

La mejora continua y las funciones de la administración como herramienta para el control estratégico militar

MAGÍSTER CARLOS A. SEGURA VILLARREAL, UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

El mundo es cada vez más dinámico, conectado e inestable desde todo punto de vista, cada día se generan nuevos problemas que los estrategas militares deben poder solucionar o por lo menos minimizar de manera efectiva.

En numerosas ocasiones el día a día genera muchísima información, lo cual impide mantener un control estricto sobre las acciones que se ejecutan en la unidad militar. Es precisamente ese ineficiente control, o falta de una metodología de control clara y concisa, lo que imposibilita llegar a alcanzar los resultados estratégicos deseados.

En relación con lo anterior, Jones & George comentan que:

(...) una de las principales tareas que enfrenta un gerente es la de administrar el entorno organizacional. Las fuerzas del entorno externo (fuera de la organización) dan lugar a muchas oportunidades y amenazas para los gerentes y sus organizaciones. Además, dentro de la organización los gerentes deben atender muchas de las oportunidades y amenazas que pueden surgir al utilizar los recursos de la organización.¹

Entendiendo como organización a la unidad militar y al gerente como al estratega militar, este último debe poder tener una visión amplia, sin limitaciones ni restricciones de ningún tipo, que le permita tener control sobre los resultados estratégicos deseados. También, se debe recordar que:

Los artesanos se tienen que entrenar a sí mismos para ver, para captar las cosas que otras personas pasan por alto. Lo mismo vale para los directores de estrategia. Aquellos que tienen una especie de visión periférica son los más capaces de detectar y sacar provecho de los acontecimientos conforme se despliegan estos.²

Es importante tener en consideración que “uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas”.³ Sin embargo, acá es donde entra en juego la importancia de la innovación. Es importante tener presente que los tipos de innovaciones que se pueden identificar son: “Innovaciones de Producto, Innovaciones de Proceso, Innovaciones Organizativas e Innovaciones de Merca-

dotecnia”.⁴ Lo cual, para el caso específico que se plantea en este artículo, se puede enfocar como una innovación del proceso de control de los resultados estratégicos. Innovación que al igual que la “búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión (...)”.⁵

Tenga en cuenta de que no se trata de aplicar herramientas porque le gustan o porque son fáciles, se trata de aplicar herramientas efectivas que ayuden a alcanzar las metas deseadas mediante un crecimiento estratégico controlado y evolutivo.

En relación a lo mencionado, se debe tener en cuenta que:

El crecimiento estratégico resultó de una conciencia de las oportunidades y necesidades, creadas por el cambio de población, ingresos y tecnología, para emplear los recursos existentes o en expansión de manera más rentable. Una nueva estrategia requería una estructura nueva o al menos remodelada para que la empresa ampliada fuera operada eficientemente.⁶

Al igual que la nueva estrategia requería de esa nueva estructura para ser operada de manera eficiente, la metodología de control que se aplica sobre todo el proceso estratégico requiere ser innovada para que pueda ser posible tener un control, efectivo y mejorado continuamente sobre los resultados estratégicos deseados.

Siempre se debe tener en cuenta que “solo para mantener su posición relativa, una compañía debe avanzar a través de un crecimiento y cambio continuos. Para mejorar su posición, debe crecer y cambiar al menos dos veces más rápido que eso”.⁷

Ese cambio necesario y urgente que muchas organizaciones o unidades militares requieren para poder alcanzar las metas propuestas debe girar en torno a la planeación estratégica que esté desarrollando. Al respecto, Armijo, citado por Walter & Pando, indica que:

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones.⁸

Si bien es cierto, en las palabras de Pulgarín & Rivera se toma conciencia de que “las empresas entonces requieren herramientas de fácil apropiación y alto impacto”.⁹ También, es importante que sean herramientas con buenas bases metodológicas, ayudando de esta forma a un proceso más flexible y controlado.

Por otra parte, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel vienen a decir que “somos las personas ciegas y que la formación estratégica es nuestro elefante. Como nadie ha tenido la visión de ver a la bestia entera, todos se han apoderado de una parte u otra y han seguido en total ignorancia sobre el resto”.¹⁰ Esa ignorancia es lo que quizás ha impedido a muchos profesionales de hoy visualizar la posibilidad de integrar diversas metodologías o herramientas efectivas que puedan ser innovadas, convirtiéndose de esta forma en una metodología o herramienta integral.

Por esta razón, es necesario contribuir con literatura que permita justificar la importancia de la integración del ciclo de mejora continua y las funciones de la administración como herramienta para el control estratégico militar. Una nueva herramienta de control innovada podría ayudar a tener control sobre los resultados estratégicos deseados de forma simple y ágil.

Este artículo propondrá una nueva herramienta para el control estratégico militar. Por esta razón, con la intención de lograrlo, primero se analizará el ciclo de mejora continua, ya que constituye una de las herramientas más importantes que existen para mejorar las actividades que se ejecutan dentro de una organización o unidad militar. Luego, se hará un análisis de las funciones de la administración debido a que todo lo que se desarrolla en una unidad militar, para ser eficientes y tener control, pone en práctica dichas funciones, que son ejecutadas por el estratega militar. Por último, se justificará la importancia de la integración de ambos conceptos como herramienta para el control estratégico militar.

En todo este proceso, es indispensable nunca dejar de lado el papel que viene a jugar el liderazgo estratégico ya que este “es la habilidad del director general y del resto de los altos directivos para comunicar a sus subordinados una visión convincente de lo que quieren lograr”.¹¹

Metodología

Es de vital importancia que para cada estudio se determine el tipo de investigación por realizar, ya que, según Hernández, Fernández & Baptista: “las ideas de investigación representan el primer acercamiento a la realidad que se investigará o a los fenómenos, eventos y ambientes por estudiar”.¹²

Para el caso específico de esta investigación no experimental de diseño transversal, por un lado Wentz, McLaren, Creswell, Hernández-Sampieri et al. y Kalaian, citados por Hernández et al., aclaran que el término diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”.¹³ Por otro lado, Liu & Tucker, nuevamente citados por Hernández et al., mencionan que los “diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”.¹⁴

De forma concreta, para este estudio, se hizo uso del enfoque cualitativo y de tipo descriptivo, entendiendo que este tiene como objetivo el “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”.¹⁵ Por medio de este estudio, se pretende describir en todos sus componentes principales, lo referente al tema de la importancia de la integración del ciclo de mejora continua y las funciones de la administración.

En relación con las fuentes de información utilizadas, se dispone de las fuentes primarias, que son “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”, y las fuentes secundarias, las cuales “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...”.¹⁶

Para la determinación de la población, la cual es definida por Hernández et al., como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”,¹⁷ fueron tomadas en consideración únicamente organizaciones dentro de las cuales se disponía de relación cercana con los directivos.

Como características de la población, se puede decir que corresponde a dos compañías costarricenses y dos compañías japonesas, en total cuatro organizaciones.

Por otra parte, no está de más el indicar que la determinación de la muestra se basa en el principio de “muestra no probabilística”. En referencia a este último término Hernández et al., menciona que:

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.¹⁸

En este sentido, la muestra, a pesar de ser un “subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”,¹⁹ en esta ocasión correspondió a 100 por ciento, dado el tamaño reducido y al estar dentro de las capacidades, desde el punto de vista de los recursos para llevar a cabo la investigación.

El estudio se basó en tres etapas. La primera consistió en hacer un análisis de la información disponible en las fuentes primarias y secundarias. Luego, de disponer de un conocimiento teórico más amplio y una hipótesis más fundamentada con respecto a la importancia de la integración del ciclo de mejora continua y las funciones de la administración. En tercer lugar, se presentó la herramienta formulada a los sujetos bajo estudio que ayudarían a describir de una mejor manera sus beneficios una vez puesta en práctica. De esta forma, sería posible documentar dichos datos a partir de la observación y el conocimiento empírico de los participantes, permitiendo replicar los resultados en el ámbito militar.

El ciclo de mejora continua

Es importante saber que el ciclo de mejora continua, como se conoce más popularmente, fue desarrollado por el Dr. Edwards Deming, el cual para The W. Edwards Deming Institute, muchas veces es conocido como el “padre de la tercera ola de la revolución industrial”.²⁰ Según información de Moen & Norman,²¹ el Dr. Deming hizo su primera versión del ciclo PDCA (por sus siglas en inglés “Plan–Do–Check–Action”) o PHVA como se conoce en español (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en los años 50. Sin embargo, como se acaba de mencionar, esta fue su primera versión.

Luego de en múltiples ocasiones expresar su descontento con este ciclo “PDCA o PHVA”, para el año 1993, el Dr. Deming logró conseguir su última versión, la cual por muchos profesionales, es un poco desconocida. Esta nueva versión recibe el nombre de “Ciclo de Shewhart para el aprendizaje y el mejoramiento”²², haciendo uso de las siglas en inglés PDSA (Plan–Do–Study–Act), o en español PHEA (Planear, Hacer, Estudiar y Actuar).

Como bien expresa The W. Edwards Deming Institute,²³ el Dr. Deming quiso enfatizar el ciclo PDSA, no el ciclo PDCA; este énfasis se centra en el Estudio (Study “S”), no en la Verificación (Check “C”). El Dr. Deming descubrió que el enfoque en la Verificación (Check) se centra más en la implementación de un cambio, dando como resultado el éxito o el fracaso.

El Dr. Deming concentró esfuerzos en pronosticar los resultados de la mejora, estudiar los resultados reales y compararlos para posiblemente revisar la teoría (enfoque muy cercano al método científico). Hizo hincapié en que la necesidad de desarrollar nuevos conocimientos, a través del aprendizaje, siempre está guiada por la teoría.

En comparación, la fase de Verificación del ciclo PHVA (PDCA) se centra en el éxito o el fracaso de un plan, seguido de las correcciones necesarias al plan en caso de falla. En otras palabras, hace caso directo al significado de la palabra “verificar”: se verifica si está bien o mal y se corrige, hasta ahí.

Con relación a lo comentado, Moen & Norman mencionan que:

(...) está claro que Deming nunca abrazó completamente el ciclo PDCA. PDCA y PDSA parecen estar relacionados solo a través del método científico. De 1986 a 1993, Deming se comprometió a desarrollar su ciclo PDSA, y siempre se refirió a él como el ciclo Shewhart para el aprendizaje y el mejoramiento. Se utiliza para aprender, probar e implementar.²⁴

En la siguiente imagen se puede ver dicho ciclo:

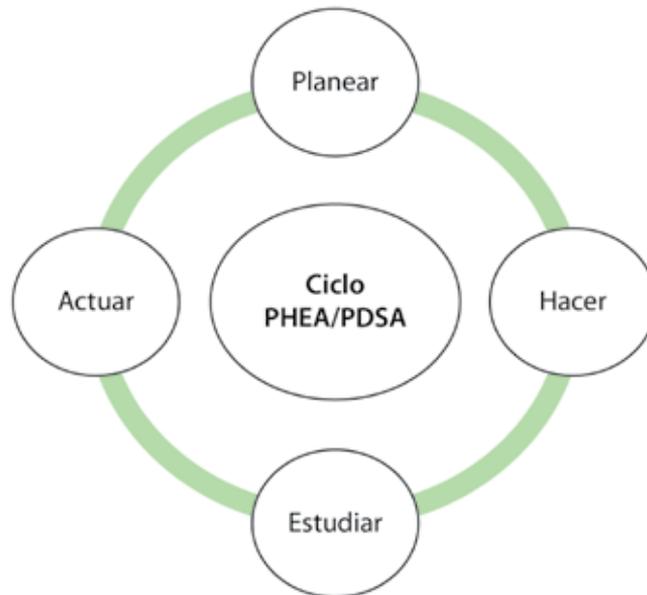


Figura 1. Ciclo Shewhart para el aprendizaje y el mejoramiento (PDSA)

Fuente: Autor²⁵ a partir de datos de Moen & Norman²⁶

En relación con esta imagen, para The W. Edwards Deming Institute,²⁷ el ciclo PDSA o PHEA, comienza con el paso del Planear. Esto conlleva identificar una meta o propósito, formular una teoría, definir métricas de éxito y establecer un plan en acción. Estas actividades son seguidas por el paso Hacer, en el que se implementan las acciones previamente planeadas, como realizar un ejercicio militar o hacer una lluvia de ideas para desarrollar la estrategia, entre otras. Luego viene el paso del Estudio, donde se monitorean los resultados para evaluar la validez del plan en busca de signos de progreso y éxito, o problemas y áreas de mejora. En este paso, es importante *estudiar* la situación y hacer uso de la ciencia para ser objetivos con las decisiones, las cuales deben ser tomadas luego de haber estudiado la situación. Como cuarto y último paso en el ciclo PHEA o PDSA se tiene al Actuar, el cual cierra el ciclo, integrando el aprendizaje generado por todo el proceso, que se puede utilizar para ajustar el objetivo, cambiar métodos, reformular una teoría por completo o ampliar el aprendizaje. En otras palabras, volver a planear y así continuar el ciclo. Si quiere conocer más al respecto de todo lo mencionado anteriormente, en el artículo de Moen & Norman,²⁸ existe información muy detallada. Este artículo es recomendado también por The W. Edwards Deming Institute.

A pesar de que “con los años, Deming tenía fuertes creencias sobre el ciclo PDCA y claramente quería distinguirlo del ciclo PDSA”²⁹ muchos aún continúan usando oficialmente el ciclo PHVA o PDCA (por sus siglas en inglés). Un claro

ejemplo de esto es la Norma ISO 9000:2015. En la siguiente figura e puede ver cómo esta norma hace uso del ciclo PHVA (PDCA) para su respectiva estructura:

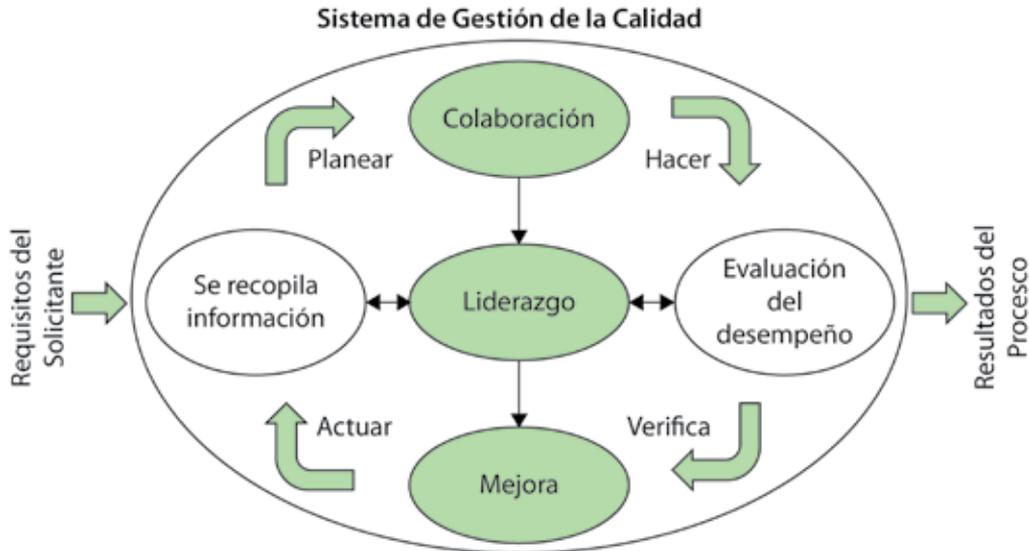


Figura 2. Estructura de la ISO 9000: 2015 con el ciclo PHVA

Fuente: Autor³⁰ a partir de datos de ISO.³¹

En palabras de la ISO,³² cada una de las letras del ciclo PHVA puede describirse de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema, sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos
- Hacer: implementar lo planificado
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño

Habiéndose expuesto lo que corresponde al ciclo PHVA (PDCA) y al ciclo PHEA (PDSA), los cuales desde el punto de vista del Dr. Deming no son lo mismo, se procede a analizar lo que en perspectiva es la estrategia en el ciclo de mejora continua.

Se asocia directamente el término “mejora continua” con la excelencia de la calidad, entendiendo que calidad es el “grado en el que un conjunto de caracterís-

ticas inherentes de un objeto cumple con los requisitos” ISO.³³ Si en la unidad militar se trabaja de forma ardua por mejorar continuamente las características de las operaciones, sin lugar a duda se tendrá calidad constante.

Esta calidad puede ser utilizada como una herramienta efectiva para la eficacia operacional. Por lo anterior, el estratega militar debe entender que la especialización en las actividades que realiza, la simplificación de las operaciones y la estandarización de procesos y procedimientos le facilitaran el crear valor en la industria militar por medio de la innovación.

Es de fácil entender que “los nuevos conocimientos adquiridos sobre la creación de valor impulsaron la innovación en productos, servicios y relaciones con los clientes”.³⁴ Entendiendo que el término “cliente” hace referencia a los aliados.

El estratega en “su participación debe implicar la formulación de las estrategias utilizando su creatividad y la ejecución de estas a través de la constante innovación”.³⁵ Durante todo este proceso, es indispensable que, en la unidad militar, el equipo estratégico preste atención a las recomendaciones de diversos especialistas en la materia, como pueden ser Rocha, Reis & Peter, quienes comentan al respecto que:

(...) es necesario establecer indicadores que permitan una evaluación consistente de la efectividad de la gestión logística de la organización, revisar el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos, detectar fallas, poder ejecutar planes de acciones correctivas en función de los resultados de estos indicadores, así como planes de mejora continua (...).³⁶

Si en la unidad militar se es capaz de llevar la mejora continua, y por ende la calidad, a un nivel superior, la diferenciación impulsará el logro de una ventaja competitiva, la misma que puede ser utilizada para obtenerse mejores beneficios. En referencia a esto, Serna menciona que “una compañía que disfruta de ventajas sobre sus competidores en cuanto a (...) costo o tecnología, generalmente estará en capacidad de mantener, también, un alto margen de utilidades”.³⁷ Utilidades desde el punto de vista de la eficacia operacional.

Ya para dar por terminado este apartado, ¿se puede entender el papel del ciclo de mejora continua en la estrategia? Haciendo referencia al ciclo de aprendizaje y mejoramiento, en otras palabras, al ciclo de mejora continua actualizado por el Dr. Deming en el año 1993, se puede decir que se necesita estrategia en el proceso de planeación (*Planear*) para analizar muy bien los factores internos y externos de la unidad militar, con la intención de dirigir acciones concretas que busquen alcanzar una meta claramente establecida. Lo anterior se logra a través del elemento sorpresa en contra del enemigo, obteniendo así, una ventaja competitiva. Se requiere estrategia en el proceso de ejecución (*Hacer*), para mantener motivados a los cola-

boradores y líderes que están ejecutando la estrategia y también para saber cómo capacitarlos para que realicen sus labores de una mejor manera.

Se necesita estrategia para saber el proceso o procedimiento a seguir en caso de tener que investigar información (*Estudiar*), determinar cuál es el estado específico de una situación, y así, sin claramente exponer la vulnerabilidad al enemigo, poder tomar decisiones (*Actuar*). Decisiones que deben ser tomadas estratégicamente para poder sorprender, confundir o engañar a los enemigos.

Como puede verse, así se relaciona el ciclo PHEA (PDSA) y la estrategia. De igual manera, podría utilizarse el ciclo PHVA (PDCA). En caso de elegir uno u otro es necesario que revise nuevamente al principio de este apartado la explicación de la diferencia entre ambos, diferencia que se deriva de la tercera etapa: “Verificar” o “Estudiar”.

Las funciones de la administración

Antes que nada, es necesario tener claro qué es en sí la administración y cuál es su objetivo en las unidades militares. Al respecto Jones & George indican que:

El trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas. ¿Cómo consiguen los gerentes este objetivo? Realizando las cuatro funciones gerenciales más importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.³⁸

Con relación a estos cuatro puntos, Mintzberg menciona que las funciones de la administración, Planear, Organizar, Dirigir y Controlar (PODC), “el industrial francés Henry Fayol las introdujo por primera vez en 1916”.³⁹

De la misma forma, estas cuatro funciones ayudan en la actualidad a poder estructurar de una manera más efectiva y eficiente las actividades que deben ser desarrolladas por los estrategas militares. En línea con lo comentado hasta este momento, nuevamente Jones & George indican que:

Los gerentes de todos los niveles en todos los departamentos (ya sea en organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas cuatro funciones (...). Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y eficiencia de sus organizaciones.⁴⁰

Nuevamente entendiendo “organización” como la unidad militar y “gerente” como el estratega militar.

Es necesario que en las unidades militares los responsables de tomar decisiones, principalmente estratégicas, sean profesionales que conozcan y entiendan el ciclo

de PODC. Se preguntará por qué es llamado ciclo PODC. Pues bien, por medio de la siguiente figura se explica el por qué:

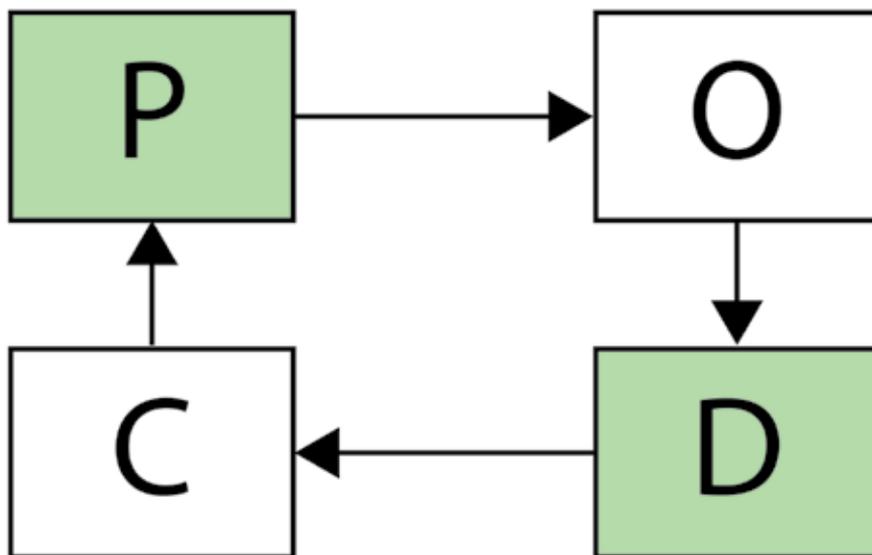


Figura 3. Ciclo PODC

Fuente: Autor⁴¹

En toda unidad militar, el estratega debe poder *planear* de manera efectiva las actividades que la unidad, equipos de trabajo o colaboradores necesitan realizar en un momento dado. Sin planeación no hay orden, por esto es indispensable planear en todo momento. Una vez que se tengan él o los planes, el estratega necesita *organizar* todas las actividades a realizarse y por ende a los responsables. Teniendo el plan y todo sus aspectos organizados para ejecutarse, procede a *dirigir* a sus colaboradores al logro de las metas planeadas. Simultáneamente, al dirigir, el estratega debe analizar muy bien su estrategia de asignación de recursos para que así las actividades sean ejecutadas de forma armoniosa. Ahora bien, mientras se está dirigiendo a la unidad militar por el camino planeado, es indispensable *controlar*. Se debe controlar que lo planeado se haya organizado de manera efectiva y por ende que lo que se esté dirigiendo esté acorde con lo planeado y ya organizado. Si en esta etapa las cosas no están conforme a lo planeado o si se presentan imprevistos, el estratega deberá replantearse el plan e iniciar nuevamente el ciclo.

En todo el proceso que se acaba de detallar con relación al ciclo PODC no está de más el aludir que se necesitan estrategias comprometidos, disciplinados, que sepan trabajar en equipo y que también tengan la capacidad de liderar a su unidad

militar; es necesario que esa estrategia pueda ser capaz de inyectar motivación en niveles adecuados para garantizar el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades. Para reforzar lo que lo comentado, Serna indica que:

(...) se requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.⁴²

De esta cita existe un punto importante para rescatar, el cual tiene que ver con el cambio. Si los estrategias no son capaces de crear unidades flexibles al entorno -en otras palabras, unidades que puedan cambiar de forma rápida y efectiva en todos sus componentes- es muy probable que en el momento en que exista una crisis, dichas unidades desaparezcan.

Por otra parte, también se puede decir que el cambio está relacionado con el tiempo de respuesta que se tenga ante una situación que se presente en el entorno. Con relación a esto, Treacy & Wiersema mencionan que los usuarios actuales “cuentan la velocidad de respuesta como una dimensión de valor clave. Su directriz (...): reduzca continuamente el intervalo entre nuestra necesidad y cuándo la satisface”.⁴³

Cada día que pasa, a raíz de las nuevas “tecnologías de inmediatez” los usuarios, dentro y fuera de la unidad militar, se vuelven más y más exigentes, por lo que el tiempo de respuesta es algo fundamental.

En resumen, la estrategia es indudablemente necesaria para desarrollar el ciclo PODC. Como se vio en la explicación de la figura 3, las funciones de PODC deben ser puestas en práctica mediante procesos estratégicos, ya que estas funciones son el corazón de la administración, la cual, a su vez, mantiene una unidad militar o estrategia funcionando y encaminada hacia resultados estratégicos.

Integración de la mejora continua y las funciones de la administración: El ciclo P2DCHAVO o P2DCHAE0

Según lo comentado anteriormente, el entorno actual obliga a cambiar constantemente, y ese cambio que se ejecuta debe ser bien planeado, organizado, dirigido, verificado y estudiado de forma metódica para que pueda ser posible hacer las actividades de manera controlada, o bien para actuar cuando sea el momento oportuno. Como bien lo mencionan Pulgarín & Rivera:

(...) las herramientas de la estrategia actuales no son exploratorias sino comportamentales, se basan en procesos de simulación y dinámica de sistemas que per-

miten hacer organizaciones súper reactivas capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno, así como también co-crear los futuros posibles.⁴⁴

Por supuesto, en todos estos momentos se debe asegurar, en la medida de lo posible, el control de la situación. Es por esta razón que las herramientas que ayudan al estratega con el control del comportamiento ante situaciones del entorno son de gran valor.

Al igual que muchos autores en la materia piensan “que la gestión de procesos y sistemas en general se puede lograr utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensar en riesgo”,⁴⁵ también este mismo ciclo “permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia”.⁴⁶

Por otra parte, se puede afirmar que la administración es un proceso sistemático que tiene como finalidad hacer que los procesos dentro de las unidades militares se ejecuten de forma eficaz y eficiente, por medio de lo cual sea posible garantizar que los bienes tangibles o intangibles que emerjan del sistema productivo cumplan con las especificaciones establecidas por la industria militar.

Para Gryna, Chua & DeFeo, “la importancia de la calidad (...) ha dado como resultado que ésta llegue a ser una prioridad fundamental para la mayoría de las organizaciones”.⁴⁷ También se ha de esperar que dicho sistema administrativo sea capaz de garantizar un proceso de mejora continua equilibrado y constante que garantice el aseguramiento de la calidad y por ende el éxito de la unidad militar. Como indican Evans & Lindsay:

En sentido general, aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer (...) productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos (...). El aseguramiento de la calidad depende de la excelencia (...).⁴⁸

En la cita anterior se puede rescatar la correlación que existe entre las funciones de la administración y la mejora continua, la cual, para ISO, es una “actividad recurrente para mejorar el desempeño”.⁴⁹

Ahora bien, ¿de qué manera se podría llegar a la integración de lo que son las funciones de la administración y la mejora continua?

Según lo visto hasta este momento, el ciclo de mejora continua establecido por el Dr. Edwards Deming, hace referencia a:

- Planear
- Hacer
- Verificar

- Actuar

Sin embargo, es importante no olvidar que la última versión del ciclo (versión del año 1993) sustituye el Verificar por el Estudiar, por lo anterior, se podría tener:

- Planear
- Hacer
- Estudiar
- Actuar

Por otra parte, desde el punto de vista de la administración, sus procesos principales o funciones son:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Dado a que la implementación de ambos conceptos en la planeación estratégica genera un efecto multiplicador a raíz de los beneficios de su puesta en práctica, se procede a integrar dichos principios por medio de la operación matemática de multiplicación, obteniendo así lo siguiente:

$(P H V A) \times (P O D C) = ACME$ (Ambiente Controlado de la Mejora Estratégica)

Con lo que se obtiene:

- $P^2 HO VD AC = ACME$.
- Donde:
- P: planear
- H: Hacer
- O: Organizar
- V: Verificar
- D: Dirigir
- A: Actuar
- C: Controlar

Es importante recordar que en todo momento puede sustituirse V por E. Cuando esto ocurra, el ciclo P2DCHAVO o P2DCHAEO cambiará su enfoque.

Antes de continuar, se quiere mencionar que el planteamiento matemático de la ecuación y su nombre “P2DCHAVO”, se debe al apoyo del Dr. Fermín Franco, especialista en matemáticas para la industria.

A partir del análisis de ambos conceptos y la observación realizada con los sujetos bajo muestreo, se procede a la explicación de la ecuación $P^2 HO VD AC = ACME$, obteniendo lo siguiente:

La Planeación al cuadrado (P^2) viene a indicar que es primordial que todos los procesos o actividades siempre sean planificados para poder facilitar los procesos siguientes. El Hacer/Organizar (HO) expresa que para poder ser capaces de Hacer se debe primero Organizar, no se puede pretender hacer algo si no está organizado y planificado previamente. El Verificar/Dirigir (VD), es la etapa que indica la importancia de saber dirigir recursos y asignar responsabilidades para posteriormente tener claro qué es lo que se va a verificar. Igualmente puede darse el fenómeno a la inversa, ya que podría resultar el primero Verificar el entorno para saber de qué manera se deberían de dirigir los recursos (entendiendo por “recurso” a humanos, material y maquinaria, entre otros). En el caso de la etapa Actuar/Controlar (AC), se puede decir que es indispensable tener Control del entorno para poder Actuar, si no se es capaz de tener control de las actividades o procesos, no se podrá tener la capacidad de actuar para corregir la situación de manera eficaz y eficiente.

Ahora bien, de la ecuación $P^2 HO VD AC = ACME$ se puede establecer como herramienta para el control de la estrategia al ciclo P2DCHAVO o P2DCHAEO. Recuerde que dado que el orden de los factores no altera el producto, el acomodo de las letras se hizo con el afán de establecer el nombre.

En la siguiente figura podrá conocer dicho ciclo:

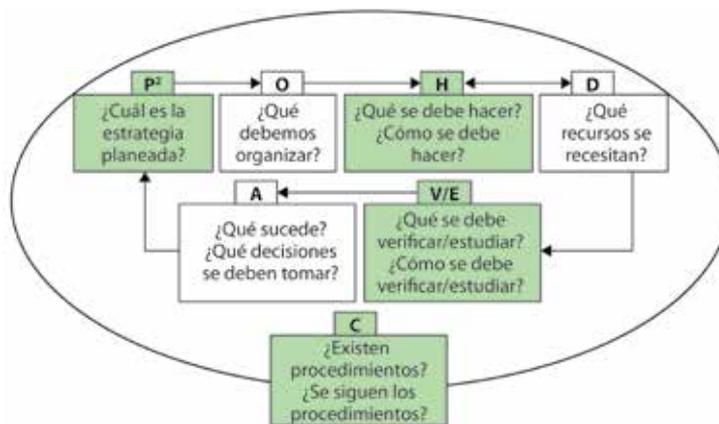


Figura 4. Ciclo P2DCHAVO/P2DCHAEO

Fuente: Autor⁵⁰

Explicando este ciclo desde el punto de vista estratégico, se tiene que, en primer lugar, Planear las actividades que se piensan ejecutar. Una vez planeadas, se deben Organizar para que sea posible Hacerlas. Mientras estas se ejecutan o hacen, deben ser Dirigidas de manera efectiva, o bien, luego de organizarlas se deben dirigir actividades/recursos para que las acciones se puedan hacer (de ahí la “flecha en doble sentido”). Mientras se esté dirigiendo se debe Verificar que las acciones estén desarrollándose de acuerdo con lo planeado y organizado, o bien, se debe Estudiar las actividades desarrolladas con la intención de aprender nuevas técnicas o para aportar criterios objetivos a las decisiones que se toman en el proceso de dirección. También, se puede Estudiar para por medio de la capacitación, poder instruir aún más a los colaboradores en las técnicas que utilizan para ejecutar sus actividades o tareas. Luego de haber Verificado o Estudiado el proceso estratégico, se podrá Actuar de forma objetiva, replanteando de esta manera el Plan inicial. Lo anterior explica el P2. En otras palabras: se debe planear nuevamente, iniciando así el ciclo.

La última etapa, Controlar (C), indica que todo el proceso estratégico debe estar dentro de un ambiente Controlado.

Para que no hayan inadecuadas interpretaciones con el término “ambiente controlado”, se hace referencia a que, como estrategias, se debe controlar: la forma en que se planea y organiza, los métodos que se usan para hacer las actividades o tareas, la manera en que la gerencia estratégica dirige los recursos, la forma en que se verifican o estudian las situaciones del proceso estratégico y el procedimiento utilizado para actuar en caso de ser necesario.

Los procesos de Planear, Organizar, Hacer, Dirigir, Verificar o Estudiar y Actuar se estandarizan a través de procedimientos documentados por cada etapa, existiendo un estándar para:

- La manera en que se Planea
- La manera en que se Organiza
- La manera en que se Hace
- La manera en que se Dirige
- La manera en que se Verifica o Estudia
- La manera en que se Actua

Es necesario tener muy en cuenta que estos procedimientos dependerán de cada unidad militar. Deben ser procedimientos que dicten de manera estándar la forma en que se deben ejecutar las actividades esenciales dentro de cada etapa. No pueden ser demasiados específicos, ya que de lo contrario no servirán en todas las estrategias.

Para que se entienda mejor, si hacen procedimientos para determinar cómo planear, organizar, hacer, dirigir, verificar o estudiar y actuar en una estrategia relacionada con un ataque aéreo, no serán exactamente los mismos pasos que si hace un procedimiento para una estrategia relacionada con un ataque marítimo. Por esta razón, se deben establecer procedimientos que permitan al estrategia seguir una metodología estándar que pueda adaptar en cada estrategia específica que vaya a desarrollar.

Nunca se debe olvidar que para lograr lo anterior de forma armoniosa y exitosa es importante contar con el apoyo de otros miembros de la unidad. Como prueba de esto “con apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua (que en ocasiones los japoneses llaman *kaizen*)”.⁵¹

Si es posible para el estrategia llegar a ejecutar de forma eficaz este ciclo P2D-CHAVO o P2DCHAEO, le será posible alcanzar el Ambiente Controlado de la Mejora Estratégica (ACME). Lo cual, directa o indirectamente, influirá en el éxito de los resultados estratégicos deseados.

Con la intención de que quede clara la importancia de la integración de la mejora continua y las funciones de la administración como herramienta para el control estratégico, se presenta la siguiente figura:

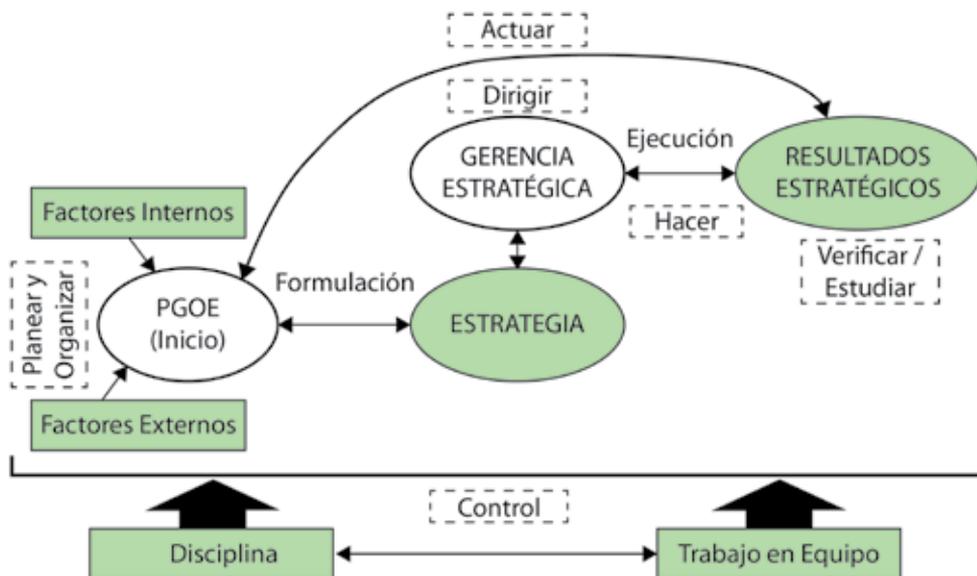


Figura 5. Integrando el proceso estratégico y el ciclo P2DCHAVO / P2DCHAEO

Fuente: Autor⁵²

Detallando la figura anterior, se observa que el inicio del proceso estratégico se da con el Plan de Gestión Operativa Eficaz (PGOE), punto en el cual se recibe información tanto interna como externa a la unidad militar. Toda esta información se debe *organizar* para posteriormente poder ser capaz de *planear* y así poder formular la estrategia. Con la estrategia formulada, la gerencia estratégica, además de apoyar en su formulación, también *dirige* los recursos necesarios para que las actividades requeridas se puedan *hacer*. De igual manera, mientras las acciones se estén ejecutando, se debe estar dirigiendo a los responsables para que las acciones no se pierdan en su camino hacia los resultados estratégicos (por esto la flecha en doble sentido). Habiendo ejecutado las acciones planeadas, o bien, por estarse acercando a esta etapa, se deben *verificar* o *estudiar* los resultados para que de esta forma se pueda comunicar a la gerencia estratégica las necesidades de recursos y así esta pueda asignar lo necesario (dinero, autorizar horas extras, materiales, entre otros). También, al poder verificar o estudiar los resultados, se podrá *actuar* de forma que se pueda replantear el plan inicial buscando nuevamente encaminarse en los resultados deseados (por esto la flecha en doble sentido). Todo lo anterior sobre una base de disciplina, trabajo en equipo y por supuesto *control*. Si no se tiene control, la asignación de recursos será ineficiente.

Por otra parte, con el apoyo de la figura 5, se puede decir que, el estrategia debe estar siempre involucrado en todas las etapas anteriores, no solo en las etapas del ciclo P2DCHAVO o P2DCHAE0, sino en todo el proceso estratégico como tal.

De una u otra forma, este ciclo ayuda al estrategia a poder estructurarse de una manera más eficaz y eficiente ante todas las acciones que este debe realizar para garantizar que la unidad militar logre alcanzar los resultados estratégicos deseados. Este conocimiento y comunicación más estructurada hace que el estrategia y su equipo tengan un entendimiento más controlado de las situaciones que se están presentando o que se podrían presentar, lo cual, a su vez, podría conducir “a un aumento en la demanda de nuevas conexiones corporativas en forma de subcontratación, fusión de empresas y alianzas estratégicas”.⁵³ Todo esto, por supuesto, en línea con lo que la unidad militar busca en términos de resultados estratégicos, llevándola a tomar decisiones que en muchos casos, “requieren una ruptura con los patrones y tradiciones del pasado (...) y una entrada en caminos nuevos e inexplorados”.⁵⁴ Cuando esto ocurra, el estrategia debe tener la suficiente mentalidad de cambio y capacidad de motivar a su equipo para que así, apegado a la disciplina, el control y el entendimiento, pueda alcanzar ese *kaizen* o ACME anhelado.

Conclusión

En la vida personal, en un proyecto laboral o en una unidad militar como un todo, siempre es indispensable la buena administración. Si las actividades que se

realizan no son bien administradas (Planeadas, Organizadas, Dirigidas y Controladas) es muy difícil que se pueda seguir un rumbo satisfactorio. De igual manera, si no se planea eficazmente lo que se hará, si no se verifica o estudia la forma en que se están desarrollando las actividades para así, por medio del conocimiento técnico y objetivo mejorar las técnicas y alcanzar una mayor especialización en lo que se hace para poder simplificar y estandarizar, será difícil pretender actuar de forma correcta ante las situaciones que se presenten. La mayoría de las decisiones serán por reacción y los resultados estratégicos que se hayan planeado muy probablemente serán ineficaces.

Con la ayuda de la ecuación $P^2 \text{ HO VD AC} = \text{ACME}$ (Ambiente Controlado de la Mejora Estratégica), o bien del ciclo P2DCHAVO o P2DCHAEO, los cuales surgen a raíz de esta ecuación, el estratega podrá tener una herramienta integrada que le permitirá administrar de forma eficaz mientras mejora continuamente y, por su puesto, a través de una metodología de control simple. Algo que se pudo apreciar con facilidad mediante la observación de su puesta en práctica por parte de los sujetos bajo estudio.

Recuerde que el ciclo P2DCHAVO, además de planear las actividades a realizar, organizar lo que se hará y dirigir los recursos para que las acciones se realicen (al igual que dirigirlos cuando ya se están ejecutando las acciones), se enfoca principalmente en verificar si alguna actividad o etapa del proceso es correcta o incorrecta, para a partir de ahí actuar de manera concreta.

Por el contrario, el ciclo P2DCHAEO, además de planear las actividades a realizar, organizar lo que se hará y dirigir los recursos para que las acciones se realicen (al igual que dirigirlos cuando ya se están ejecutando las acciones), se enfoca en el estudio de la situación que se esté presentando en alguna etapa del proceso estratégico, sea esta correcta o incorrecta, para a partir de ahí mejorar los métodos empleados, documentar lo observado, hacer uso de la ciencia -ya sea a través de la investigación directa o por medio de ayuda de expertos en el tema-, pudiendo de esta forma ser objetivos con las decisiones y actuando así de manera metódica y controlada.

La aplicación de uno u otro ciclo dependerá mucho del entorno en el que una unidad militar se encuentre y del grado de urgencia en el tiempo de respuesta que se requiera.

Es importante que se busque la manera de mejorar continuamente lo que se hace. Si no se es capaz de mejorar las actividades y la estrategia, será difícil hacer que la unidad militar de buenos resultados estratégicos. Como bien lo comentan Treacy & Wiersema:

(...) hoy quieren más de esas cosas que valoran. Si valoran el bajo costo, lo quieren más bajo. Si valoran la conveniencia o la velocidad (...), lo quieren más fácil y más rápido. Si buscan un diseño de vanguardia, quieren ver que el arte avance.⁵⁵

Con relación a esto, lo que se puede hacer es prepararse metódicamente para afrontar esos requerimientos, administrarlos de manera eficaz y, por medio de la estrategia, ponerlos a favor de la unidad militar.

Es cierto que en múltiples ocasiones muchos estrategas optan por diversificarse en la industria que están, buscando con esto resultados positivos desde distintas estrategias. Con relación a esto, Ansoff menciona que:

Las empresas se diversifican para compensar la obsolescencia tecnológica, distribuir el riesgo, utilizar el exceso de capacidad productiva (...), etc. Al decidir si se debe diversificar, la gerencia debe analizar cuidadosamente sus perspectivas de crecimiento futuro.⁵⁶

Como se aprecia en la cita anterior, sea que se trate de una estrategia estructurada o de urgencia, siempre será indispensable que el estratega tenga esa visión de futuro. Es importante hacerse una idea de qué resultados podrían presentarse con respecto a la decisión que está tomando en el presente.

Pese a la complejidad que implica la cantidad de variables que intervienen en el futuro, hacer el ejercicio de imaginar qué podría ocurrir más adelante con respecto a la decisión tomada hoy, podría ayudar a evitar complicaciones debidas a problemas que fácilmente pudieron haberse prevenido o minimizado al disponer de una metodología de control adecuada. □

Notas

1. Jones, G. & George, J. *Administración contemporánea*. Sexta edición. México: McGraw Hill. 2009. P. 227.

2. Mintzberg, H. *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. 1989. P. 46.

3. Pulgarín, S. & Rivera, H. "Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales". *Criterio Libre*, 10(16), 89-114. 2012. P. 92.

4. Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) y la Oficina de estadística de la Unión Europea (EUROSTAT). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. Tercera Edición. 2005. P. 23. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

5. Porter, M. ¿Qué es la estrategia? 1996. P. 101 Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

6. Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The United States of America: Massachusetts Institute of Technology Press. 1962. P. 15.

7. Ansoff, I. *Strategies for Diversification*. The United States of America: Harvard Business Review. 1957. P. 113.
8. Walter, J. & Pando, D. *Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina: Autor. 2014. P. 10.
9. Pulgarín, S. & Rivera, H. 2012. P. 92.
10. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The United States of America: Free Press. 1998. P. 3.
11. Jones, G. & George, J. 2009. P. 272.
12. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 2006. P. 34.
13. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 2014. P. 128.
14. Ibid. PP. 154-155.
15. Ibid. PP. 154-155.
16. Buonacore, D. *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires, Argentina: Marymar. 1980. P. 229.
17. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. 2006. P. 239.
18. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. 2014. P. 176.
19. Ibid. P. 173.
20. The W. Edwards Deming Institute. *PDSA Cycle*. 2020. Recuperado de: <https://deming.org/explore/p-d-s-a>
21. Moen, R., & Norman, C. *Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving*. 2010. Recuperado de: <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>.
22. Ibid. P. 26.
23. The W. Edwards Deming Institute. 2020.
24. Moen, R., & Norman, C. 2010. P. 28.
25. Segura, C. *El proceso de un estrategia. Menos directivos y más estrategias*. Japón: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2020. P. 143.
26. Moen, R., & Norman, C. 2010. P. 27.
27. The W. Edwards Deming Institute. 2020.
28. Moen, R., & Norman, C. 2010.
29. Ibid. P. 26.
30. Segura, C. 2020. P. 146.
31. Organización Internacional de Estandarización (ISO). *ISO 9000:2015 (es) Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos*. 2020. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
32. Ibid
33. Organización Internacional de Estandarización (ISO). *ISO 9000:2015 (es) Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. 2020. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.7.8>
34. Treacy, M. & Wiersema, F. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. The United States of America: Addison-Wesley Publishing Company. 1995. P. 204.
35. Del Canto, E. "Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano". *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184. 2011. P. 182.
36. Rocha, A., Reis, J. & Peter, M. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. Singapore: Springer. 2020. P. 438.

37. Serna, H. *Gerencia estratégica: teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Décima edición. Bogotá, Colombia: 3R Editores. 2008. P. 35.
38. Jones, G. & George, J. 2009. P. 8.
39. Mintzberg, H. 1989. P. 47.
40. Jones, G. & George, J. 2009. P. 8.
41. Segura, C. 2020. P. 151.
42. Serna, H. 2008. P. 216.
43. Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. P. 6.
44. Pulgarín, S. & Rivera, H. 2012. P. 113.
45. Vega, A., Narciso, N., Carral, L. & Fraguera, J. *Proceeding of the 25th Pan-American Conference of Naval Engineering-COPINAVAL*. Switzerland: Springer. 2019. P. 162.
46. Organización Internacional de Estandarización (ISO). 2020.
47. Gryna, F., Chua, R. & DeFeo, J. *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. Quinta edición. México: McGraw-Hill. 2007. P. 11.
48. Evans, J. & Lindsay, W. *Administración y control de la calidad*. Séptima edición. México: Cengage Learning. 2008. P. 4.
49. Organización Internacional de Estandarización (ISO). 2020.
50. Segura, C. 2020. P. 161.
51. Evans, J. & Lindsay, W. 2008. P. 8.
52. Segura, C. 2020. P. 165.
53. Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. P. 204.
54. Ansoff, I. 1957. P. 113.
55. Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. P. 4.
56. Ansoff, I. 1957. P. 114.



**Magister Carlos A. Segura Villarreal,
Universidad de Costa Rica**

Ingeniero industrial por la Universidad Latina de Costa Rica. Magister en Gerencia y Negociaciones Internacionales por la Universidad Estatal de Costa Rica. Docente universitario en las carreras de Ingeniería Industrial y Administración de Negocios. Director y lector de tesis de posgrado en la Universidad Estatal de Costa Rica. Presidente de la Asociación de Profesionales Hispánicos en Japón (Del año 2017 a mayo del año 2020). Autor de los libros: 1) Segura, C. (2020). *El Proceso de un Estratega*. Menos directivos y más estrategias. Okinawa, Japón: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2) Segura, C. (2020). *Un extranjero en Japón*. Okinawa, Japón.