein (2000), Hendry (2001), Cragg (2002), Phillips (2003), Suárez (2006) del total de 76 autores expuestos.

Algo que caracteriza a los autores antes mencionados dentro de sus definiciones es la idea de una estructura simétrica en su frase; es decir, una relación biunívoca² donde se expone una relación de afectación tanto de la organización al stakeholder, como del stakeholder a la organización; y no solamente ver la afectación sobre la organización (enfoque de todos los demás autores).

La definición de stakeholder que comúnmente se considera por la mayoría de los círculos académicos es la de Freeman (1984), *“puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.”*. Aquí vemos expresamente la simetría de la que se hablaba anteriormente, aunque de alguna forma al enfocarse hacia *los objetivos de la organización*, limita el concepto sólo en un enfoque interno.

Friedman & Miles observan que la definición de Gray, Owen y Adams (1996) es mucho más amplia que la de Freeman (1984), *“cualquier agencia humana que pueda ser influida por, o pueda influir por sí misma, las actividades de la organización en cuestión.”*, ya que al enfocarse en las actividades de la organización, no se restringe sólo con los objetivos de ésta, pues muchas actividades de la organización no necesariamente están relacionadas con sus objetivos (huelgas, etc.).

Un último autor que resaltan Friedman & Miles en el sentido de una definición mucho más amplia es Starik (1994), quién considera un espectro más amplio de stakeholder al definirlo como: *“cualquier entidad natural que afecta o es afectado por el desempeño de la organización”* lo que incluye no sólo seres vivos sino incluye las formas ambientales sin vida tales como rocas, agua, sistema solar, cosmos, etc. Y no sólo se queda ahí sino que propone como stakeholders a aquellas persona que ya murieron o que aún no nacen, con el argumento de que su legado u “espíritu” sigue afectando o puede afectar la cultura y dirección de muchas organizaciones. Otro conjunto de entidades sin vida que Starik propone como stakeholders son los objetos tales como casas, utensilios personales, debido al valor que muchas personas le dan a ese tipo de cosas, refiriéndose

² Mat. Correspondencia que existe o se establece entre los elementos de dos conjuntos cuando, además de ser unívoca, es recíproca; es decir, cuando a cada elemento del segundo conjunto corresponde, sin ambigüedad, uno del primero. (Real Academia Española)

o comportándose con ellos muchas veces como si tuvieran vida. Y por último y quizá menos convencional, el autor nota que los stakeholders pueden referirse a entidades que quizá no tengan forma física; imágenes mentales o arquetipos que “pueden afectar y ser afectados por nuestra percepción del mundo”, al grado de considerar conceptos tales como el amor, la honestidad y la unión como un stakeholder.

3.1.2.1 Crítica al concepto

Una de las críticas más fuertes al concepto de stakeholder se debe a que ha sido usado en una gran variedad de contextos, con definiciones muy arbitrarias o subjetivas. *“Las diferentes literaturas adoptan diferentes definiciones que impiden el cruce de las investigaciones y el debate.”* (Friedman & Milles, 2006). A continuación se expresan algunas críticas entorno al concepto de stakeholder:

“Un lodazal de bases y objetivos teóricos” (Donaldson & Preston, 1995).

“Un concepto más bien vago y encriptado que está abierto a una amplia variedad de interpretaciones políticas bastantes divergentes (refiriéndose a una visión de una sociedad de stakeholders;” (Hay, 1996).

“Una criatura resbaladiza...usada por diferentes personas para significar cosas ampliamente diferentes para satisfacer sus argumentos.” (Weyer 1996).

“El término stakeholding llega a convertirse en “contenido libre” que significa “casi cualquier cosa que el autor desea” y el debate del stakeholder llega a ser “confuso” y “a menudo superficial” en la naturaleza” (Stoney & Winstanley, 2001).

Roberts & Mahoney (2004) citados por Friedman & Milles (2006) examinaron 125 estudios de contabilidad que usan el lenguaje de stakeholder y encontraron que dos terceras partes usan el termino stakeholder sin referencia a ninguna versión de la teoría de stakeholders. Los escritores usan la misma etiqueta para referirse a conceptos substancialmente diferentes.

Debido a la crítica expuesta es de suma importancia establecer una homogeneidad del término, de tal forma que bajo una teoría bien estructurada, el término pueda ser empleado de una forma efectiva.

3.1.2.2 Stakeholder es...

A partir de lo anterior, se debe ser responsable al expresar el concepto que se usa a lo largo de este trabajo fundamentándolo correctamente frente a la teoría ya establecida de stakeholders, dadas las necesidades a atacar y la evolución del conocimiento dentro del área de la planeación.

Un primer punto que se tiene que tomar en cuenta, es el desarrollo del concepto a partir del alcance que este tiene respecto a la identificación de stakeholders; en un principio (en algunos lugares todavía y de forma general) el enfoque del stakeholder es orientado hacia aquella persona u organización que puede afectar la organización (más específicamente los objetivos de ésta), con Freeman (1984) este enfoque se amplía al mostrar que se debe complementar el concepto de stakeholder al agregar a aquellos individuos que se ven afectados por los objetivos de la organización; por último Gray, Owen & Adams (1996) establecen que no sólo se limite a los objetivos de la organización sino que se amplíe a todas las actividades de la organización (tanto para influir como para ser influido).

Ahora otro punto que hay que tomar en cuenta a partir de la aportación de Starik (1994), respecto al concepto del stakeholder (más allá de las acciones a partir de las que se le identifican - afectar o ser afectado), es con relación a los “entes” que podrán realizar dichas acciones. En un principio y hasta las aportaciones de Starik en la literatura solamente se visualizaba como stakeholders a las personas u organizaciones (conjunto de personas), ahora Starik propone no limitarse a personas para la identificación de stakeholders.

Se analizó en el capítulo anterior la importancia que se le está dando al entorno de la organización, al tener una mirada mucho más global en el análisis de las estrategias. Entonces bajo el ya planteado entorno de incertidumbre, cambio, complejidad y turbulencia que existe, una organización no se puede dar el lujo de descuidar a ningún stakeholder como las definiciones

centradas en la organización lo hacen, por lo que con relación a las acciones que el stakeholder realiza y se realizan sobre él, se toma para este trabajo la definición planteada por Gray, Owen & Adams (1996).

Ahora en relación a los “entes” que podrían realizar dichas acciones y respetando completamente las aportaciones que Starik dio a esta área del conocimiento; se cree y así se aplica en el presente trabajo, que el concepto de stakeholder debe limitarse a las personas y grupo de ellas (organizaciones), *“entes” pensantes, con los que se puede interactuar, con quienes se pueda gestionar*. Los otros dos grandes rubros que maneja Starik: cosas físicas inanimadas e imágenes no físicas inanimadas (legados, sentimientos, etc.); se pueden explicar fuera del concepto de stakeholder como: en caso de las cosas físicas inanimadas, identificarlas como el entorno y las circunstancias que de él se derivan; y en el caso de las imágenes no físicas (legados, sentimientos, etc.), identificarlos como aquello que afecta o puede afectar *el comportamiento* del stakeholder, no como un stakeholder en si, ya que al gestionar o interactuar no se puede hacer con la honestidad sino con el stakeholder que tiene cierto concepto de ésta, el cuál se buscará aprovechar o cambiar en el stakeholder (persona) no en el concepto en si.

Por lo anterior, se hace propio para lo que resta del presente trabajo el concepto de stakeholder planteado por Gray, Owen & Adams (1996) en toda su extensión (acciones y entes).

Un stakeholder es ...

“cualquier agencia humana que pueda ser influida por, o pueda influir por sí misma, las actividades de la organización en cuestión.”

Como se puede observar, esta definición abre infinitas posibilidades de stakeholders; lo que no le quita en ningún sentido validez a la definición. Sin embargo, lleva a la necesidad de clasificar de alguna o algunas formas al stakeholder para que su involucramiento sea viable.

3.2. Clasificación

Se entiende que toda clasificación se da a partir de ciertas características, atributos y/o percepciones que existen en aquello que se clasifica. A continuación se exponen diferentes tipos de atributos, características y percepciones que ayudan a clasificar a los stakeholders de diferentes formas.

La razón para esto se da en función de la ayuda que proporciona el analizar las cualidades de los stakeholders para su identificación. *“Las cualidades o atributos de los stakeholders han sido estudiados por autores como Mitchell et al. (1997), Agle et al. (1999), Clemens & Gallagher (2003), y Fernández & Nieto (2004) tratando de determinar cómo influyen en la relevancia de los stakeholders”* Caballero, García & Quintás, (2007)

3.2.1 Características intrínsecas

Una forma de clasificar a los stakeholder es a través de los atributos (características) intrínsecos que estos tienen. Una gran aportación a la Teoría de los Stakeholders fue la hecha por Mitchell, Agle & Wood (1997), con su teoría de identificación e importancia de los stakeholders, basada en la relación de tres atributos, a saber: poder, legitimidad y urgencia. A partir de los cuales proponen la identificación de la relevancia³ que puede tener el stakeholders y una clasificación de los mismos, en función de cuantos atributos posea. A continuación se describen los tres atributos expuestos por Mitchell, Agle y Wood.

Poder. Una relación entre actores sociales en la cual un actor social A, consigue que otro actor social B haga algo, que B no habría hecho de otra manera.⁴

Mitchell et al (1997) ocupan la categorización de poder de Etzioni (1964), basada en el tipo de recursos utilizados para ejercer el poder, tres formas a saber:

Poder Coercitivo. Basado en la fuerza física, la violencia, restricción (control).

³ Mitchell et al (1997) definen relevancia como: El grado en el cual el gestor da prioridad a las reclamaciones de los stakeholders.

⁴ Mitchell et al (1997) toman esta definición de Dahl (1957) y Pfeffer (1981)

Poder Utilitario. Basado en recursos materiales o financieros, vistos y usados como recompensas.

Poder Normativo (Normativo-Social o Social). Basado en recursos simbólicos normativos (prestigio, respeto), sociales (amor, aceptación)

Mitchell et al (1997) son enfáticos al exponer que *“el poder es transitorio, se puede adquirir así como perder”*, y así muestra un enfoque dinámico que se debe tener sobre los stakeholders.

Legitimidad. Una percepción generalizada o presunción de que las acciones de una entidad (stakeholder) son deseables, adecuados y apropiados dentro de algún sistema socialmente estructurado de normas, valores, creencias y definiciones.⁵

Mitchell et al (1997) hacen referencia a Wood (1991) al reconocer que los sistemas sociales en los que la legitimidad es alcanzada es un sistema con múltiples niveles de análisis, los más comunes son:

Individual

Organizacional

Social

La definición implica que la legitimidad es un bien social deseable, que es algo más grande y compartido que una simple auto-percepción y que puede ser definida y negociada de forma diferente en los varios niveles de la organización social (enfoque dinámico sobre los stakeholders).

Urgencia. El grado en el cual las peticiones de los stakeholders son puestas para su atención inmediata.

Mitchell et al (1997) argumenta que la urgencia está basada en los siguientes dos atributos:

Sensibilidad temporal. El grado en el cual la gestión demora en atender a una petición o relación, es inaceptable para el stakeholder.

Criticabilidad. La importancia de la petición o relación para el stakeholder.

⁵ Mitchell et al toman esta definición de Suchman (1995)

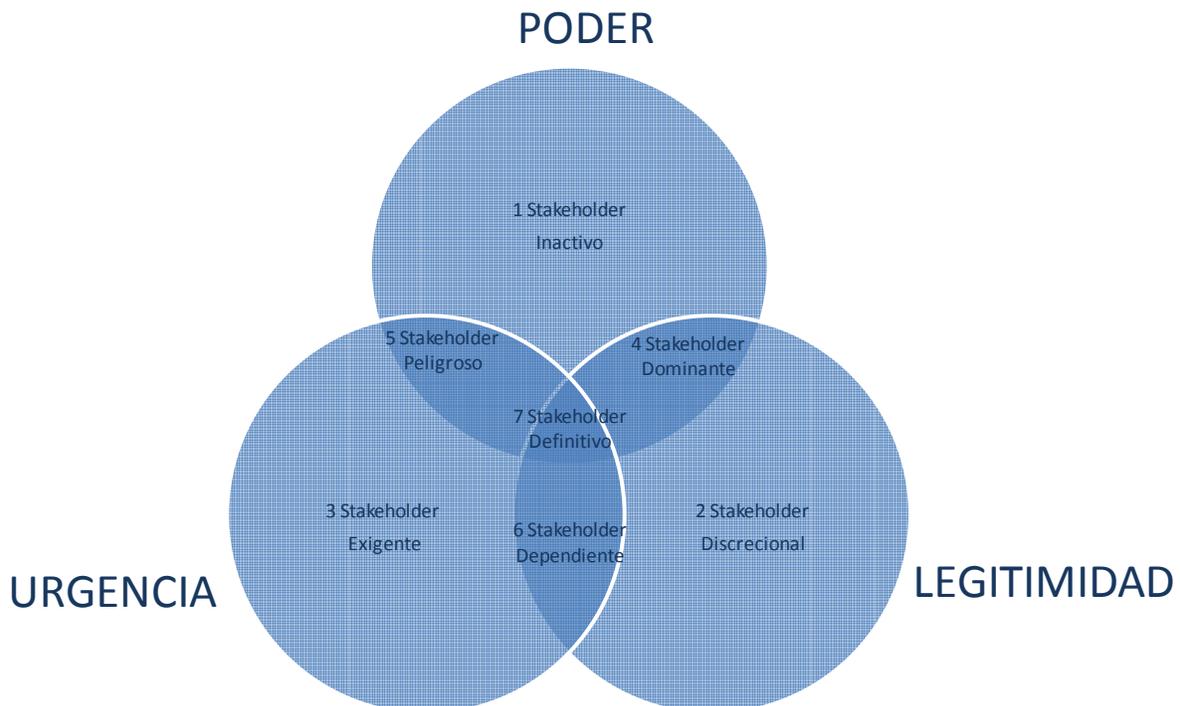
En relación a los tres atributos establecidos por Mitchell et al (1997), los autores consideran importante notar implicaciones adicionales a estos atributos, a saber:

Los atributos de los stakeholders son variables, no estados de equilibrio.

Los atributos de los stakeholders construyen socialmente más una realidad que un objetivo.

La consciencia y ejercicio deliberado de los atributos de los stakeholders pueden o no estar presentes.

A partir de los tres atributos anteriores Mitchell et al (1997) proponen una clasificación de los stakeholders con el propósito de identificar a aquellas entidades que deben ser consideradas por la organización, y establecen que, la relevancia de los stakeholders está relacionada categóricamente con el número acumulado de atributos de los stakeholders (poder, legitimidad y urgencia) que perciban los gestores de la organización en el presente.



Tipología de los Stakeholders: Presencia de los 3 atributos

Figura 3.1

Los stakeholder con menos relevancia son llamados “latentes” y tiene solamente uno de los atributos, los stakeholders con relevancia moderada son llamados “expectantes” y tiene dos de los tres atributos, por último aquellos stakeholders que tiene los tres atributos son llamados los stakeholders “relevantes”. La clasificación es como sigue:

Stakeholders Latentes

1. Stakeholder inactivo (poder)
2. Stakeholder discrecional (legitimidad)
3. Stakeholder exigente (urgencia)

Stakeholders Expectantes

4. Stakeholder dominante (poder y legitimidad)
5. Stakeholder peligroso (urgencia y poder)
6. Stakeholder dependiente (legitimidad y urgencia)

Stakeholders Relevantes

7. Stakeholder definitivo (poder, legitimidad y urgencia)

Clemens & Gallagher (2003) proponen un cuarto atributo para los stakeholders debido a que los tres anteriores no abordan adecuadamente la dimensión temporal de la interacción de los stakeholders. Los autores proponen a la “durabilidad” como un cuarto atributo.

Durabilidad. Una continua habilidad de los stakeholders para demandar estímulos originados por problemas jurídicos, institucionales o de otra razón.

La durabilidad puede ayudar a explicar la continua dominación de unos stakeholders sobre otros (accionistas sobre otros), así como ayudará a los gestores a ver a los demás atributos dentro de un rango de tiempo más que solo en el presente.

⁶Caballero et al (2007) proponen en su metodología de identificación de stakeholders tomar en cuenta a los cuatro atributos juntos (poder, legitimidad, urgencia y durabilidad). Abriendo la

⁶ Los detalles de la Metodología y clasificación de Caballero et al (2007), son expuestos en la sección 3.4.1

posibilidad de aumentar el listado para clasificar a los stakeholder propuesto por Mitchell et al (1997).

3.2.2 Características funcionales

Otra forma de clasificar a los stakeholders más allá de sus atributos o características intrínsecas a su naturaleza, es a partir de la percepción que de ellos se tiene con relación a sus acciones (características funcionales).

Perspectiva I

Donaldson & Preston (1995) identifican 3 diferentes aspectos (enfoques) en la teoría del stakeholder, a saber: descriptivo o empírico, instrumental, y normativo. Y entonces el stakeholder cae en alguno de estos enfoques.

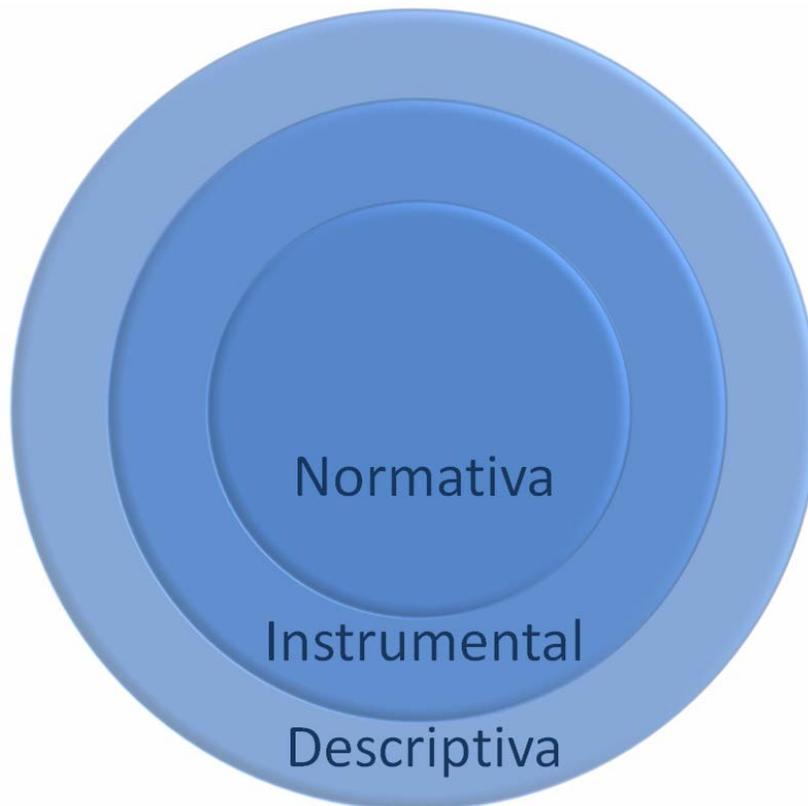
Descriptivo/Empírico. Es usado para describir y a veces explicar característica y comportamientos específicos de la corporación, tales como: a) la naturaleza de la firma, b) la forma en que los gestores piensan de los gerentes, c) cómo miembros de la junta directiva piensan acerca de los intereses de los grupos corporativos, d) cómo algunas organizaciones son actualmente gestionadas. Refleja el estado pasado, presente y futuro de los asuntos de la corporación y sus stakeholders.

Instrumental. Usa los datos empíricos de la teoría descriptiva para identificar las conexiones o la falta de conexiones, entre la gestión de los stakeholders y el logro de los objetivos de la corporación tradicional, a través de métodos estadísticos, observaciones directas o entrevistas. Realiza una conexión entre los enfoques de los stakeholders y los objetivos comúnmente deseados tales como la rentabilidad.

Normativo. Es usado para interpretar la función de la corporación, lo que incluye la identificación de las directrices morales y filosóficas para la operación y gestión de las corporaciones. Apela a

conceptos tales como individuos o grupos con “derechos”, “contratos sociales”, “utilitarismo”, es decir, a una relación formal con la organización.

Los autores contemplan que estos tres aspectos se anidan dentro de si, siendo la capa exterior el aspecto descriptivo (explicando la relación entre el observador y el mundo exterior), la teoría descriptiva es soportada en el segundo nivel por el valor instrumental y predictivo, quedando en el núcleo el normativo, suponiéndolo verdadero.



Tres aspectos de la Teoría de Stakeholders

Figura 3.2

Perspectiva II

Suárez (2006) en un enfoque más interno da también una propuesta para clasificar a los stakeholders:

Los que son elegidos para ser *representantes*. Tienen un papel educacional, toda vez que son los encargados de establecer el cuerpo de conocimientos de la problemática, así como de proponer las soluciones y plantear las consecuencias.

Los que son *representados*. Desempeñan una función formativa y otra de comprobación, pues al ser los representados, son también quienes deben verificar que las acciones satisfagan sus propias necesidades.

Los *árbitros*. Ejercen funciones de estabilización y rutinización.

Perspectiva III

Una última clasificación separa también en tres grupos a los stakeholders de una organización, a saber:

Soporte. Aquéllos que indican condiciones favorables y oportunidades estratégicas, que establecen relaciones de cooperación con relación a las fortalezas de la organización para el desarrollo e implantación de estrategias de intervención.

Resistencia. Aquéllos que indican posibles obstrucciones para el proceso de intervención, se manifiestan en condiciones adversas y de posible peligro para estos actores, y toman ventaja de las debilidades de la empresa.

Indiferencia. Aquellos que en determinado momento establecen relaciones de cooperación o de resistencia. Puede jugar un papel determinante en la implantación. Se requiere trabajar con este personal y establecer la posibilidad de que cambien de actitud y participen en la categoría de soporte o de fuerza impulsora. Por lo tanto, se necesita atención constante a estos actores a través de procesos participativos que permitan tomarlos en cuenta para establecer relaciones de cooperación.

Se menciona que dicho listado para este tipo de acciones: soporte, resistencia e indiferencia, ayudará a delinear el grado de cooperación esperado durante la fase de implantación de la estrategia operativa de intervención.

Como se ha visto, existen diferentes formas de clasificar a los stakeholders; y sería importante mencionar que muchas de estas clasificaciones son esenciales para estudiar la importancia que tiene cada stakeholder. *“Por ejemplo, Carroll concluye que los stakeholders con más poder y legitimidad requieren más atención (Starik, 1994). Sin embargo, según Donaldson & Preston (1995) y la mayoría de los analistas del stakeholders, argumentan que todas las personas o grupos con intereses legítimos que participan en una empresa luchan para obtener beneficios y que no hay ninguna prioridad a priori de un conjunto de intereses o beneficios por encima de otro...Evans & Freeman (1988) también establecen que la teoría del stakeholders no da la primacía a un stakeholder por encima de otro, aunque habrá veces ciertamente en las que un grupo beneficiará al gasto de otro.”* Suárez (2006).

Y a pesar de lo que se expone en el párrafo anterior, hay una necesidad inminente de reconocer el grado de impacto que puede existir en la relación stakeholder-organización, sobre todo para analizar la forma en la que se llevará esa relación. Y en ese sentido necesariamente hay jerarquías entre los stakeholders de una organización (quién afecta o es afectado en mayor grado y con mayor velocidad dentro de la organización); y se deja muy claro que estas jerarquías son igual de dinámicas que los mismos stakeholders, por lo que se necesita romper con ciertos paradigmas que suponen estados estáticos y que restan relevancia potencial a muchos stakeholders dentro de la organización (error frecuente que se llega a pagar muy caro).

3.3 Importancia de los Stakeholders

Si bien de acuerdo a la definición de stakeholder planteada anteriormente, evidenciar la importancia que tienen los stakeholders en la organización sería algo obvio para muchos; pues no es necesario decirle a una empresa que tan importantes son los clientes para ella, *sin los cuales dejarían de existir* Drucker (2001), o a una fábrica decirle que tan importantes son los proveedores para ella, sin los cuales no tendrán recursos para su proceso productivo.

La tarea que a continuación se expondrá será entonces, mostrar que a partir de la importancia percibida y/o evidente (a pesar de que habrá caso cuya importancia de algún stakeholder sea existente pero no evidente ni percibida) que muchos stakeholders tienen frente a la organización, una forma de evidenciar esta importancia de forma inteligente y tangible es el involucrar a los stakeholders de forma eficiente dentro de las estrategias de la organización, particularmente en los procesos de planeación e implantación.

En la actual realidad en la que vivimos en torno a los stakeholders, lo dicho por Caballero et al (2007) *“los stakeholders ya no pueden ser ignorados por aquella organización que pretenda ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo. Es necesario que la organización sea responsable frente a cada uno de los stakeholders, tanto internos como externos,...”* es más que una simple idea motivadora, expone una verdad que lleva a poner las cartas sobre la mesa en relación a muchas organizaciones que no ven ni entienden esta realidad.

Ahora para algunos quizá todavía surge la pregunta del porqué es tan importante considerar a los stakeholder para ser competitivo y hacer frente al entorno complejo, incierto y turbulento.

Freeman (1984) citado por Suárez (2006) menciona que *una de las tareas de la administración es identificar a todos los stakeholders relevantes* (visión importante aunque muy estática y puntual, ya que también debe ser identificados los no relevantes, pues no se sabe cuando en que momento puedan volverse relevantes); *y así definir exactamente la manera en la que la dirección de la empresa debe entender y utilizar el concepto de stakeholder*. Y a pesar de no

dar mayor orientación respecto al cómo hacerlo, plantea la imperante necesidad en relación a los stakeholders.

En alusión a la importancia del stakeholder, Suárez (2006) detalla tres puntos identificados por W.R. Dill⁷ que se deben de tomar en cuenta para formular planes exitosos dentro de una organización:

1. Disposición de la organización al cambio para comprender el medio mutable y confuso.
2. La definición de métricas de desempeño
3. El estudio de la influencia de los grupos o individuos relacionados con el desarrollo de una correcta planeación de la organización (stakeholders).

Se puede asegurar en apoyado a W.R. Dill que los dos primeros puntos planteados son a los que se les ha estudiado mucho más en el ámbito de la planeación; y con esto se han obtenido así grandes avances y aportaciones en ese sentido a dicho proceso organizacional a través de múltiples métodos, metodologías y técnicas que buscan llevar a cabo una correcta planeación; sin embargo, y a pesar de los grandes avances que ya se tienen, se ha detectado el problema de lograr pasar del proceso de planeación al proceso de implantación, lo que lleva a las organizaciones al fracaso de muchos planes o a implantaciones incompletas.

A partir de que fue identificada esta problemática, varios planeadores y gente común a este entorno se ha dado a la tarea de explicar y dar solución a esta problemática, pero como se mencionaba anteriormente, todo a partir de los dos primeros puntos antes planteados; los cuáles si bien han aportado soluciones buenas que traen mejoras para la resolución del problema, éstas llegan a quedar incompletas después de llevarse a cabo, debido a que se observa que la problemática aún está presente.

Se cree que a través del desarrollo del tercer punto planteado por Dill, se puede dar una aportación muy importante para ayudar a dar solución a la problemática, al tomar en cuenta ahora si los tres puntos para la solución.

⁷ Ansoff, Igor.; El planteamiento estratégico, México, Trillas, 2003.

Los stakeholders influyen en la planeación y la implantación de estrategias dentro de la empresa, ya sea que tengan expectativas en la estrategia de la organización o no. La importancia de los stakeholder, no sólo radica en su participación dentro del proceso de planeación e implantación, sino de la contemplación e identificación de aquellos que afectaran estos procesos sin participar de forma directa en alguno.

Suárez (2006) menciona que el stakeholder obtiene su relevancia de acuerdo con el rol que desempeña en la dinámica social de la organización y es enfático al decir que *“a pesar de su carácter polémico e inconcluso, el paradigma de los stakeholders ha ganado relevancia en nuestros días, lo que a su vez se ha traducido en una creciente demanda de participación estratégica por parte de los stakeholders, demanda que, además, continuará incrementándose y a que al incluir al personal en la creación y la implantación de los planes, se va creando en ellos el deseo y la capacidad de intervenir de forma activa en los problemas que les afectan o que ellos pueden afectar.”*

Por tales motivos se cree que el estudio de los stakeholders nos ayudará a entender la forma en la que estos interaccionan con la organización, de esa forma se podrá lograr tener una planeación efectiva y se podrán idear estrategias que permitan llegar al éxito de éste proceso a través de una implantación efectiva. En palabras del mismo Suárez (2006) *“De todo lo dicho anteriormente se puede concluir que es de gran importancia identificar a los stakeholders, comprenderlos y jerarquizarlos de acuerdo con su apoyo o freno al cambio...”*

3.4 Identificación de los Stakeholders

Al dejar claro la gran importancia que los stakeholders tienen dentro de la planeación y por ende en la implantación, se exponen a continuación tres métodos de identificación para los stakeholders.

Cabe destacar la importancia de realizar de forma correcta esta identificación, y tomar en cuenta todos sus atributos (características intrínsecas) y percepciones (características funcionales), para que de esta forma se obtenga una clasificación fiable de los stakeholders que están involucrados con la organización, y a partir de esta empezar a idear estrategias para involucrarlos de forma efectiva en los procesos de planeación e implantación, y así cumplir los objetivos de la organización.

Algo interesante que no se debe de dejar pasar es lo dicho por Caballero et al (2007) al citar a Fernández & Nieto (2004) y Clemens & Gallagher (2003), donde se establece que todo análisis de identificación de los stakeholders se tendrá que hacer o contrastar de acuerdo con *un asunto específico*, y entonces en función de este asunto se podrán determinar los stakeholders cuyas cualidades afecten más (positiva o negativamente) al propósito de la organización.

Cabe destacar que este asunto debe tener o verse en diferentes niveles, desde asuntos estratégicos en los que se identifica a los stakeholders “generales” hasta los asuntos operativos donde se identifica a los stakeholders “particulares” para cada área o acción, y entender que los stakeholders “generales” para algún área, son “particulares” para otra (enfoque sistémico). Sin duda hay acciones u operaciones directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos estratégicos, por lo que un stakeholder “particular” puede y de hecho es muy importante determinar si también es un stakeholder “general” y viceversa.

3.4.1 Método para la identificación de stakeholders *relevantes*

El primero es un método propuesto por Caballero, García & Quintás (2007), el cual está basado en buena medida en la propuesta de Mitchell (id) que identifica a los stakeholders relevantes a partir

de los atributos que estos poseen, además de la lista de atributos de Mitchell, a saber: poder, legitimidad y urgencia; se agrega un atributo mas, el destacado por Clemens & Gallagher (2003), que es la durabilidad.

Caballero (op. cit.) al plantean diferentes hipótesis a probar, basadas en los atributos del stakeholder, en donde la acumulación de éstas (ver Figura 3.3) expondrá la importancia dada o percibida de algún stakeholder, a saber:

H₁ : el atributo percibido de poder de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₁₁: el atributo percibido de poder “coercitivo – utilitario” de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₁₂: el atributo percibido de poder “normativo - social”⁸ de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₂ : el atributo percibido de legitimidad de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₃ : el atributo percibido de urgencia de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

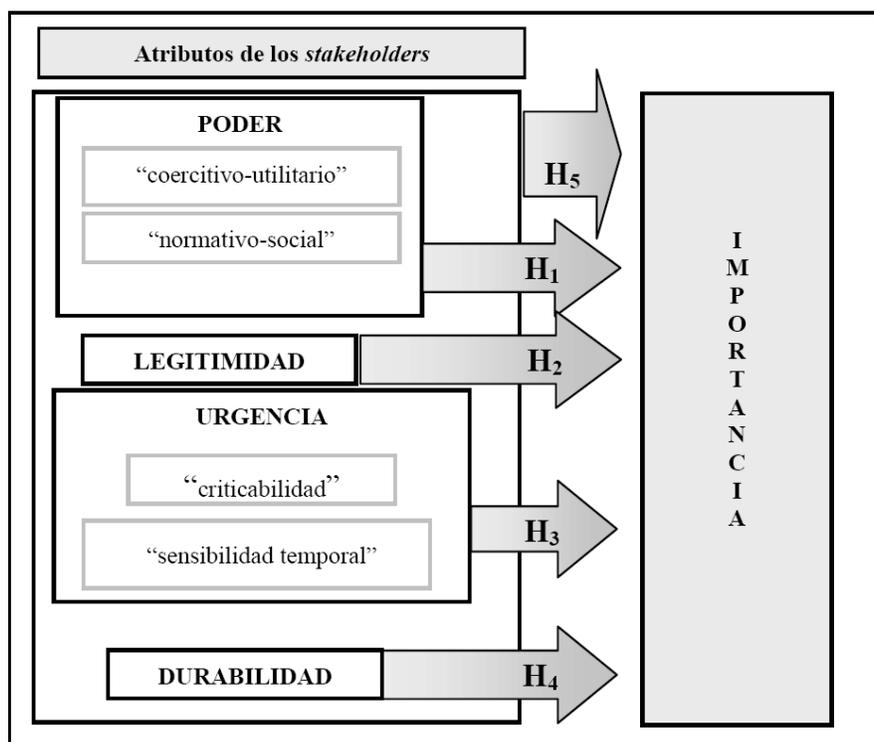
H₃₁: el atributo percibido de urgencia “criticabilidad” de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₃₂: el atributo percibido de urgencia “sensibilidad temporal” de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₄ : el atributo percibido de durabilidad de un stakeholder influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

H₅ : la acumulación de los atributos percibidos de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese stakeholder.

⁸ Caballero et al, fusionan el atributo de poder coercitivo y normativo en uno sólo.



Atributos de los stakeholder

Figura 3.3

El sector en el que los autores quisieron incurrir fue el sector de bienes particularmente la educación universitaria; el asunto a analizar fue “la empleabilidad del alumnado universitario” y para su investigación se basaron en encuestas dirigidas a los directores o decanos de las instituciones educativas, cuyo resumen se observa en la (Figura 3.4).

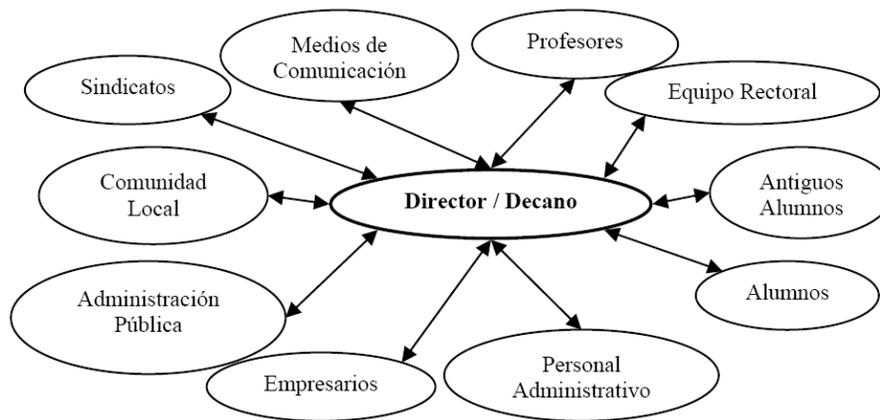
Población	933 centros universitarios
Ámbito geográfico	España
Instrumento utilizado para la recogida de datos	Encuesta vía e-mail, postal y fax complementada con seguimiento telefónico
Encuestado	Director/Decano del centro universitario
Fecha de trabajo de campo	Julio 2004/Noviembre 2004
Tasa de respuesta	24,9%
Error muestral	5,56%
Nivel de confianza	95%

Ficha técnica de la investigación

Figura 3.4

Para la elección de stakeholders los autores se basan en una lista empírica, y a partir de ella se analiza cuál de los stakeholders que ellos identificaron tiene mayor relevancia con respecto al *asunto específico*.

Con respecto al asunto específico planteado en su trabajo los autores identificaron como relevantes a 10 stakeholders para este análisis (basándose en estudios e investigaciones previas⁹), a saber (Figura 3.5): profesores, equipo rectoral, antiguos alumnos, alumnos, personal administrativo, empresarios, administración pública, comunidad local, sindicatos y medios de comunicación.



Red de Stakeholders

Figura 3.5

Los autores establecieron una variable para cada uno de los atributos expuestos en las hipótesis; eligiendo una escala Likert con cinco intervalos, siendo 1 = nivel muy bajo y 5 = nivel muy alto. Ahora para calificar la ausencia o presencia de cada atributo se comparó con la media, método de Agle et al (1999); de ese stakeholder en los diferentes centros universitarios. Si se obtiene un valor por debajo de la media, se entiende que no posee el atributo.

Los resultados empíricos obtenidos por los autores fueron divididos en dos partes: el efecto individualizado y el efecto acumulativo.

⁹ García & Álamo (1998); Rey (1999); Mundet (2000).

El efecto individualizado busca encontrar la correspondencia entre la importancia percibida de los stakeholders sobre el asunto por el decano y cada uno de los atributos de cada stakeholder. Para esto se realiza una prueba de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman, debido a la falta de normalidad de los datos disponibles. Después se procede a analizar esta relación con técnicas estadísticas tales como el análisis de regresión lineal múltiple por pasos o stepwise.

El efecto acumulativo busca la relación positiva entre el mayor número de atributos que posea un stakeholder y el aumento en la importancia percibida de ese stakeholder por el decano respecto al asunto a tratar. Para este, se usa primero un análisis no paramétrico utilizando la prueba de Kruskal-Wallis y después una prueba de correlaciones bivariada utilizando el coeficiente de Spearman al tratarse de variables ordinales y con falta de normalidad.

Al final dentro de las conclusiones expuestas por los autores, se menciona que existen más atributos que no se conocen y que completarían el modelo, además de que el modelo presentado solamente aporta un análisis estático no siendo generalizable a largo plazo al considerar a un stakeholder como el que tiene en un grado mayor un atributo u otro.

3.4.2 Método para la identificación de stakeholders *internos*

El segundo es un método propuesto por Suárez (2006) el cual tiene un enfoque hacia la identificación de stakeholders *internos* en la organización. Los stakeholders apropiados que deben ser tomados en consideración al realizar una intervención organizacional con miras a establecer cambios dentro de la organización.

Suárez quién entiende al individuo como el núcleo de la sociedad, expone la gran importancia que tiene el estudio del stakeholder; desde un punto psicológico, en donde la personalidad, los rasgos y las actitudes evidencian una considerable influencia en la dinámica de las relaciones entre el hombre y su medio; y por tanto en la toma de decisiones del individuo, por tal razón el método de Suárez pone especial atención a tales relaciones a través de las cuales se

logren lleva a cabo los cambios, para esto utiliza un enfoque sociométrico, basado en teoría de gráficas.

Suárez utiliza la técnica de sociogramas para determinar las variables que expongan las relaciones existentes entre cada una de las personas que integran alguna organización (sistema), además de determinar el tipo o la calidad de dichas relaciones. Los datos obtenidos de los sociogramas requieren procedimiento de tratamiento e interpretación, entre los cuales está el concerniente a la teoría de gráficas sobre la cual se fundamentan afirmaciones sobre las redes sociales.

Suárez propone un método para identificar las características cualitativas y cuantitativas de los stakeholders, el cual es expuesto a través de un ejemplo teórico que busca involucrar al stakeholder en el proceso de cambio. Cabe destacar que el instrumento expuesto está basado en el concepto de “relevancia social”, el cuál se refiere a la importancia que es proporcionada a cada miembro del grupo por sus compañeros.

La primera etapa del proceso consiste en diseñar un cuestionario como se observa en la Figura 3.6, aplicado a los miembros de grupo que se desea examinar.

Muy buenos días. A continuación te solicitamos que identifiques a tus compañeros, con nombre y apellidos dentro de las diferentes categorías, en las que puedes incluirte también. Considera que pueden quedar en más de una categoría. Una vez hecho lo anterior, asigna a cada persona un número del 5 al 1, siendo el 5 al que consideres con más de esa categoría que los otros, el 4 el que le sigue, etc. Puedes considerar empates. Las categorías son:

- Los cinco más sociables.
- Los cinco menos sociables.

Finalmente, proporciona tus datos:

Nombre:
Edad:
Empresa:
Departamento de la empresa:

Cuestionario

Figura 3.6

La siguiente etapa es la construcción de dos matrices de incidencias. La primera (ver Figura 3.7) expone el número de individuos que consideran relevante al sujeto en cuestión, y la segunda agrega el número que se les asignó a cada uno de los encuestados (ponderaciones).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1 Antonio Godínez Olivo	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	5
2 Carlos Muñoz Díaz	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
3 David García Monroy	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	5
4 Eduardo Luna Aguilar	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
5 Guadalupe Ramírez Rodríguez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	5
6 Jorge Fernández Gómez	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
7 Juan Cortés Torres	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	5
8 Juana Lara Medina	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
9 Karina Sánchez Cervantes	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5
10 Lilliana Pérez García	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4
11 Luis Ignacio González Paredes	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	5
12 María del Carmen Hernández	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4
13 María Hernández Gómez	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	5
14 Mario De la Rosa Muñoz	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
15 Mauricio Montiel Estrada	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
16 Miguel Montiel Ríos	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	5
17 Miriam Cruz Hernández	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5
18 Pedro Diez Sánchez	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
19 Teodoro Nuñez López	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	5
20 Víctor Mendoza Reynoso	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	5
	5	5	3	8	5	2	4	1	3	6	6	3	3	5	9	3	4	5	4	3	

Matriz de individuos relevantes

Figura 3.7

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1 Antonio Godínez Olivo	0	0	5	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0	5	0	0	0	0	17
2 Carlos Muñoz Díaz	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8
3 David García Monroy	0	0	0	3	4	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	14
4 Eduardo Luna Aguilar	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	7
5 Guadalupe Ramírez Rodríguez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	3	0	0	2	0	11
6 Jorge Fernández Gómez	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	10
7 Juan Cortés Torres	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	11
8 Juana Lara Medina	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
9 Karina Sánchez Cervantes	3	4	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	16
10 Lilliana Pérez García	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	2	0	0	0	8
11 Luis Ignacio González Paredes	0	2	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0	0	3	0	0	16
12 María del Carmen Hernández	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	8
13 María Hernández Gómez	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	1	0	0	13
14 Mario De la Rosa Muñoz	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0	15
15 Mauricio Montiel Estrada	0	0	0	0	4	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
16 Miguel Montiel Ríos	3	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	0	0	0	3	4	0	0	18
17 Miriam Cruz Hernández	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	4	0	0	2	1	0	0	0	0	0	15
18 Pedro Diez Sánchez	0	0	0	0	0	0	0	2	4	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9
19 Teodoro Nuñez López	0	3	0	0	0	0	4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	14
20 Víctor Mendoza Reynoso	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	4	0	0	0	14
	15	13	11	19	13	4	12	4	9	13	16	10	6	15	26	9	11	15	12	11	

Matriz ponderada de individuos relevantes

Figura 3.8

Como se observa en la Figura 3.9, Suárez expone que cada encuestado es representado por un vértice, el cual se analizará a través de los siguientes pasos:

1. Seleccionar un vértice para su análisis. Posteriormente, se identifica su renglón y su columna, lo cual puede ser resaltado con un color. Por ejemplo, en la Fig. 3.9 se marca con color naranja.
2. A continuación, se identifica el conjunto de sucesores, que no son más que los nodos diferentes de cero y que se encuentran en el renglón identificado. Por ejemplo, en la Fig. 3.9 se observan 5 nodos diferentes de cero, para el primer renglón.
3. En seguida, se etiquetan los renglones pertenecientes a los nodos identificados en el paso (2) y se eliminan los valores de las columnas donde se encontraban, para evitar ciclos al analizar cada uno de los posteriores vértices. Estos renglones marcados son todos aquellos vértices que se encuentran a distancia 1 del que se está analizando. Por ejemplo, en la Fig. 3.9, como en el renglón uno (1. Antonio Godinez) había uno de los nodos diferente de cero en la columna tres (David García), se marca con color rosa su correspondiente renglón tres (David García) y así sucesivamente.
4. Se toma cualquiera de los vértices marcados a distancia 1 y se procede igual que en el segundo paso, hasta acabar con todos los renglones marcados. Los nuevos vértices están ahora a distancia 2 del analizado. Por ejemplo, en la Fig. 3.9 se marca con color naranja verde.
5. Se procede igual que en el paso (4) pero con los renglones que fueron marcados ahí, hasta terminar todas las posibles adyacencias. Por ejemplo, en la Fig. 3.9 se marca con color amarillo y ya no hay más adyacencias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Antonio Godínez Olivo	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Carlos Muñoz Díaz	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3	David García Monroy	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
4	Eduardo Luna Aguilar	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	Guadalupe Ramírez Rodríguez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
6	Jorge Fernández Gómez	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
7	Juan Cortés Torres	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
8	Juana Lara Medina	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Karina Sánchez Cervantes	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
10	Liliana Pérez García	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
11	Luis Ignacio González Paredes	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
12	María del Carmen Hernández	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
13	María Hernández Gómez	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
14	Mario De la Rosa Muñoz	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
15	Mauricio Montiel Estrada	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
16	Miguel Montiel Ríos	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
17	Miriam Cruz Hernández	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
18	Pedro Diez Sánchez	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
19	Teodoro Nuñez López	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
20	Victor Mendoza Reynoso	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
		5	6	3	8	6	2	4	1	3	6	6	3	3	6	9	3	4	5	4	3

Longitud de datos	1	6
	2	11
	3	3

Matriz con adyacencias

Figura 3.9

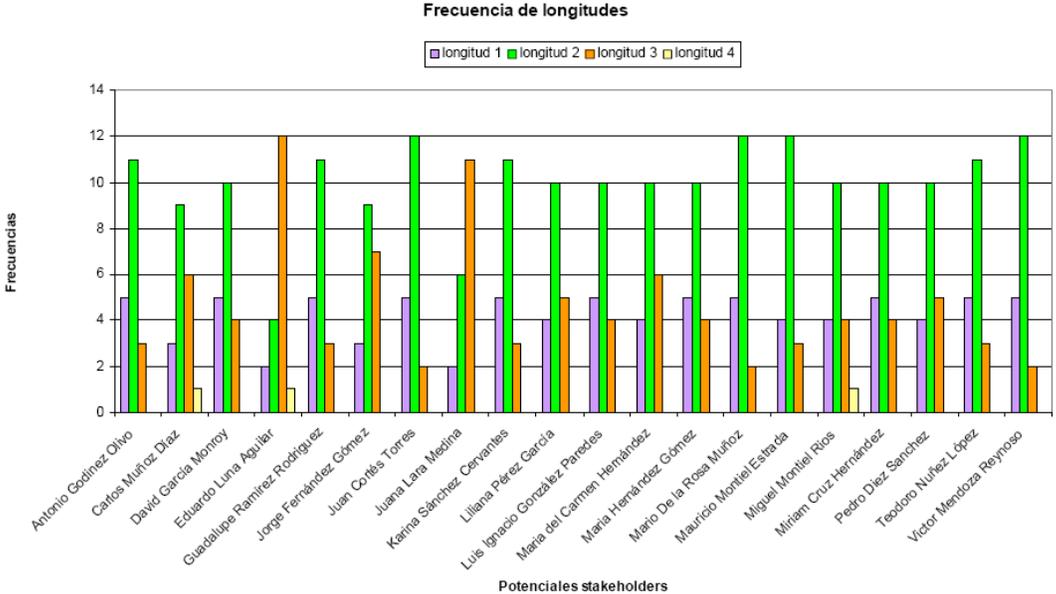
Este proceso se repite con cada encuestado, cuyo resultado se observa en la Figura 3.10

	VÉRTICE	LONGITUD				Sucesores	Predecesores
		1	2	3	4		
1	Antonio Godínez Olivo	5	11	3		5	5
2	Carlos Muñoz Díaz	3	9	6	1	5	3
3	David García Monroy	5	10	4		3	5
4	Eduardo Luna Aguilar	2	4	12	1	8	3
5	Guadalupe Ramírez Rodríguez	5	11	3		5	5
6	Jorge Fernández Gómez	3	9	7		2	3
7	Juan Cortés Torres	5	12	2		4	5
8	Juana Lara Medina	2	6	11		1	2
9	Karina Sánchez Cervantes	5	11	3		3	5
10	Liliana Pérez García	4	10	5		6	4
11	Luis Ignacio González Paredes	5	10	4		6	5
12	María del Carmen Hernández	4	10	6		3	4
13	María Hernández Gómez	5	10	4		3	5
14	Mario De la Rosa Muñoz	5	12	2		5	5
15	Mauricio Montiel Estrada	4	12	3		9	4
16	Miguel Montiel Ríos	4	10	4	1	3	5
17	Miriam Cruz Hernández	5	10	4		4	5
18	Pedro Diez Sánchez	4	10	5		5	4
19	Teodoro Nuñez López	5	11	3		4	5
20	Victor Mendoza Reynoso	5	12	2		3	5

Frecuencia de las longitudes

Figura 3.10

La Figura 3.11 nos muestra un resumen del proceso anterior al graficar las frecuencias de las longitudes.



Gráfica de frecuencias
Figura 3.11

El proceso anterior se hace con cada una de las categorías que se determinan usar para identificar la relevancia social tales como “inteligencia”, “productividad”, etc. Se recomienda usar las categorías que sean más efectivas para ésta identificación.

Después de hacer el proceso con distintas categorías se deberán buscar las correlaciones entre dichas categorías, midiendo la correlación entre los grados de sucesores en cada categoría utilizando el coeficiente de correlación de rango de Spearman, como se observa en la Figura 3.12.

correlación más inteligentes más colaboradores					
		inteligentes	colaboradores		
		sucesor	sucesor	di	di*di
1	Antonio Godínez Olivo	14	19.5	-5.5	30.25
2	Carlos Muñoz Díaz	14	12.5	1.5	2.25
3	David García Monroy	5.5	9.5	-4	16
4	Eduardo Luna Aguilar	19	19.5	-0.5	0.25
5	Guadalupe Ramírez Rodríguez	14	15.5	-1.5	2.25
6	Jorge Fernández Gómez	2	4	-2	4
7	Juan Cortés Torres	10	9.5	0.5	0.25
8	Juana Lara Medina	1	15.5	-14.5	210.25
9	Karina Sánchez Cervantes	5.5	1.5	4	16
10	Liliana Pérez García	14	4	10	100
11	Luis Ignacio González Paredes	14	15.5	-1.5	2.25
12	Maria del Carmen Hernández	5.5	6.5	-1	1
13	Maria Hernández Gómez	5.5	12.5	-7	49
14	Mario De la Rosa Muñoz	14	6.5	7.5	56.25
15	Mauricio Montiel Estrada	20	9.5	10.5	110.25
16	Miguel Montiel Ríos	5.5	18	-12.5	156.25
17	Miriam Cruz Hernández	10	4	6	36
18	Pedro Díez Sanchez	14	9.5	4.5	20.25
19	Teodoro Nuñez López	10	15.5	-5.5	30.25
20	Víctor Mendoza Reynoso	5.5	1.5	4	16
					859
suma de las x cuadradas		635			
suma de las y cuadradas		652			
correlación		0.332585348			

Correlaciones entre categorías

Figura 3.12

Lo que Suárez pretende construir es un sistema de elección si-no con peso¹⁰ para poder calcular índices que permiten saber no sólo cuántos individuos consideran relevante a otro, sino qué tan relevante lo consideran. A esto se le llamará índice de poder (Suárez propone únicamente el índice de Banzhaf y el de Shapley-Shubik). En la Figura 3.13¹¹ se observa que Antonio Godínez tiene un índice de poder de 245, que se tendrá que comparar con el resultado de los demás encuestados, y así determinar quién tiene mayor relevancia social.

¹⁰ Un sistema de elección sí-no es un sistema con pesos si puede ser descrito a través de un número real específico para cada votante, el cual representa su peso y el sistema tiene, a su vez, un número real llamado cuota; de esta forma, una coalición es ganadora, precisamente, cuando la suma de los pesos de sus votantes excede la cuota. Suárez (2006)

¹¹ Para el caso particular de Suárez (2006), los pesos para cada uno de los nodos, serán la suma de la ponderación que le fue asignada por quienes lo eligieron. La cuota será una fracción de la suma total de las ponderaciones.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	Anto	Ca	Davi	Edi	Gu	Joi	Ju	Ju	Ka	Lil	Lui	Ma	Ma	Ma	Ma	Mi	Mi	Pec	Te	Vic	predecesor
1	Antonio Godínez Olivo	0	0	5	0	2	0	1	0	0	0	0	0	4	0	5	0	0	0	0	17
2	Carlos Muñoz Díaz	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	0	0	2	0	0	0	0	0	8
3	David García Monroy	0	0	0	3	4	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	3	0	13
4	Eduardo Luna Aguilar	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	7
5	Guadalupe Ramírez Rodríguez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	3	0	0	2	11
6	Jorge Fernández Gómez	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	11
7	Juan Cortés Torres	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	12
8	Juana Lara Medina	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
9	Karina Sánchez Cervantes	3	4	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	17
10	Liliana Pérez García	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	2	0	0	8
11	Luis Ignacio González Paredes	0	2	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0	0	3	0	0	16
12	María del Carmen Hernández	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	8
13	María Hernández Gómez	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	1	0	13
14	Mario De la Rosa Muñoz	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	0	0	0	0	1	15
15	Mauricio Montiel Estrada	0	0	0	0	4	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	5	14
16	Miguel Montiel Ríos	3	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	0	0	0	3	4	0	18
17	Miriam Cruz Hernández	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	4	0	0	2	1	0	0	0	0	15
18	Pedro Díez Sanchez	0	0	0	0	0	0	0	2	4	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10
19	Teodoro Nuñez López	0	3	0	0	0	4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	14
20	Victor Mendoza Reynoso	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	4	0	0	14
	sucesor	15	14	11	19	13	4	13	4	8	14	17	10	5	15	27	8	11	14	12	11
	poder	245																			
	cuota	124																			

Índice de poder

Figura 3.13

3.5.3 Método para la identificación de stakeholders *dentro de una intervención organizacional*

El último de los métodos presentado en esta investigación fue expuesto en el curso de Enfoque de Sistemas de la Maestría en Ingeniería (Sistemas - Planeación) de la UNAM, y expone intrínsecamente ligada la identificación de Stakeholder con la intervención organizacional, por lo que el método expondrá ambos propósitos.

Los supuestos que plantea éste método son:

La formación de un equipo de administración del problema (PMT)¹² interesado en el proceso de intervención, el cual necesariamente debe pensar de forma

¹² PTM por su siglas en ingles: Problem Management Team

preliminar acerca del problema y sus síntomas; así como establecer relaciones de cooperación con el consultor externo

El proceso de toma de decisiones será de carácter grupal.

El método consta de 6 fases detalladas a continuación:

Fase 0 Gestión inicial. El director / dueño de la empresa tiene que presentar al consultor externo con todos los gerentes y supervisores de la empresa y mencionar cuál es el objetivo deseado con su presencia y enfatizar que el consultor se encuentra ahí para ayudar a identificar y resolver una problemática.

El director debe pedir a sus gerentes y supervisores colaboren en todo lo que se pueda con el consultor. Esto no sucede en la práctica, pero es más factible conseguir información con esta presentación que con solo mencionar que se va a estar ahí como un agente externo.

Se le dan mucha importancia a esta fase debido a que el consultor es visto como un elemento no deseado por el personal, además de que se suele confundir el concepto de consultor con auditor.

El consultor debe prepararse para no tomar por hecho ciertos eventos y actitudes del personal, pues cuando se descartan situaciones se pueden estar descartando también las posibles raíces de un problema actual o futuro.

Fase I Identificar y clasificar a los stakeholders. Dada una problemática (preliminar) el asesor está en posición de llevar a cabo la etapa I, preguntando al equipo administrador del problema, ¿quiénes son los stakeholders que participan en la problemática, tal y como se ha mencionado? Una posible alternativa de solución, para comenzar, es tomar como marco de referencia el siguiente checklist:

Clientes

Proveedores

Competidores
Dueños
Autoridades fiscales, sanitarias, etc.
Empleados
Grupos importantes interesados

Los principales stakeholders de muchas empresas pueden listarse en las categorías anteriores.

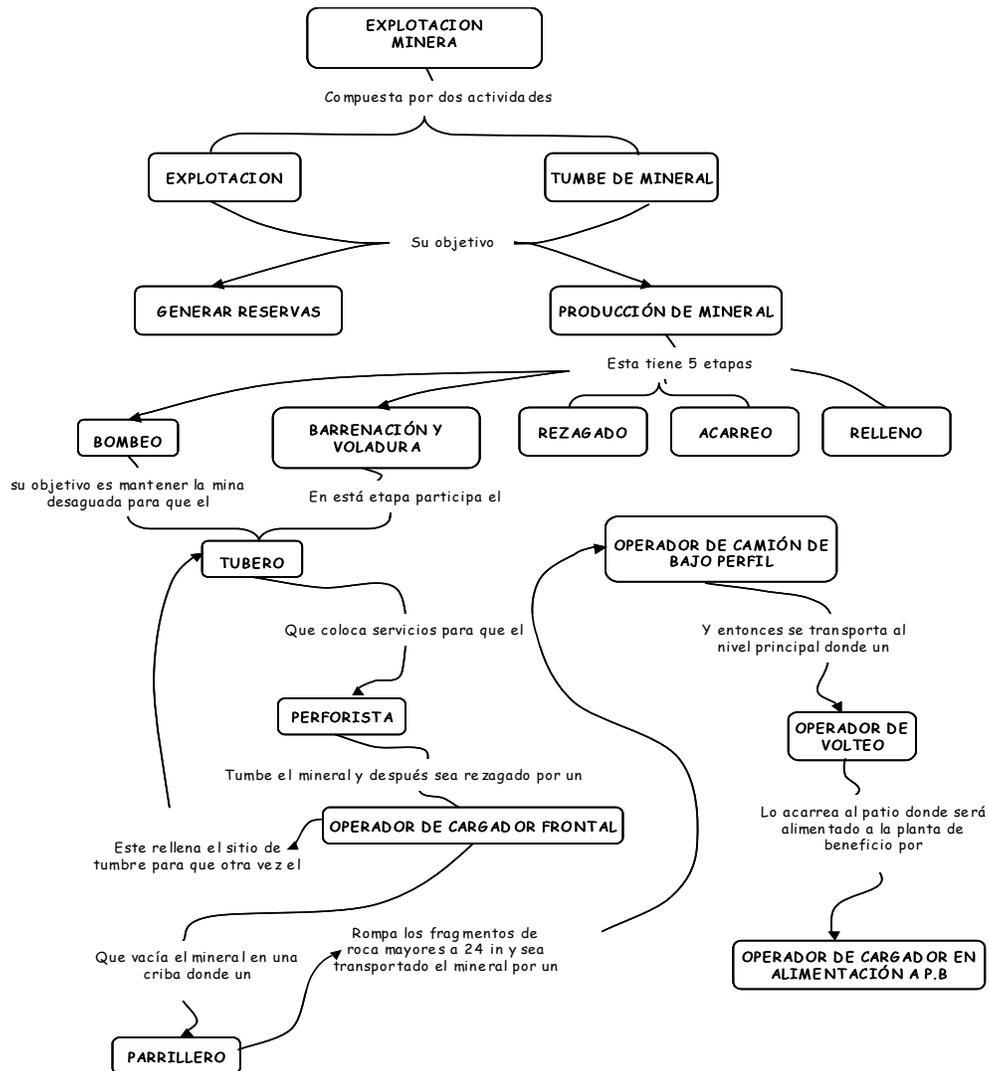
Es conveniente que esta lista preliminar sea lo más completa posible, pues lo que se pretende es identificar a los stakeholders, más relevantes; la lista es de carácter indicativo y tendrá que ser desagregada y particularizada para la empresa o unidad organizacional en estudio.

El equipo administrador del problema debe intentar producir tres listas de stakeholders: aquéllos que se espera actúen como soporte para el desarrollo e implantación de la estrategia de intervención; aquéllos que se espera ofrezcan resistencia a este proceso; y los stakeholders que actuarán con indiferencia, pero que en determinado momento establecen relaciones de cooperación o de resistencia. El listado para este tipo de acciones: soporte, resistencia e indiferencia, ayudará a delinear el grado de cooperación esperado durante la fase de implantación de la estrategia operativa de intervención.

En esta fase es importante que si se tiene contacto con proveedores y/o con clientes uno se presente como elemento perteneciente a la empresa, pues es más sencillo conseguir la información deseada.

Fase II Elaborar un mapa conceptual de relaciones para los stakeholders. Para listados pequeños de stakeholders, elabore un mapa conceptual que muestre la relación y su tipo, entre el personal que participará en la solución de los problemas, esto es de suma utilidad para el análisis. La Figura 3.14 muestra un ejemplo de un mapa conceptual al tiempo que identifica a los stakeholders participantes. En ocasiones no es fácil detectar a los verdaderos stakeholders, en algunos casos prefieren permanecer en silencio, sin embargo, su punto de vista es importante por la reputación

o el liderazgo que tienen en la empresa. Su opinión puede expresarse a través de stakeholders confidenciales. La construcción del mapa ayudará a identificar de manera estructurada al personal participante, para su elaboración se sugiere considerar los criterios establecidos en la metodología de los sistemas suaves.



Mapa conceptual de los stakeholders en la explotación de mineral en la empresa Minera Arauco

Figura 3.14

Una vez elaboradas las listas de los stakeholders, el equipo administrador del problema prepara el mapa y posiciona a los stakeholders clave, indicando las relaciones y las posibles

acciones que podrían establecerse. En este contexto, el equipo administrador está en posibilidad de hacer y justificar las elecciones, lo que permite definir el alcance del problema y modificar sus límites.

El objetivo de esta etapa es determinar explícitamente quiénes deben participar en la estrategia de intervención, en cuáles etapas y con cuál extensión.

Fase III Análisis y valoración de supuestos. No es suficiente con identificar a los stakeholders, se requiere una valoración para establecer el posible rol que jugarán en el proceso de intervención. En la Fase I los stakeholders fueron agrupados en tres categorías:

- De soporte o de fuerza impulsora, aquéllos que indican condiciones favorables y oportunidades estratégicas, que establecen relaciones de cooperación con relación a las fortalezas de la organización.
- Supuestos de resistencia o de fuerza restrictiva, aquéllos que indican posibles obstrucciones para el proceso de intervención, se manifiestan en condiciones adversas y de posible peligro para estos actores, y toman ventaja de las debilidades de la empresa.
- Una tercera categoría y que puede jugar un papel determinante en la implantación de la estrategia, son los stakeholders que probablemente actuarán con indiferencia: Se requiere trabajar con este personal y establecer la posibilidad de que cambien de actitud y participen en la categoría de soporte o de fuerza impulsora. Por lo tanto, se necesita atención constante a estos actores a través de procesos participativos que permitan tomarlos en cuenta para establecer relaciones de cooperación.

La clasificación de los stakeholders se realiza al valorar cómo posiblemente responderán ante un proceso de intervención.

Valoración de supuestos: Los supuestos de estos actores se valoran en dos ámbitos: de acuerdo con su importancia, es decir, cuál es el nivel de impacto que establece el stakeholder en el

desarrollo e implantación de la estrategia de intervención; con respecto al nivel de certeza (o de conocimiento) de cómo actuarán ante este proceso. La valoración de los supuestos es definida por el equipo administrador del problema.

Cada supuesto es valorado en una escala de 0 a 10, tanto para la importancia como para la certeza. Los valores extremos, para ambos casos, son los siguientes:

Valores extremos para la importancia:

El valor de diez (10) significa que el supuesto es muy importante; aquél que tiene un impacto significativo en la estrategia y en su resultado;

Cero (0) es un supuesto no importante; es aquél que tiene un impacto poco significativo en la estrategia.

Valores extremos para la certeza:

Diez (10) es un supuesto con mucha certeza; aquél que tiene mucha probabilidad de ser verdadero, y existe evidencia sustancial para soportar su validez.

Cero (0) significa un supuesto muy incierto: es aquél que tiene poca evidencia de soporte, es cuestionable, y es probable que sea inválido.

Con base en los valores emitidos por el equipo administrador, se construye la tabla siguiente:

Stakeholders	Principales Supuestos	Valoración de Supuestos	
		Importancia	Certeza
Juan Pérez González	Soporte S ₁	3	8
	Resistencia R ₁	5	4
	Indiferencia I ₁	5	0
Alejandro López Sotomayor	Soporte S ₂	—	—
	Resistencia R ₂	—	—
	Indiferencia I ₂	—	—

Supuestos y valoración de stakeholders

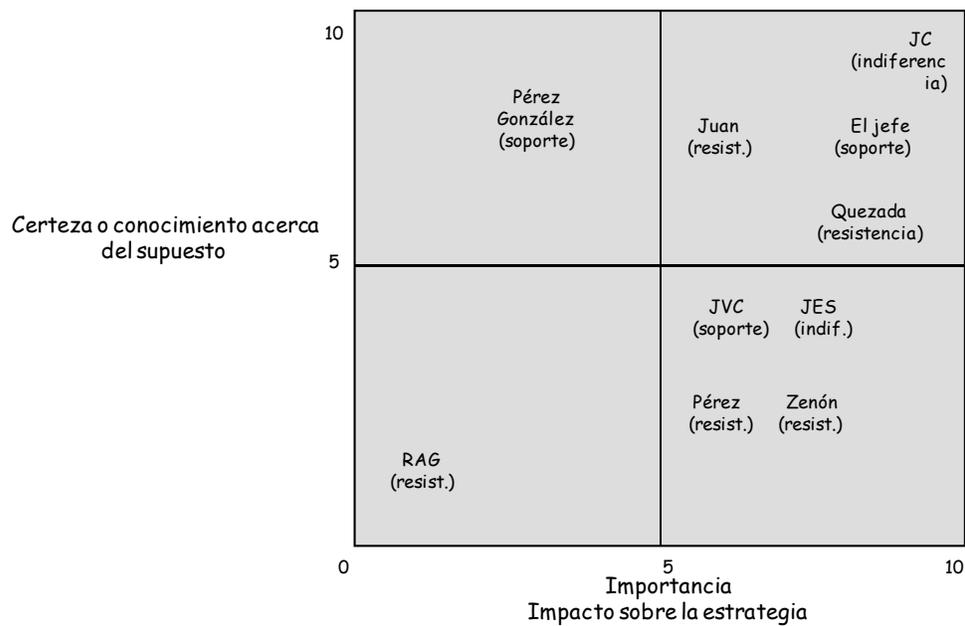
Figura 3.15

En la práctica se puede dar el caso de que los miembros del equipo administrador del problema, asignen diferentes valores y categorías a los stakeholders. Sin embargo, es conveniente que el equipo llegue a un consenso y determine, finalmente, en qué categoría y con cuáles valores de importancia y certeza participará determinado miembro de la organización. Esto facilitará la construcción de la gráfica y permitirá mostrar una visión de conjunto del posible comportamiento de los directamente involucrados en el despliegue de la estrategia operativa de intervención.

Para esta valoración de supuestos es importante ser observador en las reacciones que tiene el personal con el que se está trabajando. Así como el director presentó al consultor con sus gerentes y supervisores, es importante que cada gerente y supervisor realice la misma presentación con su personal. Se puede sugerir a gerentes y supervisores se realice esto a través de una junta rápida, la cual además de tener como objetivo la presentación, arroja las primeras reacciones del personal (que ayuda a la clasificación de stakeholders). Los indiferentes normalmente son los que llegan tarde a la junta, los de soporte y resistencia estarán puntuales. En la junta los de resistencia harán preguntas aunque el tema sólo sea la presentación del consultor. Este criterio si bien no es una regla si ayuda a la identificación.

Etapa IV La gráfica de valoración de supuestos. La construcción de esta gráfica (Fig. 3.16) ayuda a identificar a los supuestos más críticos, también indica qué tanto se conoce acerca de cada supuesto. Con base en esta información, el equipo administrador del problema y el consultor, podrán enfocar su atención en aquéllos stakeholders que establezcan relaciones de cooperación y de fuerza impulsora para la estrategia o en los factores limitantes. Y en algunos casos en los stakeholders indiferentes, pero que en determinado momento podrían decidir el soporte o la obstrucción del proceso de intervención.

Rowe (1989) indica que en la gráfica la importancia es una guía de la cantidad de fuerza impulsora o de resistencia que un supuesto ejerce sobre la estrategia; la certeza es una guía de la cantidad de conocimientos que el equipo administrador tiene acerca de un supuesto



Gráfica de valoración de supuestos

Figura 3.16.

Esta gráfica es dinámica ya que los stakeholders pueden cambiar de cuadrante conforme pase el tiempo, sobretodo si el proyecto comienza a afectar sus intereses (a favor o en contra).

Etapa V (Análisis y conclusión de los supuestos): Después de que los stakeholders han sido identificados y valorados, es conveniente realizar un análisis que muestre el impacto total sobre la estrategia.

Este análisis se realiza al delinear la importancia relativa de los supuestos de apoyo, resistencia e indiferencia mostrados en la gráfica de valoración de supuestos. Si los supuestos de soporte exceden en valor a los de resistencia, la estrategia tendrá mayor probabilidad de éxito. En otras palabras, si los supuestos de resistencia dominan, la estrategia se encuentra sobre bases poco firmes para tener éxito.

En cualquier circunstancia, un proceso de intervención exitoso debe ser aquél que, efectivamente, tome ventaja de los supuestos de soporte y minimice (o anule) los supuestos de resistencia. Un análisis de esta naturaleza ayudará al equipo administrador del problema y al

consultor a tomar una decisión acerca de la factibilidad de la estrategia, y sobre todo, identificar a los posibles stakeholders. Es decir, quiénes deben participar, qué papel deben desempeñar; y cuál es el grado de responsabilidad en la implantación de la estrategia.

El éxito de este análisis depende de la validez del supuesto que se hace acerca de los stakeholders de la organización, particularmente de cómo probablemente responderán al despliegue de la estrategia. Si consideramos que el resultado de la estrategia es un efecto acumulativo de acciones tomadas durante su implantación; el equipo administrador del problema y el consultor deben identificar y valorar los supuestos que se hacen acerca de estos actores. La práctica muestra qué acciones de esta naturaleza determinan el éxito o fracaso de una estrategia, tanto en su desarrollo como en su implantación.

Es importante no olvidar que se está trabajando con personas y no con “partes” de una maquinaria. Cualquier malentendido hará que las personas que fueron identificadas con la actitud de soporte cambien su posición.

Se deben evitar las juntas no difundidas para todos, porque los empleados piensan que se puede estar hablando de su futuro sin estar ellos presentes. Si es necesario hacer una junta que trate temas delicados como lo son el despido de personal, asignación de nuevas tareas y funciones, es recomendable hacerlo en un horario y lugar ajeno a la empresa, y solamente cuando se tenga el visto bueno del cambio que se va a hacer por parte de la dirección, tratar los temas en la empresa.

Si los empleados identifican que el consultor realmente está en la empresa para tratar de mejorar la situación de la empresa y no está como un agente externo que viene a decidir a quién despedir, se comprometerán en el proyecto y serán participes de las soluciones.

Así mismo para que el consultor se desenvuelva con menor resistencia al cambio por parte del personal involucrado, desde un inicio la cabeza de la empresa ya sea el dueño ó el director, debe convocar al personal a que asistan a una presentación del consultor, previamente comentada con el mismo director, para que todo el personal conozca los objetivos ó el plan del

consultor, obviamente el consultor deberá ser presentado por el director, de ésta manera el personal se sentirá tomado en cuenta y se sentirá con más apertura. Si la plantilla del personal es muy grande, es recomendable hacer la presentación varias veces a lo largo del día, con la finalidad de involucrar a todo el personal en los nuevos planes. Estas presentaciones, también sirven para ir detectando a los posibles stakeholders.

3.5 Observaciones

Es importante hacer notar que existen otros métodos de identificación de stakeholders, y que ninguno de los mencionados (ni otros que pudieran encontrarse) deben ser vistos como excluyentes uno del otro; sino se debe buscar trabajar en la conformación e integración de las diferentes aportaciones en búsqueda de la construcción de un conocimiento integral más sólido, más profundo y más complejo que cualquiera de sus partes. Por lo que, sin ser un objetivo en el presente trabajo, se deja al lector el integrar los métodos de forma que esta integración cumpla y satisfaga las necesidades de cada una de las organizaciones en particular; pues en cada método hay supuestos generales y supuestos particulares que permiten dirigirlos a diferentes áreas y contexto de la organización, y por ende habrá diferentes tipos de integración de los métodos.

Cabe destacar que uno de los fines últimos de esta identificación es lograr encontrar a los stakeholders “apropiados” que nos permitirán aumentar las posibilidades de éxito en los proceso de planeación e implantación. Suárez (2006) define a los stakeholders *apropiados* como : “...tales stakeholders serán los más representativos o los que mayor relevancia social tengan dentro del grupo total de stakeholders identificados, los cuales por cierto, pueden o no pertenecer a la organización, lo cual abre la posibilidad de presión dentro de las organizaciones para acelerar sus procesos de apertura y de transparencia en sus procesos.”, lo cual ayuda a ampliar mejor el panorama de identificación de los stakeholders, aunque no es una definición definitiva, pues habrá stakeholders *apropiados* que no tendrán relevancia social, pero si cierto *poder* potencial (identificado o no) cuyo accionar puede aumentar o disminuir las posibilidades de éxito. A lo anterior se agrega el tener cuidado de no olvidar el dinamismo de los stakeholders, como se mencionaba en secciones anteriores.

Algo que se mencionará más adelante pero que no está demás empezar a esbozar, es que una tarea que se tendrá que hacer con los stakeholders apropiados será *convencerlos*; es decir, gestionar con ellos un cambio para lograr un éxito en el proceso de implantación.

4. Propuesta para involucrar al stakeholder

“La implantación debe ser vista como parte integral de la estrategia.” (Frigo, 2003)

El presente capítulo se dedica a trabajar sobre *“...involucrar de forma efectiva al stakeholder en el proceso de planeación e implantación...”* para aterrizar así toda la investigación y el análisis precedente.

Dentro de una intervención organizacional, se busca establecer cambios dentro de la organización con el fin de mejorarla; y es importante que para esta intervención se tomen en cuenta los factores suficientes y necesarios para asegurar la implantación de la planeación.

4.1 Resultados parciales

Al llegar a este punto es muy útil recapitular todo lo que se ha hecho a lo largo del presente trabajo.

Problemática

Se estableció y se detalló la importancia de la problemática a abordar, a saber:

“Existen grandes dificultades para pasar del proceso de planeación al proceso de implantación; es decir, las estrategias elaboradas por las organizaciones no se logran ejecutar de forma efectiva.”

Después de un análisis de la problemática, con un proceso de búsqueda del problema que ocasiona dicha problemática, se logró dar una clasificación de los problemas raíz por su complejidad y área problemática.

Con lo que al final se llegó a tres problemas raíz:

Proceso de Planeación

Percepción de la Implantación

Elementos del proceso de Implantación

Todos con un factor común que nos llevó a establecer un nuevo problema raíz:

“No se toma en cuenta de forma efectiva a las personas relacionadas con la organización (stakeholders) dentro de los procesos de planeación e implantación.”

A partir de este problema raíz se expuso un marco teórico del stakeholder en búsqueda de mostrar la importancia de éste, por lo que se analizó su concepto, sus características y métodos para su identificación.

Observamos que las aportaciones expuestas hasta aquí son de gran relevancia para el presente trabajo y sin duda para el área del conocimiento de la planeación, pero aún falta plantear algo que permita aterrizarlas en búsqueda de ayudar a la solución del problema, y por consiguiente de la problemática.

4.2 Discusión

Analizar el problema raíz relacionado con los stakeholder y cuya solución aportará ayuda para solucionar la problemática inicial, podemos observar que si el problema es que *“No se toma en cuenta de forma efectiva a las personas relacionadas con la organización (stakeholders) dentro de los procesos de planeación e implantación”*, entonces la respuesta obvia para dar solución al problema sería, *“Sí tomar en cuenta de forma efectiva a las personas relacionadas con la organización (stakeholders) dentro de los procesos de planeación e implantación”*, y de esa manera se resolvería ese problema y se tendría un gran avance en la solución de la problemática (pues ya

hemos dicho que a pesar de que el stakeholders es un factor esencial para la implantación efectiva, no es el único factor ni la única vertiente de la solución).

Pero con lo anterior, quedaría un cierto sentimiento de vacío e incertidumbre frente a cómo llevar a cabo esa solución. Saldrían preguntas tales como: ¿cómo puedo tomar en cuenta a los stakeholders en los procesos de planeación e implantación? Y siendo más perspicaces y meticulosos en la redacción del problema: ¿qué significa *tomar en cuenta*? ¿qué significa *de forma efectiva*? Muchos lectores podrían criticar el hecho de que sí han *tomado en cuenta de alguna manera* a los stakeholders pero no ha servido para implantar sus estrategias. De tal forma que, la discusión que falta hacer, y en la que se adentra, gira en torno a cómo tomar en cuenta de forma efectiva a los stakeholders dentro de los procesos de planeación (lo que ayuda en el proceso de implantación al entender la relación interdependiente entre ambos procesos).

Pero antes de dar alguna propuesta para tomar en cuenta de forma efectiva al stakeholder en estos procesos y de esa manera ayudar para lograr implantar efectivamente las estrategias o por lo menos asegurar en un alto porcentaje su ejecución efectiva (pues es esencial pero no único), se va a tratar de entender los términos “*tomar en cuenta*” y “*de forma efectiva*”. El primero debe entenderse como *involucrar al stakeholders en los procesos de planeación e implantación*. Para el segundo término se debe entender que, así como una implantación efectiva es aquella que logra cumplir con los objetivos planteados en la estrategia o plan (capítulo 2) y al entender que la efectividad¹ es la capacidad que se dirige hacia el logro de algún efecto deseado o esperado. Podemos establecer la idea de que un stakeholder es involucrado de *forma efectiva*, cuando este involucramiento ocurre *de tal forma y en tal tiempo*² que ayuda a cumplir con los objetivos establecidos, en este caso el conseguir que los procesos de planeación e implantación se den a su vez de forma efectiva.

¹ La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. (Real Academia Española)

² Esto nos permite entender que el involucramiento no tiene que ser en “todo” momento ni de forma semejante para todos los stakeholders; y expone de forma evidente el dinamismo que existe en la relación de los stakeholders con la organización.

4.3 Propuesta

A continuación se hace una propuesta a través de la cual se orienta el proceso de planeación (y en consecuencia el proceso de implantación) hacia el involucramiento efectivo del stakeholder que ayude a llevar a cabo un proceso de planeación efectivo con miras a una implantación efectiva. Para lo cual es necesario dar antecedentes y directrices entorno a los tres problemas identificados en el capítulo 2.

4.3.1 Antecedentes

A pesar de que el trabajo se orientó hacia el problema de *involucrar de forma efectiva a los stakeholders en los procesos de planeación e implantación*, es de suma importancia tomar en cuenta los tres problemas (clasificados por su nivel de complejidad, sección 2.5) a partir de los cuales se detectó el problema elegido, a saber:

Estratégico:

Proceso de Planeación

Percepción de la Implantación

Táctico / Operativo:

Elementos del proceso de Implantación

Hay que entender que si se hace una propuesta que no tome en cuenta o de solución a estos problemas raíz, se caerá en el error y peligro de construir sobre bases no sólidas una solución dudosa. El hecho de que el problema raíz elegido haya salido de estos tres problemas los vincula y relaciona de una manera estrecha, al entender que no se puede concebir la solución de uno sin la solución de los demás y viceversa.

Al hacer un análisis de estos tres problemas se puede establecer que de acuerdo al nivel de complejidad, será la facilidad de su solución. El problema de nivel táctico/operativo, *“implicaciones del proceso de implantación”* es el problema al que la mayoría de la literatura se ha

enfocado a dar solución, todas las aportaciones revisadas en el capítulo 2 se enfocan y van dirigidas a resolver este problema, por lo que no habrá que detallar la solución sino referenciar a aquello que ya se ha hecho. Ahora hay que entender que muchas de esas soluciones propuestas no han servido del todo no porque en esencia sean malas o erróneas, sino por la falta de solución de los otros dos problemas planteados a nivel estratégico (pues esos problemas repercuten directamente en cualquier acción táctica u operativa que se intente hacer) y por la visión excluyente que se tiene entre cada una de las soluciones. Por lo que al ser resueltos los dos problemas estratégicos planteados y al entender la integración del conocimiento (de la que ya se ha hablado), se dará camino libre para poder ejecutar de forma efectiva las soluciones que la literatura a dado al problema táctico/operativo detectado.

Los problemas en el nivel estratégico (problemas perversos) a los que no se les ha dado solución en la literatura, *“Proceso de planeación”* y *“Percepción de la implantación”*; no se resolverán una única vez y ya, sino por su calidad de “perversos” se tendrán que atacar a la par del procedimiento para resolver el problema elegido (stakeholders). Al hablar de *a la par del procedimiento*, nos referimos a que cada vez que se interaccione con un involucrado en los procesos de planeación o implantación, se le tendrá que mostrar y hacer entender que:

1. Existe una relación directa entre la planeación y la implantación, una no puede ser independiente de la otra; los procesos deben de planearse a la par, y poner mucha atención en que sean consistentes uno con otro. Su relación radica en la necesidad de consistencia entre ambos procesos.
2. Al aceptar la importancia de la consistencia entre ambos procesos, el proceso de implantación es igualmente valioso, laborioso y complejo que el proceso de planeación y necesita de los mismos recursos intelectuales o más que el proceso de planeación (planeación de la implantación).

Ahora sí, al dejar claro lo anterior nos dispondremos a detallar un procedimiento a través del cual se busca involucrar de forma efectiva al stakeholder dentro del proceso de planeación y por ende de implantación.

4.3.2 Procedimiento

El siguiente procedimiento consta de 8 pasos a través de los cuáles se busca estructurar una estrategia por medio del involucramiento de los stakeholders relacionados con la organización y/o estrategia, y donde se planea la forma en la que se va implantar dicha estrategia al mismo tiempo que se lleva a cabo el proceso de planeación.

Cabe destacar que no es excluyente de cualquier otra aportación existente o encontrada posteriormente, busca dar directrices para involucrar al stakeholder dentro de los procesos de planeación e implantación. Este procedimiento puede ser utilizado para cualquier nivel de complejidad existente debido a que por la naturaleza del mismo, busca abrir y retar la imaginación, la creatividad, la experiencia y el conocimiento del usuario para pulir, acoplar, adaptar y complementarlo a las necesidades y realidades de cualquier organización (sistema).

1. Identificación y definición del objetivo al que se enfocará la estrategia

Este primer paso es muy importante ya que permite enfocar todos los esfuerzos y análisis hacia un sólo objetivo. Este objetivo saldrá a partir de la identificación y análisis de una problemática, en búsqueda del problema o problemas que la originan, así como de la necesidad de buscar un cambio deseado en la organización.

El objetivo podrá ser muy particular o muy amplio y de esto dependerá que tan complejo se vuelva el proceso, si el objetivo es muy amplio con miras estratégicas de la organización, la complejidad aumentará en comparación con un objetivo en los niveles medios o bajos de la misma organización. Cabe destacar que cuando la complejidad del objetivo sea amplia (nivel estratégico), se tendrá que establecer subobjetivos a diferentes subniveles si es necesario.

La forma de hacer la identificación y análisis de la problemática está detallada en la sección 2.1; la decisión de qué objetivo escoger (cuando exista más de uno) dependerá de la urgencia (enfoque y

estado reactivo) y/o prioridad (enfoque y estado proactivo) que tenga la organización en relación con las opciones que se tengan o se obtengan.

2. Identificación de los stakeholders relacionados con este cambio deseado

En este segundo paso será necesario contemplar en toda su plenitud la definición planteada de un stakeholder, *“cualquier agencia humana que pueda ser influida (positiva o negativamente) por este cambio, o pueda influir en el cambio (realización, modificación, etc.)”*. No importa que tan larga sea la lista que se obtenga o que tan insignificantes puedan parecer las afectaciones o influencias, en este paso se busca identificar a la mayoría de los stakeholders directamente relacionados con el objetivo, sean internos o externos. La clasificación expresada como: soporte, resistencia e indiferencia; ayudará en este paso para poder ubicar la posición de todos los stakeholders con respecto a la estrategia u organización. Esta lista podrá ampliarse a lo largo del proceso, con el cuidado de actualizar todos los pasos subsecuentes.

3. Clasificación de los stakeholders encontrados

En este paso se busca identificar la importancia, la ubicación, la relevancia social y postura frente al objetivo de cada uno de ellos; para estos efectos los métodos expuestos en el capítulo tres serán de utilidad, es necesario hacer hincapié en que cada uno de ellos está enfocado a cierta ubicación (externa, interna o ambas) y supone cierta información *del* o interacción *con* el stakeholder. Los supuestos y características particulares de cada método, no siempre podrán ser cumplidos al cien por ciento, y se tendrá que recurrir en un principio a recursos más empíricos o cualitativos, tales como inferencias personales o de terceros (entre otros), sobre las cuales se tiene que tener mucho cuidado y las cuales se buscarán confirmar en todo momento confirmar.

Nuevamente el nivel de complejidad del objetivo, puede llevar a la necesidad de subdividir a los stakeholders para un análisis más efectivo, pero esto sin dejar de lado la visión sistémica de las relaciones entre cada uno y con la organización.

Algo que puede tranquilizar al lector en relación a llevar a cabo este paso, es entender que la primera vez que se lleva, si bien se busca tener un panorama general de los stakeholders, el principal objetivo es identificar a aquellos stakeholders que serán parte del equipo de trabajo.

4. Integración de los stakeholder al equipo de trabajo

El equipo de trabajo es un grupo base que estará a cargo de llevar a cabo la estrategia y alcanzar el objetivo planteado, cae destacar que en un principio el equipo será compuesto por aquellos stakeholders con los que se tenga la confianza para trabajar y la certeza de que lo harán lo suficientemente bien; todo esto con miras hacia la obtención de una implantación efectiva, por lo que no sólo se escogerán porque se tengan buenas relaciones personales o por una excelente habilidad para planear, sino porque se identifican como un apoyo dentro del proceso de implantación. Con este primer equipo será con quién prácticamente se iniciará formalmente el proceso de planeación en relación al objetivo planteado. El número de este primer equipo será reducido entre dos y cinco personas; y dependerá de la forma en que los integrantes se acomoden mejor a trabajar y de la complejidad del objetivo (más adelante este grupo posiblemente crezca un poco más).

5. Inicio del trabajo en equipo

Este paso se desglosa en algunos otros más que describen más detalladamente lo que se quiere alcanzar.

- a. Se le expondrá al equipo los dos puntos relacionados con los problemas estratégicos (sección 4.3.1). Se espera que logren entenderlos, asimilarlos y actuar de acuerdo a esta asimilación; de lo contrario será mejor abstenerse de sus servicios en ésta primera etapa de la planeación (quizá en un futuro puedan involucrarse en alguna manera que no afecte la intervención).

- b. Se le expondrá al equipo el objetivo planteado y la razón por la que se escogió. Se espera que el equipo aporte sus observaciones a este asunto, de forma que pueda ser mejorado, afinado o corregido.

- c. Se trabajará con el equipo en relación a:
 - 1. La formulación del problema
 - 2. La identificación y diseño de soluciones
 - 3. Control de resultados

Donde todos estos puntos son subsistemas del modelo conceptual de la metodología de la planeación.³

Cabe destacar que este modelo conceptual podrá usarse en repetidas ocasiones y en diferentes niveles de intervención y complejidad; lo que se puede observar al momento de llevar a cabo los pasos 1-5 por primera vez (es un uso del modelo conceptual en un nivel muy rústico e informal).

- d. Se empezará a idear una estrategia en función del nivel de complejidad, a partir de la cual se pueda cumplir con el objetivo. Es importante hacer notar que esta estrategia (y todas las que se formulen sin pérdida de generalidad) siempre deben girar entorno a ciertos stakeholders; es decir, se es necesario tomar en cuenta a todos los stakeholders que están relacionados con la estrategia para identificar si la estrategia propuesta es viable o no (en función de la relación que existe entre el stakeholder y la estrategia, y el impacto que ésta pueda causar).

A partir de la consideración anterior; se debe entender que habrá otro tipo de estrategias al tomar en cuenta a los stakeholders relacionadas más con la planeación de la implantación y la gestión del cambio (enfocada a la forma de interactuar con el stakeholder para cumplir la estrategia inicial), para fines de este trabajo sólo se detallará la estrategia inicial.

³ Sánchez Lara Benito; “Notas de Curso: Metodología de la Planeación”, División de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM, Semestre 2009-2.

- e. Se repetirán los pasos 2 y 3 varias veces para identificar de forma particular y detallada a los stakeholders relacionados con las estrategias. En este punto ya se puede contar con mayores facilidades para aplicar por lo menos el Método para la identificación de stakeholders dentro de una intervención y posiblemente el Método de identificación de stakeholders internos.

- f. Se idearán estrategias para interactuar con el stakeholder correspondiente. En este punto ya se puede decidir entre incorporarlo al equipo o solamente interactuar con él como agente externo al equipo; es importante explicar que sea cuál sea la postura que se tome, esta no indica que nunca se incorporará al equipo o que en algún momento deje de pertenecer al equipo de forma directa, esto dependerá de la búsqueda de efectividad en cada involucramiento tanto en forma (parte del equipo – agente externo) como en tiempo (ahora – después – nunca). Todo este punto ya tiene miras de un proceso de implantación, y evidencia el trabajo simultáneo que se tiene que estar llevar entre el proceso de planeación y el de implantación.

6. Consolidación del equipo de trabajo

En esta etapa se pretende tener un equipo base mucho más completo y consolidado, cuyo número de integrantes no variará tanto, sino que se mantendrá estable, involucrando y delegando stakeholders en cierto momento y por ciertos periodos, lo que mantendrá estable el número. Lo anterior obedece a lograr una operatividad viable del equipo de trabajo, cuando un equipo base crece demasiado es muy difícil lograr acuerdos a partir de las interacciones directas. (La consolidación del equipo se detalla más en el paso 7).

El equipo consolidado trabajará como en el punto 5, solamente que ahora se busca clasificar de una forma más formal tanto a los stakeholders internos como externos (por medio del modelo de Caballero, García & Quintás, 2007), con estos últimos seguramente ya existirá algún tipo de acercamiento o interacción en la medida de lo posible y sin necesidad de tener tan precisa su clasificación (con los indicadores estadísticos expuesto en Caballero, García & Quintás, 2007) se

puede empezar a formar quizá de forma más empírica – cualitativa indicadores definidos a partir de experiencias *con* y/o información *de* los stakeholders.

7. Capacitación del equipo de trabajo

Este paso irá de la mano con el anterior en tiempos, pues mientras se consolide el equipo, se capacitará al mismo para desarrollar subestructuras del equipo de trabajo, cuyo responsable principal de cada una será respectivamente un miembro del equipo base consolidado. Así se conseguirá que la planeación participativa no se pierda, se permitirá trabajar adecuadamente al evitar un grupo demasiado grande, y se logrará la retroalimentación y compromiso de los involucrados.

La capacitación busca que los integrantes del grupo base puedan llevar a cabo del paso 1 al 7 con la subestructura que tendrán a su cargo (lo cuál incluye la formación de la misma). Cabe destacar que ahora las subestructuras del equipo de trabajo serán cada vez más especializadas o enfocadas a cierta área particular de la estrategia general. La capacitación estará a cargo del planeador original (el primero que lleva a cabo el procedimiento) o algún compañero del equipo con la suficiente experiencia; en un principio no deberá existir mayor complicación, pues la mayoría ha aprendido en la práctica (equipo base original), pero para llevar a cabo los 7 primeros pasos podrá se apoyado por el planeador original o algún compañero.

Este proceso de capacitación será tan largo e iterativo como sea necesario, lo cual se verá de acuerdo al alcance del objetivo (estratégico, táctico u operativo). Habrá objetivos operativos que necesitarán solamente llevar a cabo una sola vez los pasos saltándose el paso 7, y otros objetivos más estratégicos que tendrán subestructuras desarrolladas hasta de cinco niveles o más; esto debido a la complejidad del objetivo radicada en el número de stakeholders relacionados con el objetivo y las el número de interacciones que existen entre ellos y con la organización.

8. Evaluación y Control

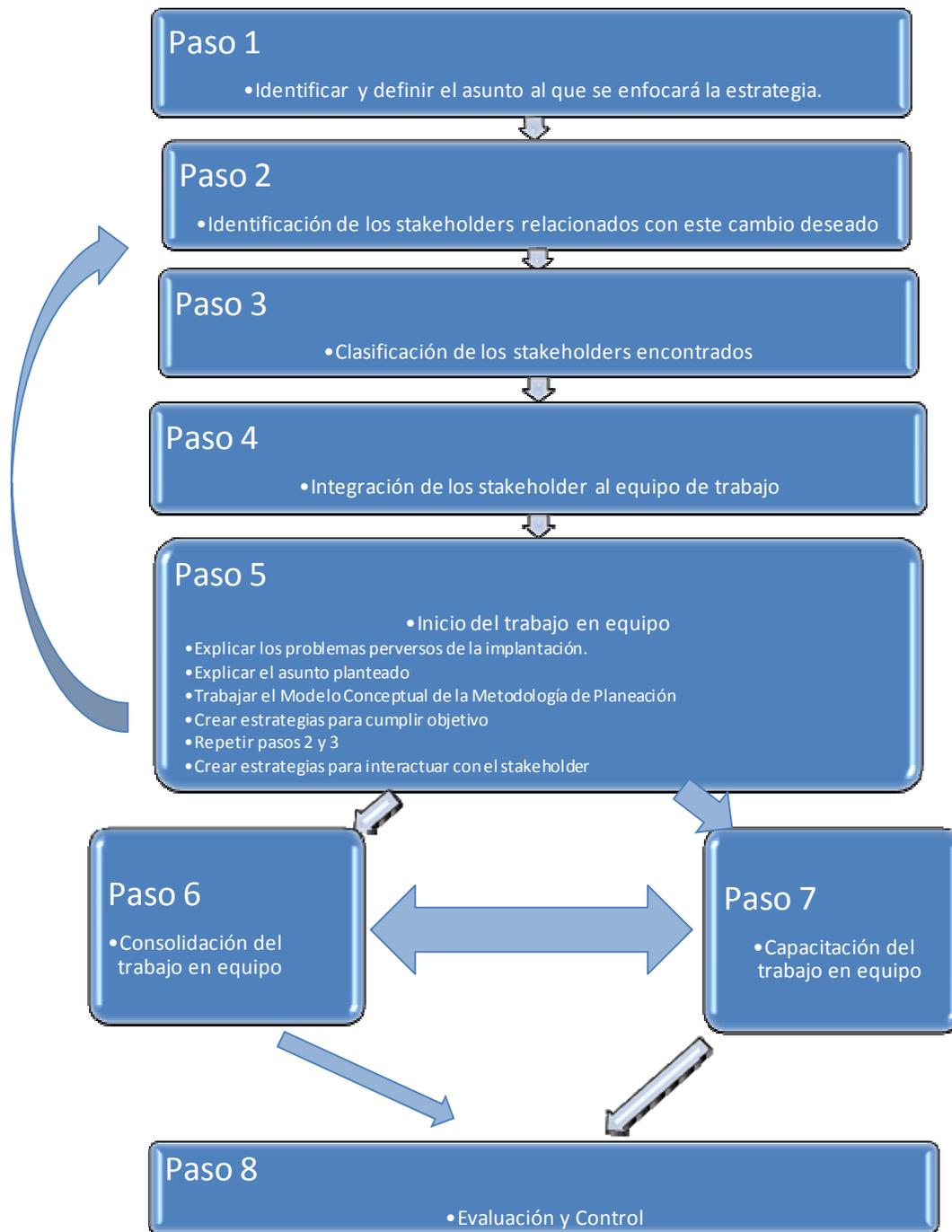
Este paso es de suma importancia para identificar si se ha cumplido con el objetivo planteado; es decir, si hubo consistencia entre el proceso de planeación e implantación, lo cuál ayudará bastante a una implantación efectiva de la estrategia. A pesar de que este paso se deja al final, existe cierto nivel de evaluación y control en cada etapa para asegurar que la siguiente se llevará de forma efectiva.

Esta evaluación podrá hacerse a distintos niveles al analizar desde las interacciones que se tuvieron con los stakeholders, hasta los procesos tácticos y operativos que se ejecutaron. Y será importante que se haga de forma periódica.

Una propuesta para llevar a cabo la evaluación y control es una actualización permanente de los resultados obtenidos en cada paso, pues el procedimiento mismo da pautas que permiten en caso necesario utilizar los resultados en cualquier metodología de evaluación y control más particular al nivel de complejidad (metodologías orientadas en su mayor número a los niveles tácticos y operativos, ver sección 2.4.2).

Lo anterior ayudará no sólo a llevar una evaluación y control, sino a mantenerse preparados ante los cambios no controlables del entorno turbulento y complejo, al cambio dinámico de los stakeholders y a las necesidades variantes de toda organización, y así tomar una actitud responsable ante esto.

Si todo el procedimiento se llevara a cabo correctamente y los problemas no fueran *perversos*, en algún momento sólo bastaría con el paso de Evaluación y Control para asegurar un comportamiento efectivo de la organización, pero este supuesto (no habrá problemas *perversos*) ha llevado a muchas organizaciones a pagar consecuencias muy caras, pues no estuvieron preparados y mucho menos pendientes de algún posible cambio. Por lo que este procedimiento bien adaptado dará pautas para prevenir muchos problemas o en su caso ayudar a prepararse para casi cualquier *perversidad*.



Procedimiento Propuesto

Figura 4.1

4.3.3 Planeador

Un punto importante a tratar es la persona que estará al frente de la intervención, el gestor, el consultor, pues debe estar capacitada cómo planeador tanto en el área académica (conocimiento) cómo en el área práctica (experiencia). La persona no necesariamente debe ser externa o interna, hay ventajas y desventajas para ambas posturas (detalladas en la literatura⁴), pero para tener una intervención efectiva sí deberá estar capacitada en la labor de gestión: solución de problemas, liderazgo, entre otras características en las que no ahondaremos pero que se detallan en la literatura enfocada al consultor o planeador.

4.3.4 Recomendaciones

Con relación a la identificación *de* y la interacción *con* los stakeholders es importante comentar que existirán stakeholders que no sólo son externos (a veces de soporte, de resistencia o de indiferencia) sino que con muchos de ellos no se podrá gestionar directamente, en muchos casos ni sabrán que están afectando o siendo afectados por la organización. Entonces aquí entran las estrategias para gestionar con ellos: a través de terceros, intentarlo directamente o simplemente buscar un cambio pero sin que se percaten de la existencia de la estrategia u organización (seguir en el anonimato por beneficio de la organización). Aquí no hay reglas y dependerá de la organización y el análisis que se haga de su situación.

El procedimiento planteado se ha establecido y debe ser visto con facilidades para adaptarlo a cualquier tipo de organización que se requiere y con la flexibilidad para mejorar algunos pasos o suprimir algunos otros que no sean necesarios en alguna organización. Lo importante en este entorno no controlable con grandes niveles de incertidumbre, de cambio, de complejidad y de turbulencia que afecta de forma directa a todas y cada una de las organizaciones es contar con procedimientos lo suficientemente dinámicos para hacerle frente a las necesidades a las que las organizaciones se enfrentan.

⁴ Fuchsberg (1992), Ackoff (1995) citados por Sánchez (2005)

4.4 Limitaciones de la propuesta

La propuesta presentada en este capítulo tiene limitaciones que deben considerarse para no etiquetarla como una panacea. La primera y más importante es en relación a que no se puede asegurar una implantación, sobre todo cuando se trata con asuntos (problemáticas) o problemas no estructurados (“perversos”), en donde la incertidumbre crece a partir de la participación social que se tenga en esa situación. La propuesta supone cierta cooperación por parte de los stakeholders o por lo menos de la existencia de estrategias ante oposiciones identificadas, pero debido a que el ser humano no es previsible, cualquier factor externo, cualquier mala gestión podrá provocar poner en riesgo la implantación de la estrategia, debido a una intervención desfavorable del stakeholder en los procesos de planeación o implantación.

Se podría decir que cierta esencia de esta propuesta es retar al ser humano, al planeador, y a la organización a hacer uso de su intelecto de forma constante, y no confiarse en panaceas, que en tantos problemas han metido o varias organizaciones.

5. Conclusiones

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de la investigación que ayudaron a cumplir los objetivos de la misma, así como las conclusiones generales en relación a los objetivos. Se finaliza con algunos comentarios finales y una propuesta de extensión a la presente investigación.

5.1 Resultados relevantes

1. Se establece un *proceso de búsqueda* del problema o problemas raíz que originan la problemática, a partir de una noción clara de problema.
2. Se establece la existencia de *sistemas de problemas interdependientes* con los que se puede analizar y comprender mejor las problemáticas.
3. Se estructura *un sistema general de problemas interdependientes* de la problemática planteada en el presente trabajo, a través del análisis de la literatura relacionada con el fallo en el proceso de implantación.
4. Se logra *estructurar el análisis* de la literatura relacionada con la teoría del stakeholder, de tal forma que permite mostrar la importancia de éste en los procesos de planeación e implantación.
5. Se propone un *procedimiento* para involucrar de forma efectiva al stakeholders en los procesos de planeación e implantación.

5.2 Conclusiones Generales

El presente trabajo se concluye que:

Dadas las afectaciones que el stakeholder hace *en* y recibe *de* la organización, éste *tiene un papel preponderante dentro de los procesos de planeación e implantación de la organización*, de forma que el involucrarlo en ambos procesos, permite en gran manera

ayudar a que se lleven a cabo éstos de forma exitosa (en ambos casos al ejecutar de forma efectiva la estrategia y conseguir así el cambio deseado).

A pesar de que la teoría de los stakeholders ha florecido en muchos sentidos y áreas, con respecto al ámbito de la planeación parece haber pasado muy rápido, *sin lograr explotar todos aquellos beneficios que puede aportar a esta área*; pues aún falta un análisis mucho más profundo de ellos, sobre todo con respecto a las aportaciones que inherentes a su naturaleza, pueden dar al ser considerados dentro de los procesos de planeación e implantación. *“se puede concluir que es de gran importancia identificar a los stakeholders, comprenderlos y jerarquizarlos de acuerdo con su apoyo o freno al cambio...”* Suárez (2006)

Por lo que al finalizar existe gran satisfacción del resultado obtenido, debido a que las aportaciones expuestas a través del presente trabajo ayudarán en gran manera a seguir construyendo el conocimiento no sólo en torno a la teoría de los stakeholders sino también entorno al ámbito de la planeación y en general de la administración estratégica.

5.3 Extensión de la investigación

Es imperante dar seguimiento a la problemática planteada en la presente investigación, ya que la falta de implantación es algo grave y evidente dentro de las organizaciones, aunque es de suma importancia atacarla de forma correcta; es decir, analizar sus causas (problemas), las cuales cómo hemos visto pueden ser varias, pueden ser variables y pueden ser perversas.

Una de las labores más complicadas para lograr un proceso de implantación exitoso es *gestionar con el stakeholder* para que ayude a ejecutar las estrategias (generar un cambio deseado) y se cumplan así los objetivos de la organización. El realizar un trabajo a conciencia para identificar, clasificar e involucrar a los stakeholders dentro del *proceso de planeación* de una organización, permite tener herramientas importantes para llevar a cabo esta gestión, por lo que con esta pequeña aportación a todo el conocimiento que se ha construido alrededor de la

problemática, se cree importante dar seguimiento de forma más específica a *la gestión con los stakeholders dentro del proceso de implantación*.

Esta aportación ayudará bastante a la solución de la problemática; pues al tener ya todos los elementos, herramientas y factores (proceso planeación), sólo faltaría un proceso, método o algoritmo efectivo para dar solución a la problemática (proceso de implantación)¹, idea que Suárez (2006) esboza de la siguiente manera “...bien gestionada, esta tendencia a la inclusión de los stakeholder en el diseño del futuro de las organizaciones puede ayudar también a mejorar los canales de comunicación entre la organización y el medio, facilitando así los procesos de adaptación a los cambios rápidos en los mercados, la tecnología, los valores políticos y sociales que presenta el ambiente de la organización y permitiendo a su vez a los mismo stakeholders adaptarse con más rapidez al impacto que las decisiones corporativas tienen sobre de ellos... En suma, para incrementar las posibilidades de éxito en los procesos de planeación y cambio, la adecuada selección de los stakeholders de una empresa constituye una vía natural de solución que, además, permite informar a todos acerca de las repercusiones que tienen cada una de las decisiones estratégicas tomadas,.. entre otras cosas esto significa que, para aumentar las posibilidades de éxito en la intervención, hay que convencer a los stakeholders apropiados.”

5.4 Comentarios finales

Esta sección nace dadas las experiencias y reflexiones obtenidas durante la elaboración del presente trabajo, y al tomar conciencia de ellas, no busca más que romper con paradigmas que impiden la generación efectiva de nuevo conocimiento.

En primer lugar al hablar de la *experiencia*², se sabe que *es crucial* en las áreas del conocimiento en las que se ha incursionado en el presente trabajo, pero se puede establecer que más allá de la experiencia misma, el conocimiento que de ésta se obtiene tiene un valor aún mayor, pues de nada sirve tener mucha experiencia si no se aprende nada o muy poco de ella; luego entonces la habilidad de lograr adquirir el conocimiento necesario y suficiente, y el poder

¹ Véase sección 2.6

² Definida como: Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona (Real Academia Española)

aplicarlo de forma efectiva sin la necesidad de repetidas experiencias debe ser visto como algo de gran valor, lo cual en ningún sentido demerita a la experiencia sino que le da ventajas para aquellos que saben utilizarla. Lo anterior debido a que en muchas ocasiones se demerita a aquel que tiene poca experiencia, sin validar antes su conocimiento o capacidad para adquirirlo.

Con respecto a la idea de *construir el conocimiento*, existen dos aspectos a los que se hace referencia. El primero es en relación a las *panaceas de la planeación*, ya que a lo largo de muchos años y explotado por muchos autores (no todos) afines al área, se han dado por *vender* sus aportaciones como *la panacea de la planeación* con diferentes motivaciones, quizá ingenuidad, quizá búsqueda de un beneficio personal por arriba de un beneficio social como sería la aportación al conocimiento; y muchos otros planeadores compran esas ideas, quizá por flojera a investigar o prepararse de forma más integral, sin entender ni visualizar que a una persona nunca le es revelada *toda la verdad*, ni *todo el conocimiento*; sino solamente parte de el, para así ser de aquellos que ayudan a *construir el conocimiento*. El segundo aspecto es en relación a las *aportaciones* que se dan para *construir el conocimiento*, ya que una aportación en si misma puede ser aquel proceso (enseñanza - aprendizaje) que permite que varias aportaciones anteriores que se ven independientes una de la otra, se conjunten de forma que puedan verse y trabajarse de forma complementaria, con lo que se obtiene una visión más integral y se genera un conocimiento más sólido, más profundo y más complejo que cualquiera de sus partes.

Por último y en relación a la *aplicación y adaptación del conocimiento*, cabe destacar que al pensar que el presente trabajo va dirigido de forma excluyente hacia algún nivel o estrato particular (estratégico, táctico u operativo) o al pretender encasillar las aportaciones a cierto sector o área productiva se caería en un grave error. Pues las aportaciones dadas en el presente trabajo son aplicables a cualquier tipo de organización casi de forma inmediata o directa, y sólo en algunos casos (y no por esto se encontrará la famosa excepción) se tendrá que adaptar algunas ideas o principios a las realidades de la organización, lo cuál no implica un defecto o falló del trabajo, sino más bien un reto a la sabiduría e inteligencia de los gestores de dicha organización. La falta de una visión integral de las organizaciones (sistémica, holística) impide poder aplicar y adaptar razones o conocimientos generales en diferentes niveles, a pesar de no necesariamente haberse corroborado con la experiencia.

Referencias

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002) *Implementing strategies successfully*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 13, No. 6, pp 415-418.

Ackoff, R. (1995) *Whole-ing the parts and righting the wrongs*, Systems Research Vol. 12, No. 1, pp. 43-46.

Ackoff, R. (2003) *El paradigma de Ackoff*, México, Limusa.

Ackoff, R. (2001) *Un concepto de Planeación de Empresas*, Ed. Limusa, México.

Agle, Mitchell, & Sonnenfeld (1999) *Who matters to ceos?. An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values*, Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.

Aguilar, C. (2000) *Ensayos: La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*, Temas de ciencia y tecnología, Vol. 4 No. 11, mayo-agosto, pp. 17-28

Alashloo, Castka, & Sharp (2005) *Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education: A case of HE institutions in Iran*, Quality Assurance in Education, Vol. 13/2.

Al-Ghamdi, SM. (1998) *Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience*, European Business Review, Vol. 98/6.

Ansoff, I. (2003) *El planteamiento estratégico*, México, Trillas.

Anthony, R. (1965) *Management Planning and Control Systems*, HBS Press, Boston.

Beer, M. & Eisenstat, R. (2000) *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, Sloan Management Review, Vol.41, No.4, pp.29-40.

Benli, Ömer S. (2005) *The current state of planning: How plans get made*, Proceedings of 12th Annual Conference of American Society of Business and Behavioral Sciences.

Bergadaà, M. (1999) *Strategic decision and implementation: Prodin2, a prospective dialectic interpersonal model*, Journal of Business Research, Vol. 45, No.2, pp.211-220.

BERTALANFFY, L.V. (2003), *Teoría general de los sistemas*, México, FCE.

Bigler, WR. (2001) *The new science of strategy execution*, Strategy and Leadership, Vol. 29/3. William R. Bigler, Jr. Praeger Publishers, USA

Brenner, S.N. (1995) *Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques*, In. J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 75-96. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

Caballero, García, y Quintás (2007) *La importancia de los stakeholders de la organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vo. 13, No. 2, pp. 13-32

Carroll, A.B. & Näsi, J. (1997) *Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference*. *Business Ethics - A European Review*. Reprinted in M.B.E. Clarkson (Ed.) *The corporation and its stakeholders - Classic and contemporary readings* (1998), 71-80. Toronto: University of Toronto Press.

Charan, R. & Colvin, G. (1999) *Why CEOs Fail*, *Fortune*, June 21.

Chimhanzi, J. (2004) *The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation*, *European Journal of Marketing*, Vol. 38/1.

Cingoranelli, D. (2006) *Avoiding Failure in Strategic Implementation*, *Broker Magazine*, Vol.8, No.2, pp. 8-8.

Clemens, B. & Gallagher, S. (2003) *Stakeholders for environmental strategies: the case of the emerging industry in radioactive scrap metal treatment*, en J. Andriof, A. Waddock,; B. Husted; & S. Rahman (eds.), *Unfolding stakeholder thinking 2*, pp. 128-144, Greenleaf Publishing, UK.

Cragg, W. (2002) *Business Ethics and Stakeholder Theory*, *Business Ethics Quarterly* 12(2), 113–142.

Dahl, R.A. (1957) *The concept of power*, *Behavioral Science*, 2: 201-215.

De Feo, JA. & Janssen, A. (2001) *How to implement a strategy successfully*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5/4.

De Vasconcellos e Sá, J. (1990) *How to implement a strategy*. *Business*, Vol. 40/2.

Dobni, B. Dobni, D. & Luffman, G. (2001) *Behavioural approaches to marketing strategy implementation*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19/6.

Donaldson, T & Preston, L. (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications*, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.

Drucker, P. (2001) *The Essential Drucker*, HarperCollins.

Etzioni, A. (1964) *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.

- Fauli, N. & Fleming, P. (2005) *Turning intentions into outcomes: a quick scorecard to guide implementation*, *Measuring Business Excellence*. Vol. 9, No. 3, pp. 5-12.
- Fernandez, R. & Nieto, M. (2004) *Stakeholder salience in corporate environmental strategy*, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 4, No.3, pp. 65-76.
- Flood, R. & Jackson, M (1991) *Creative Problem Solving: Total System Invention*, John Wiley.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1992) *Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation*, *Academy of Management Executive*, Vol. 6 No.4, pp.27-39.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. & Gilbert, D.R., Jr. (1987). *Managing stakeholder relationships*, In S. P. Sethi & C.M. Falbe (Eds.), *Business and society*: 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983) *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, *California Management Review*, vol.25, No.3, pp. 88-106.
- Friedman, A. & Miles, S. (2006) *Stakeholder theory and practice*, Oxford University Press.
- Frigo, M. L. (2003) *Strategy or Execution?*, *Strategic Finance*, March, Vol. 84, pp.9–10.
- Fuchsberg, G. (1992) *Quality Programs show shoddy results*, *The Wall Street Journal*, May 14.
- Galpin, T.J. (1997) *Making Strategy Work*, San Francisco: Jossey-Bass, CA, 1997.
- García, j. m. & Álamo, F.R. (1998) *La planificación estratégica de las universidades*, *Gobierno de Canarias*, Consejería de educación, cultura y deportes, gráficas Sabater, Gran Canaria.
- Gelman, O. y Negroe G. (1982) *La planeación como un proceso básico en la conducción*, *Revista de la Academia Nacional de Ingeniería*, México, 1, pp. 253-270.
- Gibson, K. (2000) *The moral basis of stakeholder theory*, *Journal of Business Ethics*, 26: 246-257.
- Gray, Owen & Adams (1996) *Accounting & Accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Hambrick, D. & Cannella A. (1989) *Strategy implementation as substance and selling*, *The Academy of Management Executive*, Vol. 3/4.
- Hay, C. (1996) *A state of disarray? Autonomics, new labor and the contemporary British impasse*, *Renewal*, Vol. 4/3, pp. 40-50.

Hendry, J. (2001) *Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate*, Business Ethics Quarterly, 11(1):159-176.

Hrebiniak, L. (1992) *Implementing global strategies*, European Management Journal, Vol. 10/4. IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas): <http://www.imef.org.mx/main.aspx?>

Johansen, O. (2002) *Introducción a la teoría general de sistemas*, México, Limusa, 2002.

Joyce, Nohria & Robertson (2003) *What Really Works: The 4 plus 2 formula for Sustained Business Success*, New York: HarperBusiness.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (2004) *The strategy map: guide to aligning intangible assets*, Strategy & Leadership, Vol.32/5.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001) *Building a strategy-focused Organization*, Ivey Business Journal, May/June.

Kiechel, W. (1982) *Corporate Strategists Under Fire*, Fortune, Dec. 27.

Kochan, T.A. & Rubinstein, S.A. (2000) *Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership*, Organization Science, 11(4): 367-386.

Kumar, Markeset, & Kumar (2006) *Implementation and execution of industrial service strategy: A case study from the oil and gas industry*, Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 12/2.

Lehner, J. (2004) *Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives*, The International Review of Management Studies, Vol. 15/4, pp. 460-480

Leslie, D. (2008) *From strategic planning to strategy implementation in the hotel industry in South Africa*, PhD thesis, Faculty of Economic and Managements Sciences , University of Pretoria.

Milla, A. (2009) *Notas de Curso: Planeación Estratégica*, DEPMI-UNAM.

Miller, D. (2002) *Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different?* Journal of Change Management, Vol. 2/4.

Miller, L. & Lewis, W. (1991) *A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, European Journal of Marketing, Vol. 25/8, pp. 55 – 68.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, New York, New York, United States of America: The Free Press, 1994.

Mitchell, Agle, & Wood (1997) *Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 856–886.

Mundet, J. (2000) *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de Educación Superior europeas*, Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña.

NAFIN (Nacional Financiera): <http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>

Näsi, J. (1995) *Understanding stakeholder thinking*, Helsinki: LSR Publications.

Näsi, J. (1995) *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*, In j. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

Neely, Adams, & Kennerley (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing*, Business Success, Pearson Education.

Noble, C.H. (1999), "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, Vol. 45 No.2, pp.119-34.

O'Connor, J. & Mcdermott, I. (1998) *Introducción Al Pensamiento Sistémico*, Ediciones Urano (Octubre)

Ohmae, K. (1983) *The mind of the strategist*, McGraw-Hill Book Company, USA.

Okumus, F. & Roper, A. (1998) *Great strategy, shame about the implementation!*, *Proceeding of the 7th Annual Hospitality Research Conference (CHME)*, Glasgow.

Okumus, F. (2003) *A framework to implement strategies in organizations*, *Management Decision*, Vol. 41 No.9, pp.871-82.

Okumus, F. (2001) *Towards a strategy implementation framework*, *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 13/7.

Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006) *Sociedad del Conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora*, *Interciencia*, agosto, Vol. 31, No. 008, Asociación Interciencia, Caracas, Venezuela. pp. 570-576.

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence lessons from America's Best Run Companies*, Harper and Row, New York.

Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.

Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*, Marshfield, MA: Pitman.

- Phillips, R. (2003) *Stakeholder theory and organizational ethics*, San Francisco, CA, Berrett-Kohler.
- Pryor, M. & Toombs, L. (2004) *Management Models and Quality Initiatives in Small Businesses*, Small Business Institute Journal, Fall Conference, 252-264.
- Pryor, M. & Toombs, L. (1993) *Total Quality Management*, Center for Excellence, A Partnership between Raytheon E-Systems and Texas A&M University- Commerce, Commerce, Texas.
- Pryor, White & Toombs (1998) *Strategic Quality Management: A Strategic, Systems Approach to Quality*, Thomson Learning, 1998.
- Pryor, Anderson, Toombs & Humphreys (2007) *Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model*, Journal of Management Research, Vol. 7.
- Raps, A. (2004) *Implementing strategy: tap into the power of four key factors to deliver success*, Strategic Finance, June, pp. 49-53.
- Rey, A. (1999) *La excelencia universitaria. El modelo europeo, en Planificación estratégica en la universidad, mejora de la calidad y evaluación institucional*, editado por la universidad del País Vasco, pp. 85-92.
- Rittel H. & Webber M. (1973), *Dilemmas in a General Theory of Planning*, Policy Sciences 4, pp. 155-169.
- Roberts, R.W. & Mahoney, I. (2004) *Stakeholder Conceptions of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research*, Business Ethics Quarterly, Vol. 14/3 pp. 399-431.
- Roth, Schweiger & Morrison (1991) *Global strategy implementation at unit level: operational capabilities and administrative mechanisms*, Journal of International Business Studies, Vol. 22/3.
- Rowe, (1989) *Strategic Management a Methodological Approach*, Massachusetts, Addison Wesley, 3ed., pp. 158-164.
- Sánchez, B. (2009) *Notas de Curso: Metodología de la Planeación*, DEPI-UNAM
- Sánchez, B. (2005) *Identificación de elementos básicos de diagnóstico para potenciar la implantación exitosa de las prácticas de calidad*, Tesis de maestría, DEPI-UNAM.
- Scholey, C. (2005) *Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan*, Journal of Business Strategy, May/June, Vol. 26/3, pp. 12 – 19.

Shipton, H. (2004) *Organization learning: Reality or myth?*, Aston Business School Research Papers, October.

Simon, H (1977) *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, New York.

Starik, M. (1993) *Is the environment an organizational stakeholder? Naturally!* In J. Pasquero & D. Collins (Eds.). *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 466-471. San Diego.

Steiner, GA. (1998) *Planeación estratégica*, 23ª. Reimpresión, Cecsca, México.

Sterling, J. (2003) *Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works*, *Strategy and Leadership*, Vol.31, No. 3 2003, pp. 27-34.

Stoney, C. & Winstanley, D. (2001) *Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain*, *Journal of Management Studies*, 38 (5), 603-626.

Suárez, A.F. (2006) *Importancia de los grupos de interés (stakeholders) en los procesos de planeación participativa*, Tesis Licenciatura, Facultad de Ciencias, UNAM.

Suchman, M.C. (1995) *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 20:571-610.

Thompson, AA. & Strickland, AJ. (1995) *Crafting & implementing strategy* (Sixth Edition). Richard D. Irwin, Chicago, IL..

Thompson, Wartick & Smith (1991) *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business*, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.

Veth, G. (2006) *Building the Platform for Strategy Execution*, *DM Review* 16, No. 4 (04, 2006): 31-45.

Weyer, M.V. (1996) *In an ideal world*, *Management Today*, September, pp. 34–38.

Wood, D.J. (1994) *Business and Society*, (2nd ed). New York: HarperCollins.

Yip, G.S. (1992) *Total Global Strategy*, Prentice-. Hall, London.

Zagotta, B. & Robinson, D. (2002) *Key to successful strategy execution*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 1, pp. 30-34.

Zomorrodian, A. (2008) *Innovative HRM: How HR activities can be embedded into the overall strategic thrust of the firm*, *Union Institute and University*, Vol.15, No. 1, February.

http://www.12manage.com/description_pryor_5_ps_model.html

Lista de Figuras

2.1 Proceso de búsqueda del Problema Raíz	12
2.2 Sistema de Problemas Interdependientes	13
2.3 Problemas Raíz de la problemática	41
3.1 Tipología de los Stakeholders	59
3.2 Clasificación de Stakeholders (Donaldson y Preston - 1995)	62
3.3 Atributos de los Stakeholders – Modelo Caballero et al (2007)	70
3.4 Ficha técnica de la investigación – Modelo Caballero et al (2007)	70
3.5 Red de Stakeholders – Modelo Caballero et al (2007)	71
3.6 Cuestionario – Método Suárez (2006)	73
3.7 Matriz de individuos relevantes – Método Suárez (2006)	74
3.8 Matriz ponderada de individuos relevantes – Método Suárez (2006)	74
3.9 Matriz con adyacencias – Método Suárez (2006)	76
3.10 Frecuencias de las longitudes – Método Suárez (2006)	76
3.11 Gráfica de Frecuencias – Método Suárez (2006)	77
3.12 Correlaciones entre categorías – Método Suárez (2006)	78
3.13 Índice de poder – Método Suárez (2006)	79
3.14 Mapa conceptual de los Stakeholders – Método DEPFI-UNAM	82
3.15 Supuestos y valoración de Stakeholders – Método DEPFI-UNAM	84
3.16 Gráfica de valoración de supuestos – Método DEPFI-UNAM	86
4.1 Procedimiento propuesto	102

Lista de Tablas

2.1 Tipo de Problemas	16
2.2 Matriz para clasificar problemas	33
2.3 Matriz de propuestas de solución	34
2.4. Matriz para clasificación de Problemas Raíz	40
3.1 Definiciones y referencias al Stakeholder	52