

Evolución de las herramientas gerenciales

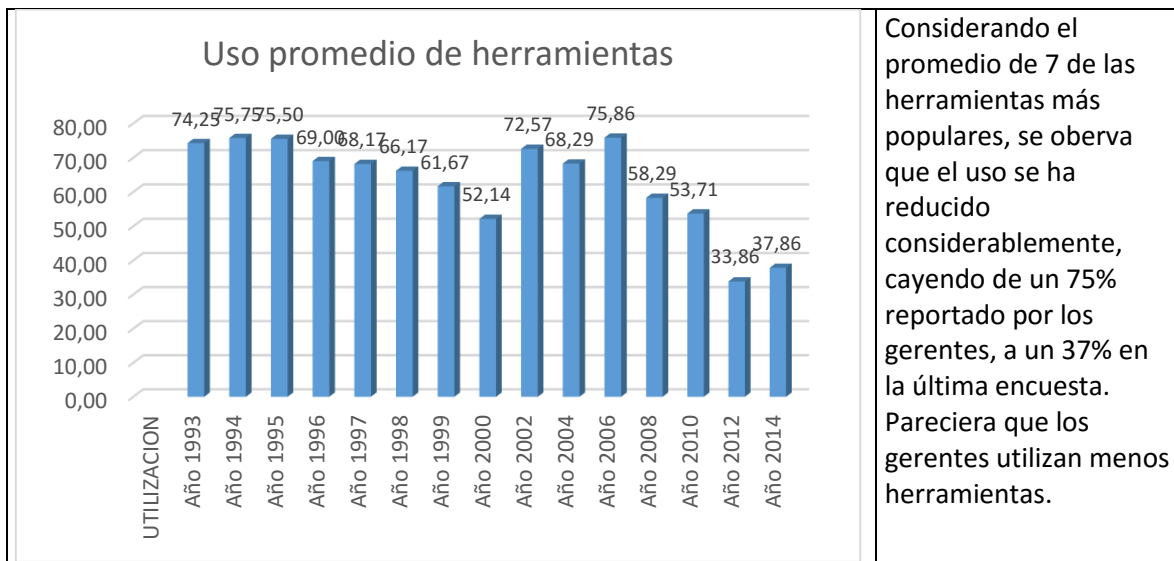
La empresa consultora Bain¹, realiza cada dos años, desde 1993, una encuesta sobre las herramientas gerenciales más utilizadas alrededor del mundo. Al revisar los resultados de la encuesta es interesante ver los cambios que se van dando y el ingreso de nuevas herramientas. Esta vez se hace una retrospectiva de los datos recopilados desde el año 1993 hasta la última publicación del 2014.

Como se verá más adelante, pareciera existir un desganado en el uso de las herramientas con una tendencia negativa, aclarando eso sí, que no son los datos primarios, sino los resultados finales de cada uno de los años analizados. También hay que dejar claro que la empresa Bain, que realiza las encuestas, no tiene absolutamente nada que ver con el tratamiento que se ha hecho de esta información, ni las opiniones ni comentarios sobre los resultados, pudiendo existir una interpretación totalmente diferente, dependiendo de la información que se disponga y su propia opinión.

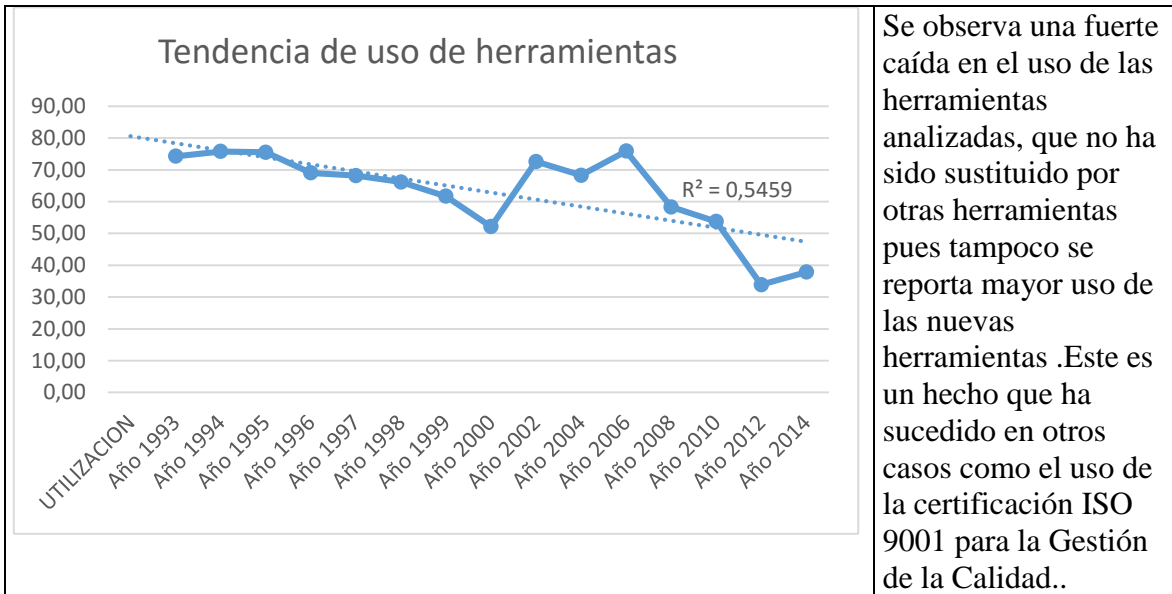
Este artículo es complementario del anterior

<https://wordpress.com/read/feeds/35952081/posts/1030851698> al que el lector puede referirse.

Nivel de uso de las herramientas.



¹ [1] <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>

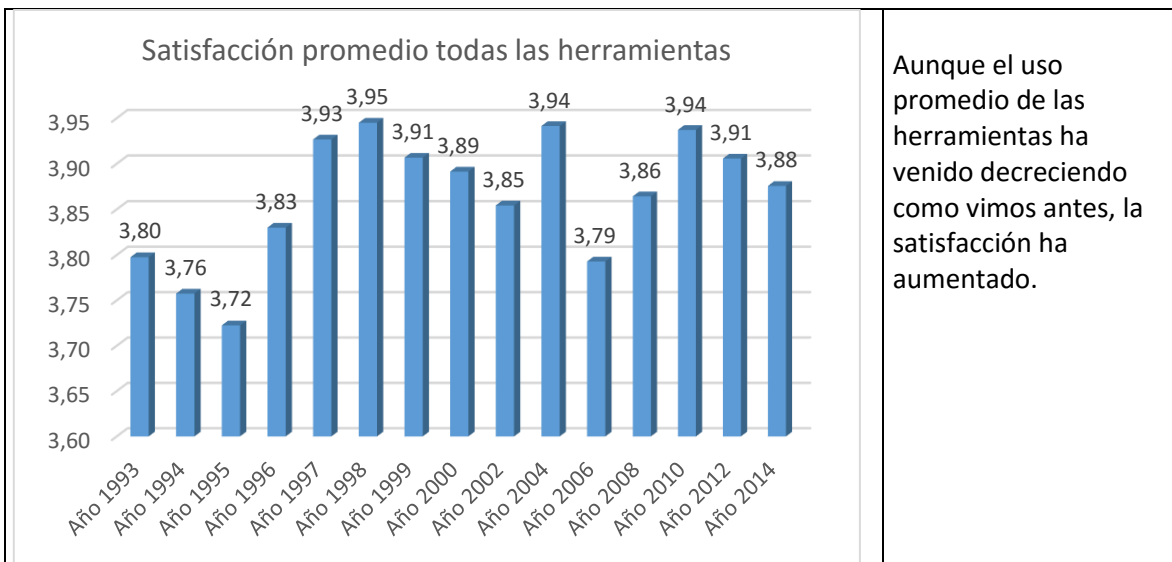


Se observa una fuerte caída en el uso de las herramientas analizadas, que no ha sido sustituido por otras herramientas pues tampoco se reporta mayor uso de las nuevas herramientas. Este es un hecho que ha sucedido en otros casos como el uso de la certificación ISO 9001 para la Gestión de la Calidad..

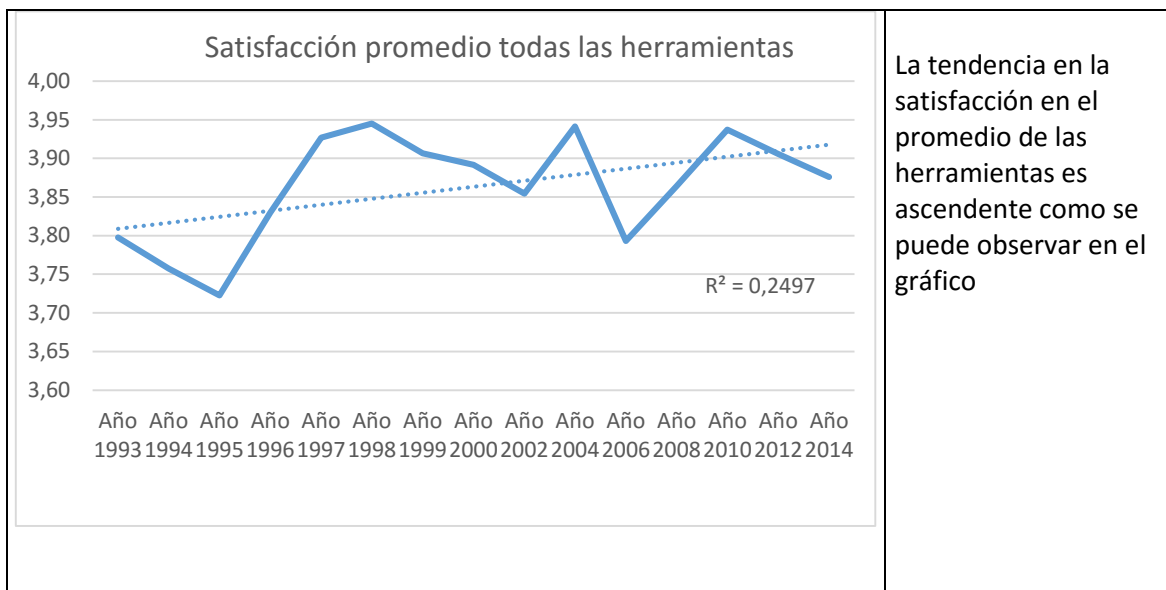
El menor uso de las herramientas podría tener distintas explicaciones, como la cantidad de herramientas que permanentemente están apareciendo, no cumplir con las expectativas esperadas con la herramienta o simplemente cansancio con su aplicación.

Nivel de satisfacción con su uso.

El nivel de satisfacción se establece de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje.



Aunque el uso promedio de las herramientas ha venido decreciendo como vimos antes, la satisfacción ha aumentado.



En términos generales ha habido un aumento en el grado de satisfacción con el uso de las herramientas analizadas, lo cual descarta el argumento de que pueda existir decepción con su uso, no obstante para tener una mejor interpretación es conveniente conocer la relación entre el uso y su satisfacción para cada herramienta por separado, como se verá más adelante.

Análisis de correlación:

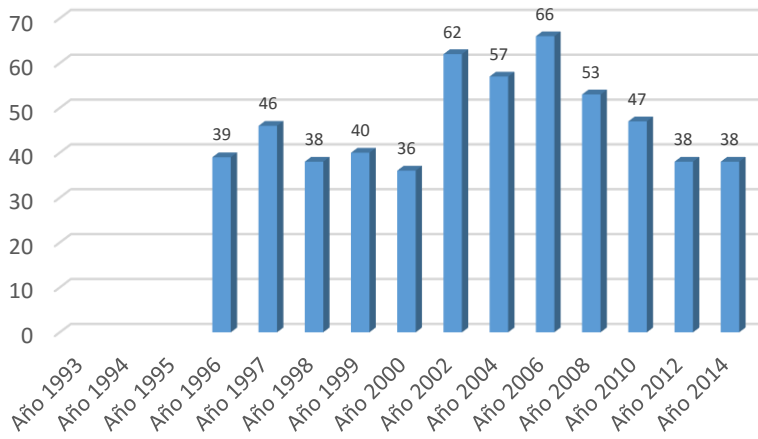
Para entender mejor el uso de las herramientas se utiliza el análisis de correlación, aunque pudiera no ser confiable por la poca cantidad de datos con que se cuenta. Si se utilizan todas y cada una de las respuestas de los gerentes, es posible que con esa gran cantidad de datos se obtenga una correlación mucho más cercana a la realidad.

En este análisis la información es limitada, únicamente el propósito de entender un poco más el comportamiento y con fines didácticos.

La correlación entre las distintas herramientas que arrojó el resultado fue el siguiente:

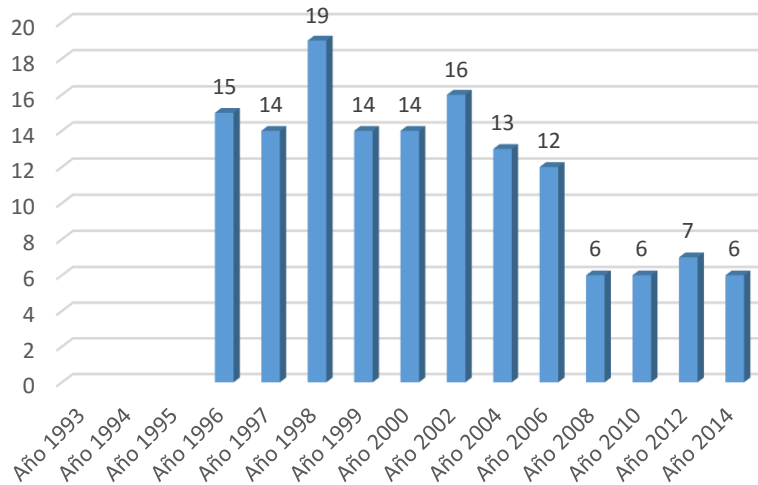
	BSC	BMK	BPR	CRM	MVS	SP
Balanced Scorecard (SPC)						
Benchmarking (BMK)	0,455					
Business Process Reengineering (BPR)	0,551	0,758				
Customer Relationship Management (CRM)	0,987	0,728	0,892			
Mission and Vision Statements	0,411	0,895	0,847	0,690		
Strategic Planning (SP)	0,434	0,956	0,794	0,679	0,975	
Total Quality Management (MVS)	0,382	0,691	0,942	0,825	0,864	0,828

% de uso del Balanced Scorecard

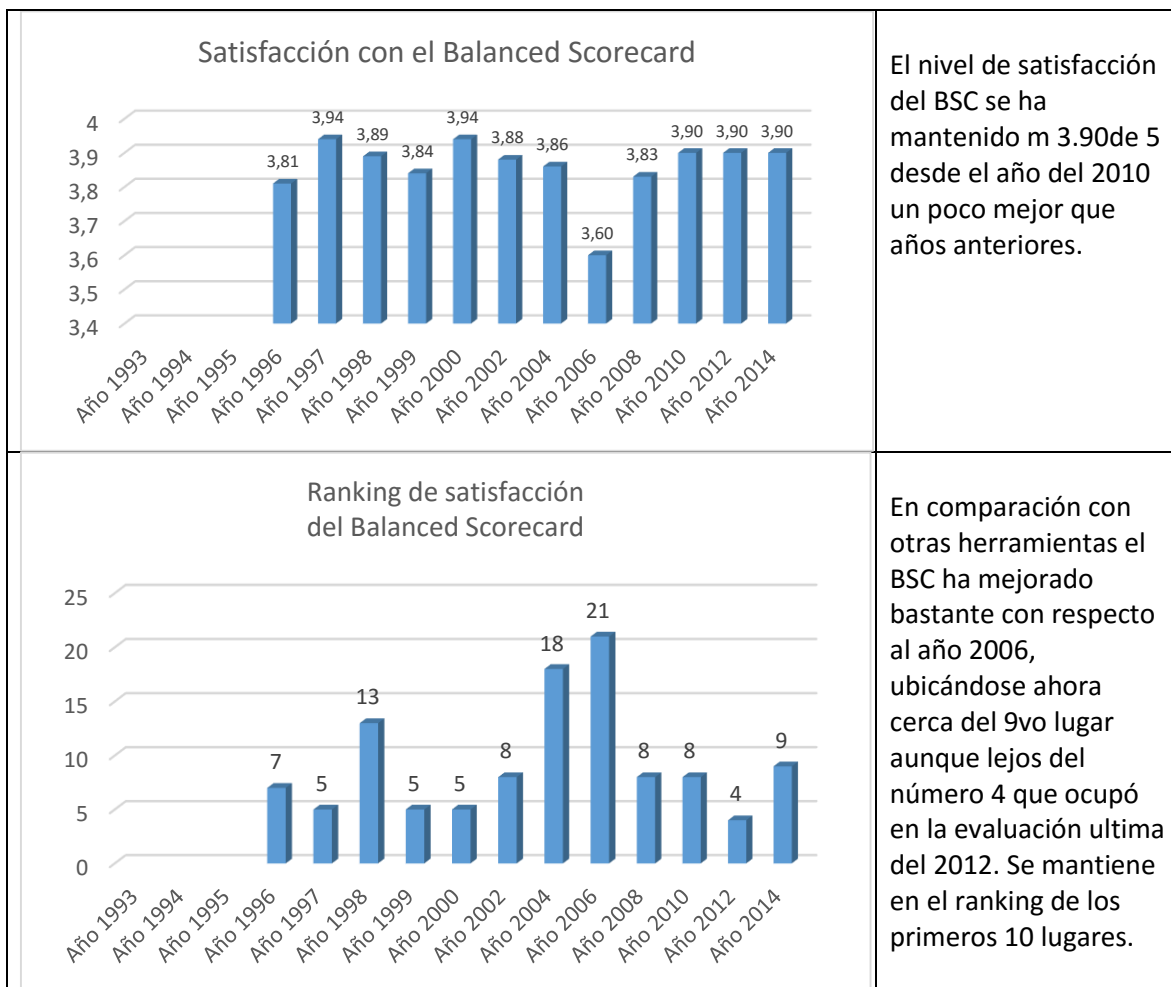


El uso del BSC llegó a su punto más alto en el 2006 y a partir de ahí ha venido decreciendo hasta quedar en un 38% en las dos últimas encuestas realizadas. Aunque el BSC aparece por primera vez en 1992 es hasta 4 años después que es considerado dentro de las herramientas más utilizadas.

Ranking uso del Balanced Scorecard



El BSC se ha venido posicionado cada vez mejor pues pasó de estar en lugares arriba del 10 al lugar número 6 en los últimos 7 años. Parece se ha posicionado en ese lugar.



El análisis de correlación realizado³ entre el uso y nivel de satisfacción del Balanced Scorecard es de -0.60, que es bastante fuerte e inversa lo que podría implicar que a mayor uso menor grado de satisfacción. Calculando el coeficiente de determinación⁴, se puede ver que en el 36% de los casos el uso explica el nivel de satisfacción.

Benchmarking

El "Benchmarking"⁵ consiste en escoger "comparadores" o "benchmarks" de aquellos productos, servicios y procesos que pertenezcan a organizaciones que evidencien utilizar las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir su conocimiento y aplicación. Según Casasús (2005), "es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes". El benchmarking implica aprender lo que está haciendo el otro

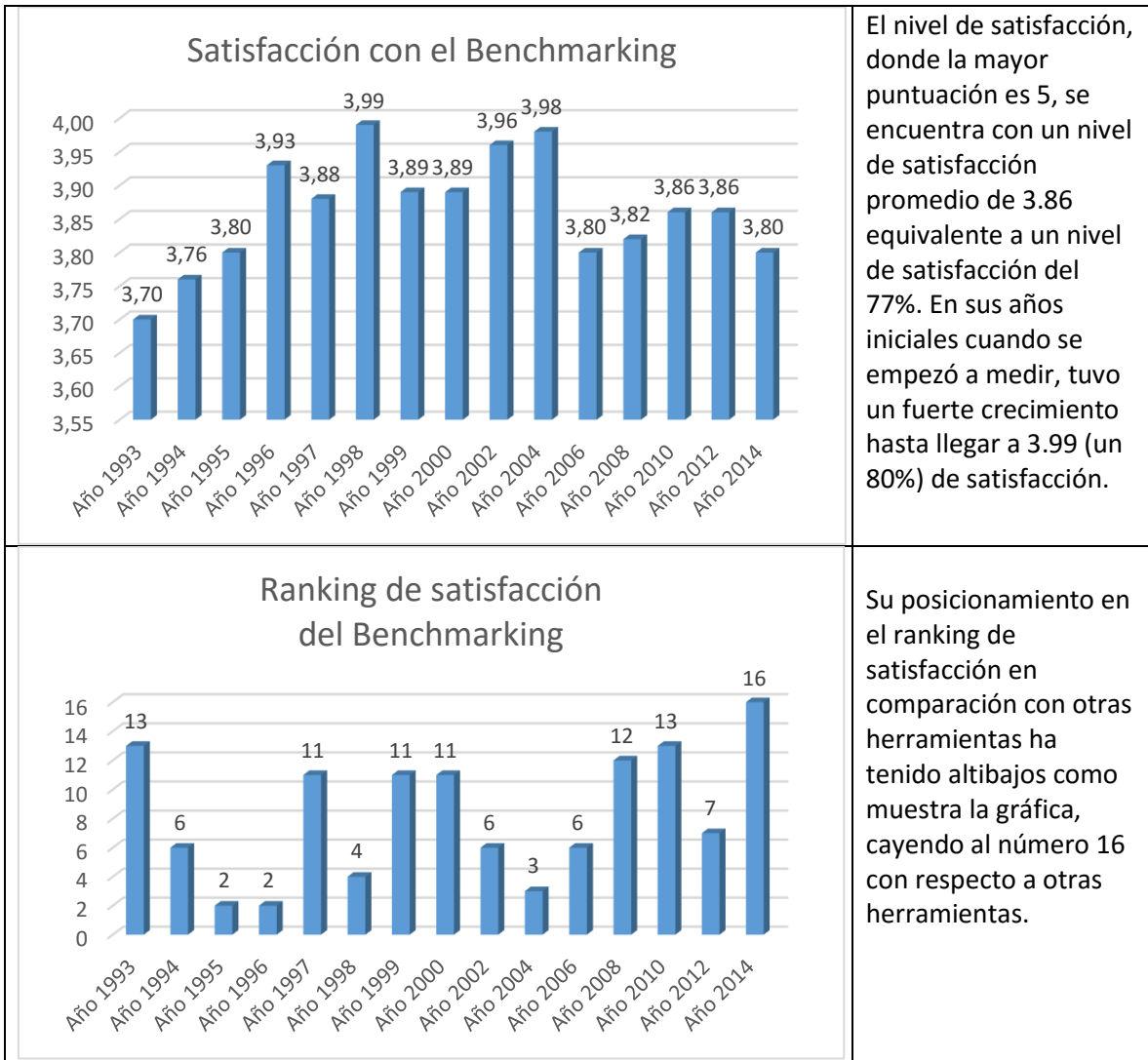
³ Estos datos son a manera de referencia sin la validez estadística requerida por la cantidad de datos utilizados en el análisis.

⁴ <https://isocorecard.wordpress.com/2016/02/29/indicadores-como-medio-de-aprendizaje/>

⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que se debe efectuar una adaptación a las circunstancias y características propias.

<p style="text-align: center;">% de uso del Benchmarking</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>% de uso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>70</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>77</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>76</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>79</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>82</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>82</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>77</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>69</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>84</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>73</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>81</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>76</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>67</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>40</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>44</td></tr> </tbody> </table>	Año	% de uso	Año 1993	70	Año 1994	77	Año 1995	76	Año 1996	79	Año 1997	82	Año 1998	82	Año 1999	77	Año 2000	69	Año 2002	84	Año 2004	73	Año 2006	81	Año 2008	76	Año 2010	67	Año 2012	40	Año 2014	44	<p>El uso del Benchmarking ha venido disminuyendo desde el 2002 cuando la reportaban el 84 % de los gerentes, bajando hasta un 44% lo que es casi la mitad en los últimos años.</p>
Año	% de uso																																
Año 1993	70																																
Año 1994	77																																
Año 1995	76																																
Año 1996	79																																
Año 1997	82																																
Año 1998	82																																
Año 1999	77																																
Año 2000	69																																
Año 2002	84																																
Año 2004	73																																
Año 2006	81																																
Año 2008	76																																
Año 2010	67																																
Año 2012	40																																
Año 2014	44																																
<p style="text-align: center;">Ranking uso del Benchmarking</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ranking</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>6</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>3</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>3</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>3</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>3</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>3</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>3</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>4</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>4</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>2</td></tr> </tbody> </table>	Año	Ranking	Año 1993	6	Año 1994	3	Año 1995	3	Año 1996	3	Año 1997	1	Año 1998	2	Año 1999	3	Año 2000	3	Año 2002	2	Año 2004	3	Año 2006	4	Año 2008	1	Año 2010	1	Año 2012	4	Año 2014	2	<p>Como muchas otras herramientas han venido decreciendo pero se mantiene en los 3 primeros lugares, salvo en la encuesta anterior del 2012. Desde el año 1994 se ha mantenido en los primeros lugares en los últimos 20 años.</p>
Año	Ranking																																
Año 1993	6																																
Año 1994	3																																
Año 1995	3																																
Año 1996	3																																
Año 1997	1																																
Año 1998	2																																
Año 1999	3																																
Año 2000	3																																
Año 2002	2																																
Año 2004	3																																
Año 2006	4																																
Año 2008	1																																
Año 2010	1																																
Año 2012	4																																
Año 2014	2																																



El benchmarking, según el análisis de correlación entre el uso y el nivel de satisfacción, muestra un factor de 0,26 que es relativamente bajo y con un coeficiente de determinación de 7% sobre como explica su uso el nivel de satisfacción.

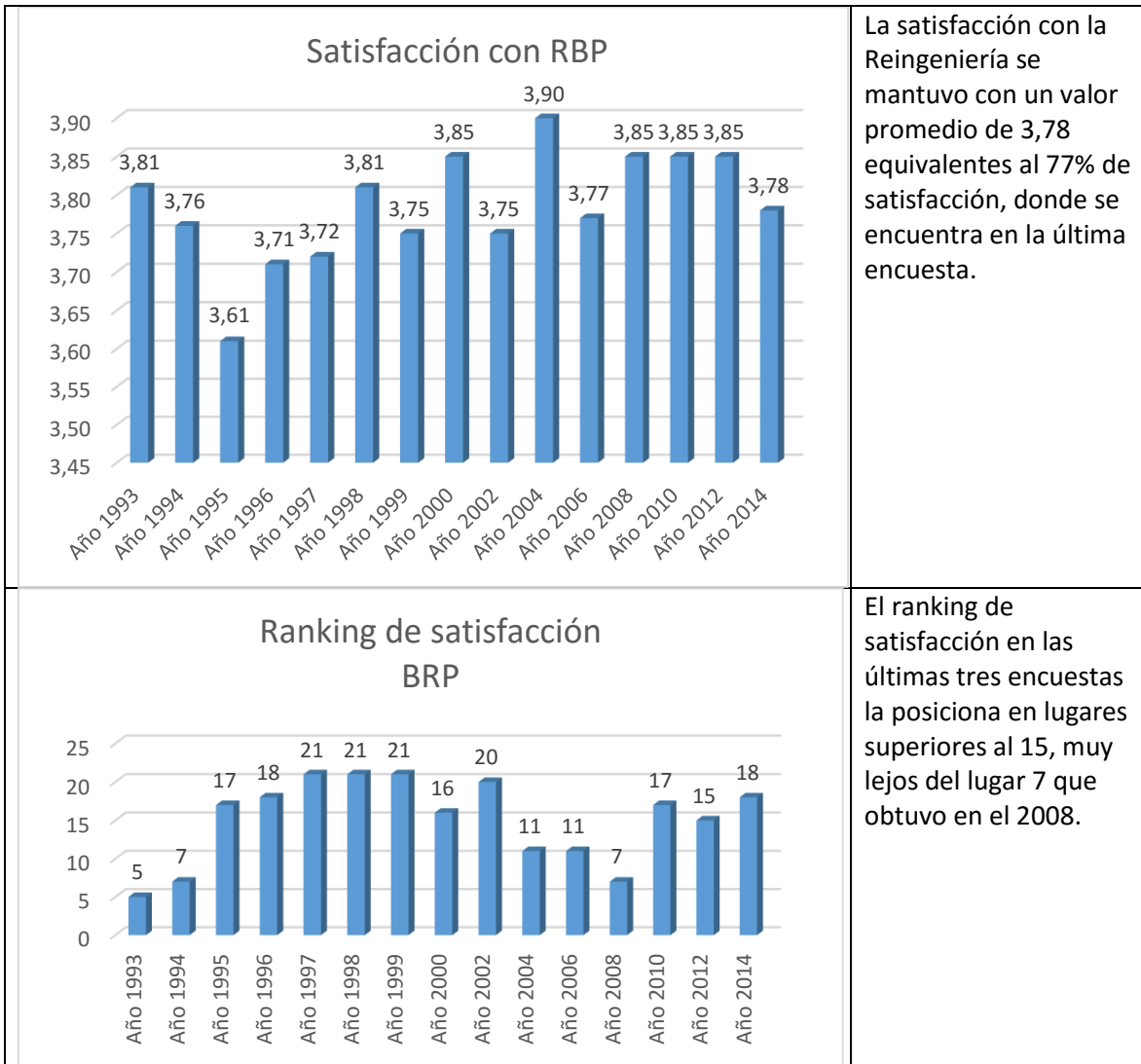
Business Process Reengineering o Reingeniería de procesos de negocio.

La Reingeniería⁶ es un análisis y rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas en los costos, calidad, servicio y rapidez. Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementarias con la estrategia y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia,

⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un resultado positivo.

<p style="text-align: center;">% de uso de BPR</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>% de uso de BPR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>67</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>68</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>69</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>65</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>61</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>58</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>44</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>38</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>54</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>61</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>69</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>50</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>38</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>30</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>26</td></tr> </tbody> </table>	Año	% de uso de BPR	Año 1993	67	Año 1994	68	Año 1995	69	Año 1996	65	Año 1997	61	Año 1998	58	Año 1999	44	Año 2000	38	Año 2002	54	Año 2004	61	Año 2006	69	Año 2008	50	Año 2010	38	Año 2012	30	Año 2014	26	<p>La reingeniería tuvo su mejor época en la década de 1990, pasó de moda, pero tuvo un repunte en el 2002 hasta llegar a un 69% en el 2006, decayendo posteriormente hasta llegar al 26% en la última encuesta.</p>
Año	% de uso de BPR																																
Año 1993	67																																
Año 1994	68																																
Año 1995	69																																
Año 1996	65																																
Año 1997	61																																
Año 1998	58																																
Año 1999	44																																
Año 2000	38																																
Año 2002	54																																
Año 2004	61																																
Año 2006	69																																
Año 2008	50																																
Año 2010	38																																
Año 2012	30																																
Año 2014	26																																
<p style="text-align: center;">Ranking uso de RBP</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ranking uso de RBP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>7</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>6</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>7</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>7</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>8</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>12</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>12</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>13</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>19</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>10</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>8</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>8</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>12</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>11</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>15</td></tr> </tbody> </table>	Año	Ranking uso de RBP	Año 1993	7	Año 1994	6	Año 1995	7	Año 1996	7	Año 1997	8	Año 1998	12	Año 1999	12	Año 2000	13	Año 2002	19	Año 2004	10	Año 2006	8	Año 2008	8	Año 2010	12	Año 2012	11	Año 2014	15	<p>Igual que con el uso, el ranking tiene un comportamiento similar, colocándose al inicio dentro de las primeros 10 herramientas pero igualmente ahora cae hasta el lugar número 15.</p>
Año	Ranking uso de RBP																																
Año 1993	7																																
Año 1994	6																																
Año 1995	7																																
Año 1996	7																																
Año 1997	8																																
Año 1998	12																																
Año 1999	12																																
Año 2000	13																																
Año 2002	19																																
Año 2004	10																																
Año 2006	8																																
Año 2008	8																																
Año 2010	12																																
Año 2012	11																																
Año 2014	15																																



Correlación	Determinación
Satisfacción/uso -0,44	Satisfacción/uso 19%

La correlación entre el uso y la satisfacción es de un valor relativamente fuerte e inversa, a mayor uso menor satisfacción. Su coeficiente de determinación es bastante bajo.

Customer Relationship Management⁷

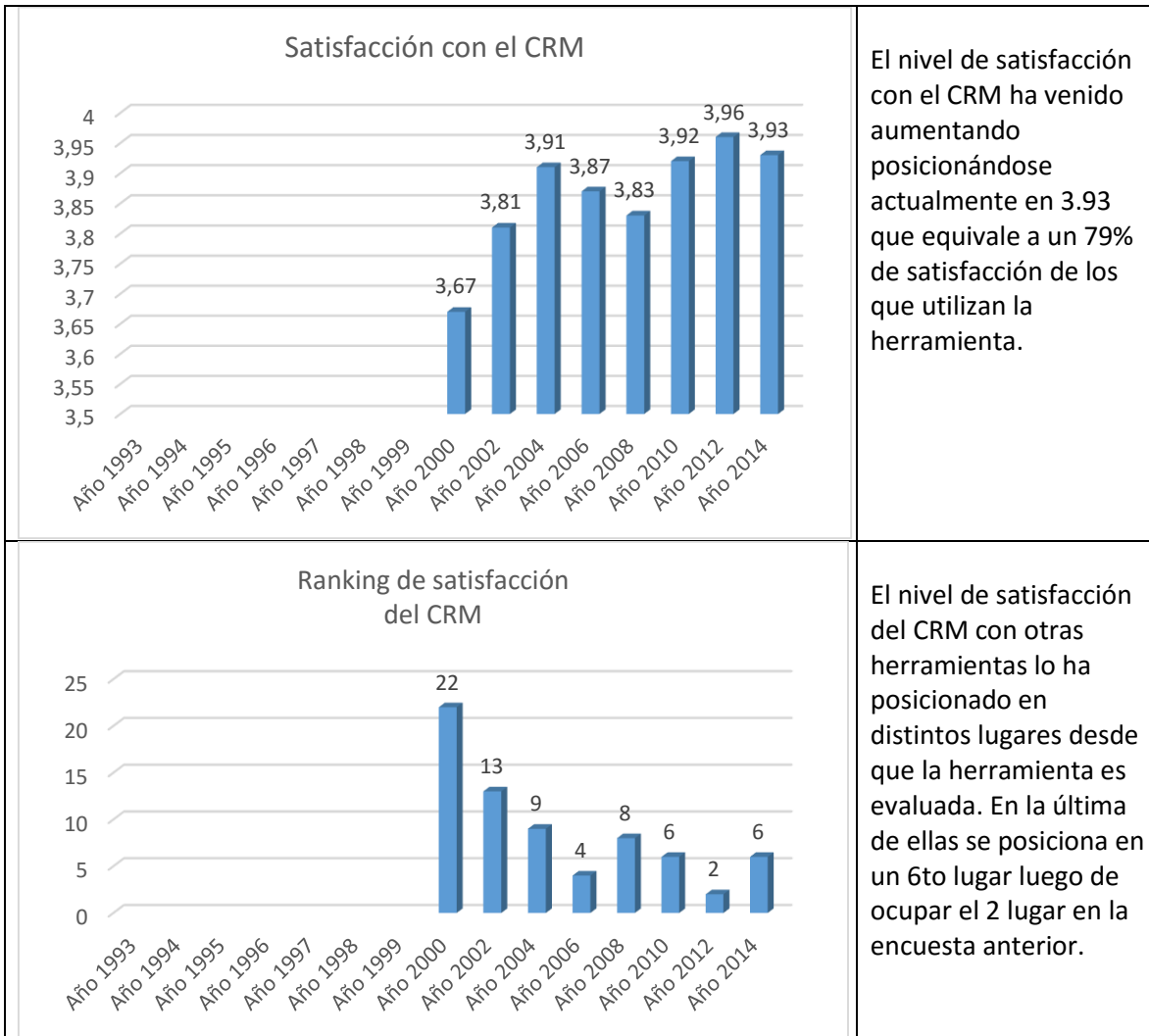
El CRM se puede traducir como Administración basada en la relación con los clientes. Es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente. A pesar de que es una filosofía de gestión a menudo se liga con sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. El CRM es una forma de

⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

pensar y de actuar de una empresa hacia los clientes/consumidores. El CRM, y especialmente el CRM Social nacen de la necesidad de recuperar los vínculos personales con los clientes, especialmente en la era de las **Redes Sociales**, en donde cada opinión se multiplica de forma viral y afecta significativamente la imagen de la marca. Por eso el CRM Social difiere del tradicional agregando la posibilidad de intercambio y conversación con los clientes.

Mediante la conexión constante y el registro de la información de la actividad, la empresa lleva un seguimiento de cada uno de sus contactos.

<p style="text-align: center;">% de uso del CRM</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>% de uso del CRM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>35</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>78</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>75</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>84</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>63</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>58</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>43</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>46</td></tr> </tbody> </table>	Año	% de uso del CRM	Año 1993	0	Año 1994	0	Año 1995	0	Año 1996	0	Año 1997	0	Año 1998	0	Año 1999	0	Año 2000	35	Año 2002	78	Año 2004	75	Año 2006	84	Año 2008	63	Año 2010	58	Año 2012	43	Año 2014	46	<p>El porcentaje de uso desde que apareció el CRM en el año 2000, fue creciendo hasta llegar al 84% en 2006 y a partir de ese momento viene decreciendo hasta llegar al 46% en que se encuentra hoy día.</p>
Año	% de uso del CRM																																
Año 1993	0																																
Año 1994	0																																
Año 1995	0																																
Año 1996	0																																
Año 1997	0																																
Año 1998	0																																
Año 1999	0																																
Año 2000	35																																
Año 2002	78																																
Año 2004	75																																
Año 2006	84																																
Año 2008	63																																
Año 2010	58																																
Año 2012	43																																
Año 2014	46																																
<p style="text-align: center;">Ranking uso del CRM</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ranking uso del CRM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>15</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>7</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>4</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>4</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	Año	Ranking uso del CRM	Año 1993	0	Año 1994	0	Año 1995	0	Año 1996	0	Año 1997	0	Año 1998	0	Año 1999	0	Año 2000	15	Año 2002	7	Año 2004	2	Año 2006	2	Año 2008	4	Año 2010	4	Año 2012	2	Año 2014	1	<p>No obstante el decrecimiento en el uso, el CRM se encuentra dentro de las 5 primeras herramientas de mayor uso e inclusive llegando al primer lugar en la última encuesta del 2014.</p>
Año	Ranking uso del CRM																																
Año 1993	0																																
Año 1994	0																																
Año 1995	0																																
Año 1996	0																																
Año 1997	0																																
Año 1998	0																																
Año 1999	0																																
Año 2000	15																																
Año 2002	7																																
Año 2004	2																																
Año 2006	2																																
Año 2008	4																																
Año 2010	4																																
Año 2012	2																																
Año 2014	1																																



El nivel de satisfacción con el CRM ha venido aumentando posicionándose actualmente en 3.93 que equivale a un 79% de satisfacción de los que utilizan la herramienta.

El nivel de satisfacción del CRM con otras herramientas lo ha posicionado en distintos lugares desde que la herramienta es evaluada. En la última de ellas se posiciona en un 6to lugar luego de ocupar el 2 lugar en la encuesta anterior.

Coeficiente Correlación	Coeficiente determinación
Satisfacción/Usó 0,17	Satisfacción/uso 3%

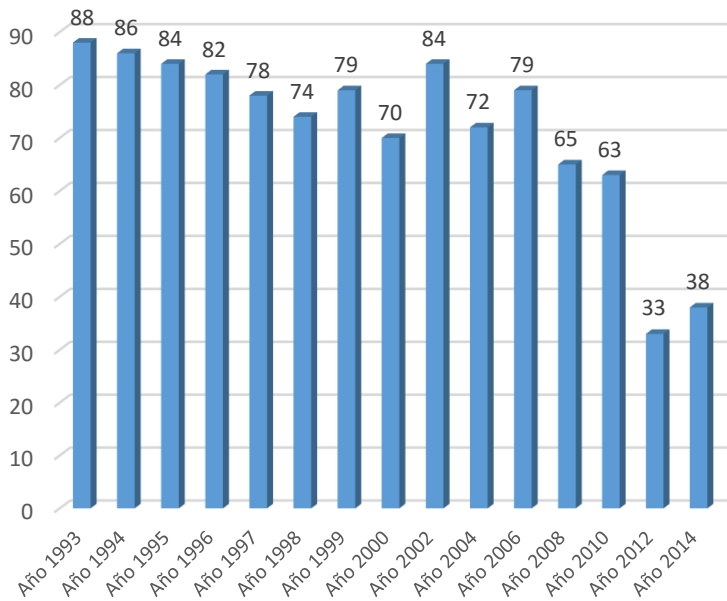
La relación entre la satisfacción y el uso es baja y la determinación es casi nula.

Mission and Vision Statement⁸

Una declaración de misión define el negocio de la empresa, sus objetivos y su enfoque para alcanzar dichos objetivos. Una declaración de visión describe la posición futura deseada de la empresa. Los elementos de la Misión y la Visión a menudo se combinan para proporcionar una declaración de propósitos, objetivos y valores de la empresa. Sin embargo, a veces los dos términos se utilizan indistintamente.

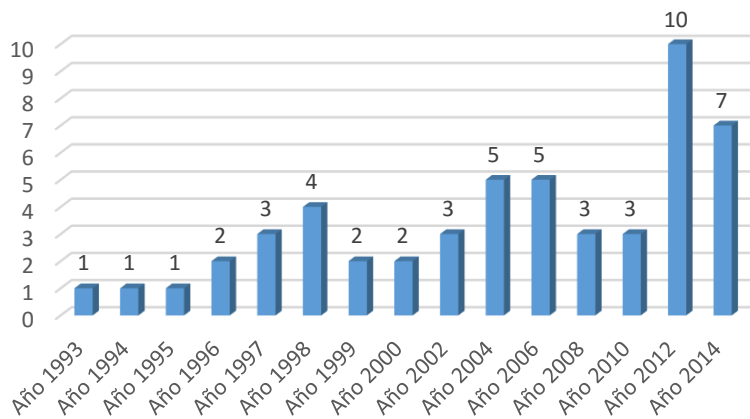
⁸ http://www.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf

% de uso del VMS

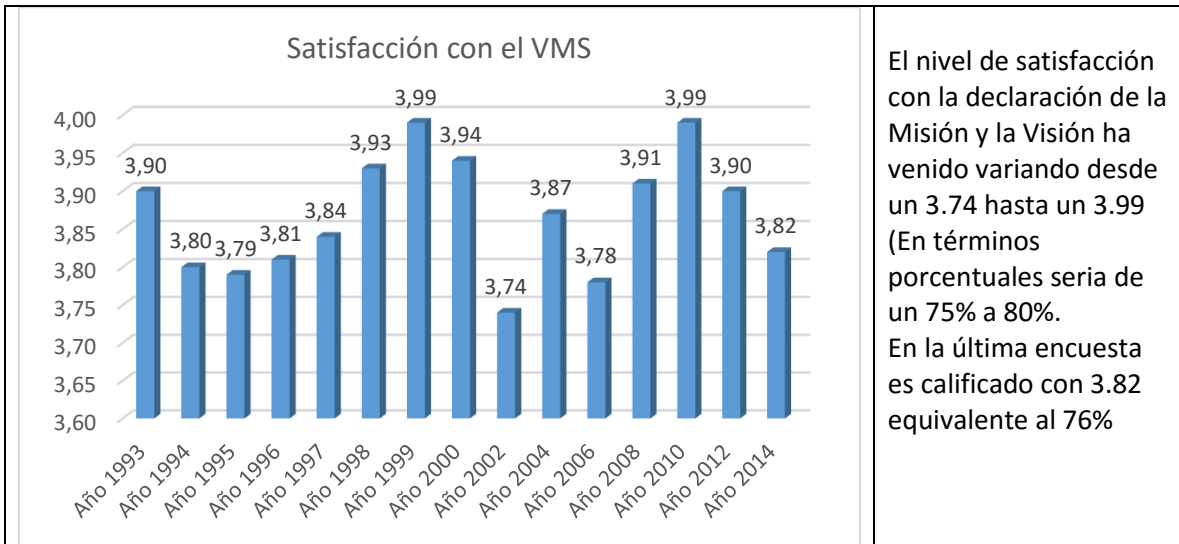


Durante muchos años la Declaración de Misión y Visión fue considerada una de las herramientas más utilizadas con cerca de un 88% según reportaron los gerentes entrevistados. No obstante a partir del 2012 ha habido una caída en su uso a un 38%, lo que podría mostrar un cansancio o falta de cumplimiento de expectativas.

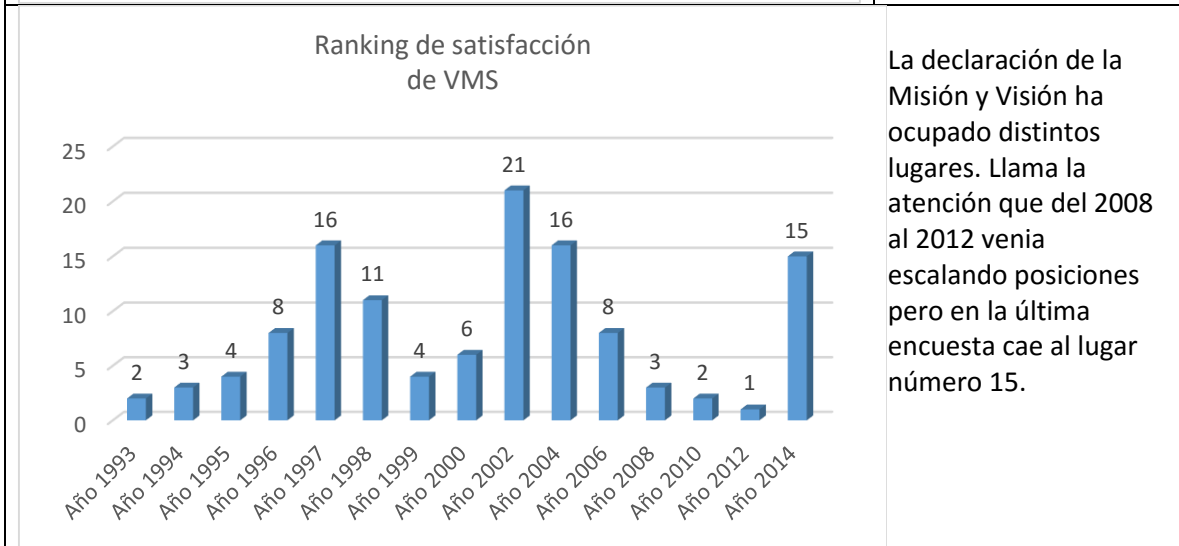
Ranking uso del VMS



En el ranking de uso la Misión y Visión igualmente ocupa los primeros lugares pero igualmente es sustituida por otras herramientas pasando a lugar número 7.



El nivel de satisfacción con la declaración de la Misión y la Visión ha venido variando desde un 3.74 hasta un 3.99 (En términos porcentuales sería de un 75% a 80%). En la última encuesta es calificado con 3.82 equivalente al 76%



La declaración de la Misión y Visión ha ocupado distintos lugares. Llama la atención que del 2008 al 2012 venía escalando posiciones pero en la última encuesta cae al lugar número 15.

Coeficiente de Correlación	Coeficiente de Determinación
Satisfacción/ Uso -0,25	Satisfacción/uso 6%

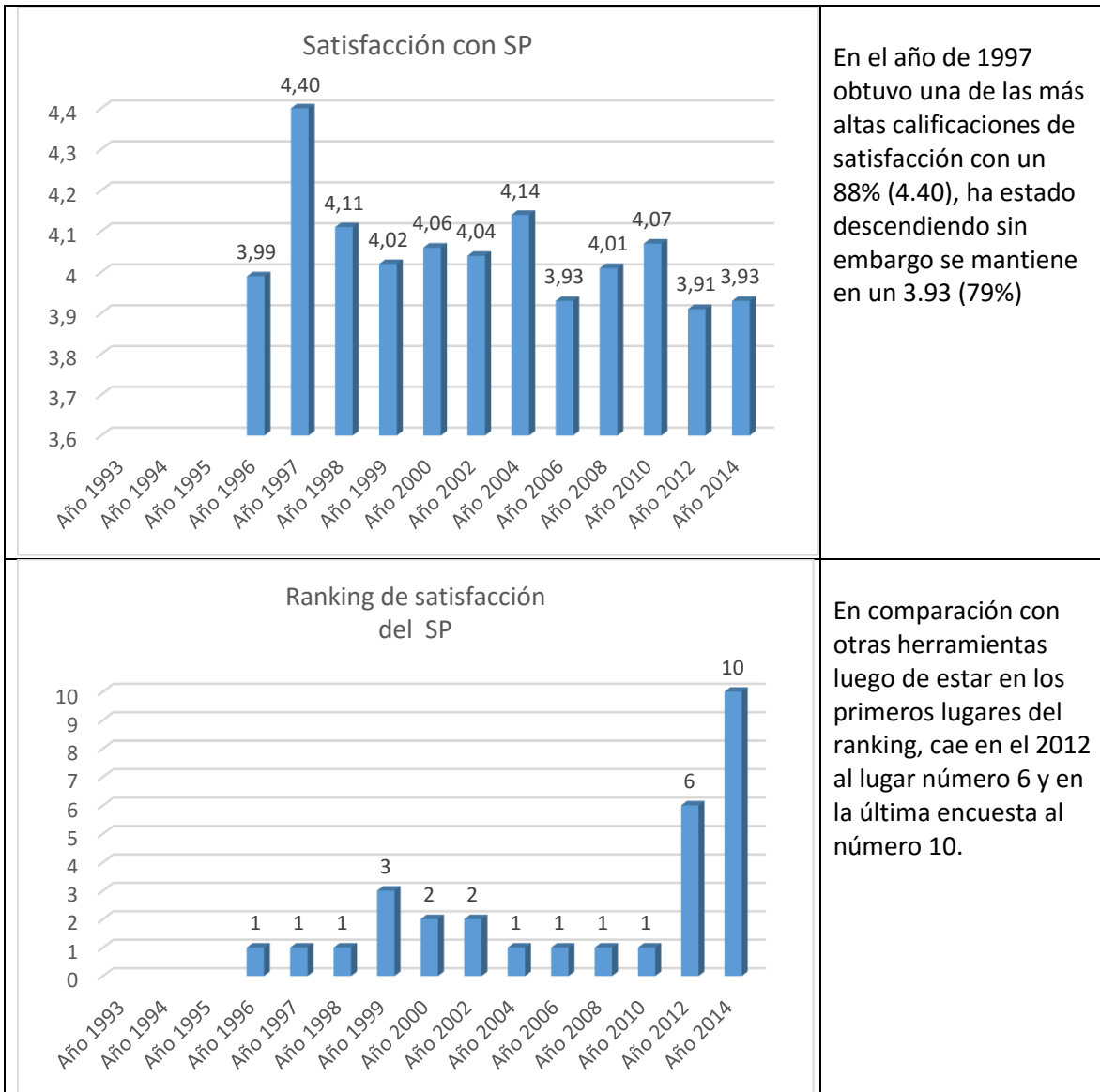
La correlación es baja e inversa así como el coeficiente de determinación.

Strategic Planning⁹

La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

<p style="text-align: center;">% de uso del SP</p> <table border="1"> <caption>Data for % de uso del SP</caption> <thead> <tr><th>Año</th><th>% de uso del SP</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>83</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>80</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>84</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>81</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>76</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>89</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>79</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>88</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>67</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>65</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>24</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>44</td></tr> </tbody> </table>	Año	% de uso del SP	Año 1993	0	Año 1994	0	Año 1995	0	Año 1996	83	Año 1997	80	Año 1998	84	Año 1999	81	Año 2000	76	Año 2002	89	Año 2004	79	Año 2006	88	Año 2008	67	Año 2010	65	Año 2012	24	Año 2014	44	<p>El porcentaje de uso de la Planificación Estratégica ha caído drásticamente, luego de ser reportada por un 89% de los gerentes cae a un 24% en el 2012 y se recupera en el 2014 con un 44%</p>
Año	% de uso del SP																																
Año 1993	0																																
Año 1994	0																																
Año 1995	0																																
Año 1996	83																																
Año 1997	80																																
Año 1998	84																																
Año 1999	81																																
Año 2000	76																																
Año 2002	89																																
Año 2004	79																																
Año 2006	88																																
Año 2008	67																																
Año 2010	65																																
Año 2012	24																																
Año 2014	44																																
<p style="text-align: center;">Ranking uso Strategic Planning</p> <table border="1"> <caption>Data for Ranking uso Strategic Planning</caption> <thead> <tr><th>Año</th><th>Ranking</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Año 1993</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1994</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1995</td><td>0</td></tr> <tr><td>Año 1996</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 1997</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 1998</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 1999</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2000</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2002</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2004</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2006</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2008</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 2010</td><td>2</td></tr> <tr><td>Año 2012</td><td>1</td></tr> <tr><td>Año 2014</td><td>4</td></tr> </tbody> </table>	Año	Ranking	Año 1993	0	Año 1994	0	Año 1995	0	Año 1996	1	Año 1997	2	Año 1998	1	Año 1999	1	Año 2000	1	Año 2002	1	Año 2004	1	Año 2006	1	Año 2008	2	Año 2010	2	Año 2012	1	Año 2014	4	<p>La planificación estratégica es una de las herramientas que más veces ha sido ubicada en los primeros lugares, pero en la última encuesta cae al lugar número 4, siempre dentro de las primeras 5 herramientas más utilizadas.</p>
Año	Ranking																																
Año 1993	0																																
Año 1994	0																																
Año 1995	0																																
Año 1996	1																																
Año 1997	2																																
Año 1998	1																																
Año 1999	1																																
Año 2000	1																																
Año 2002	1																																
Año 2004	1																																
Año 2006	1																																
Año 2008	2																																
Año 2010	2																																
Año 2012	1																																
Año 2014	4																																



En el año de 1997 obtuvo una de las más altas calificaciones de satisfacción con un 88% (4.40), ha estado descendiendo sin embargo se mantiene en un 3.93 (79%)

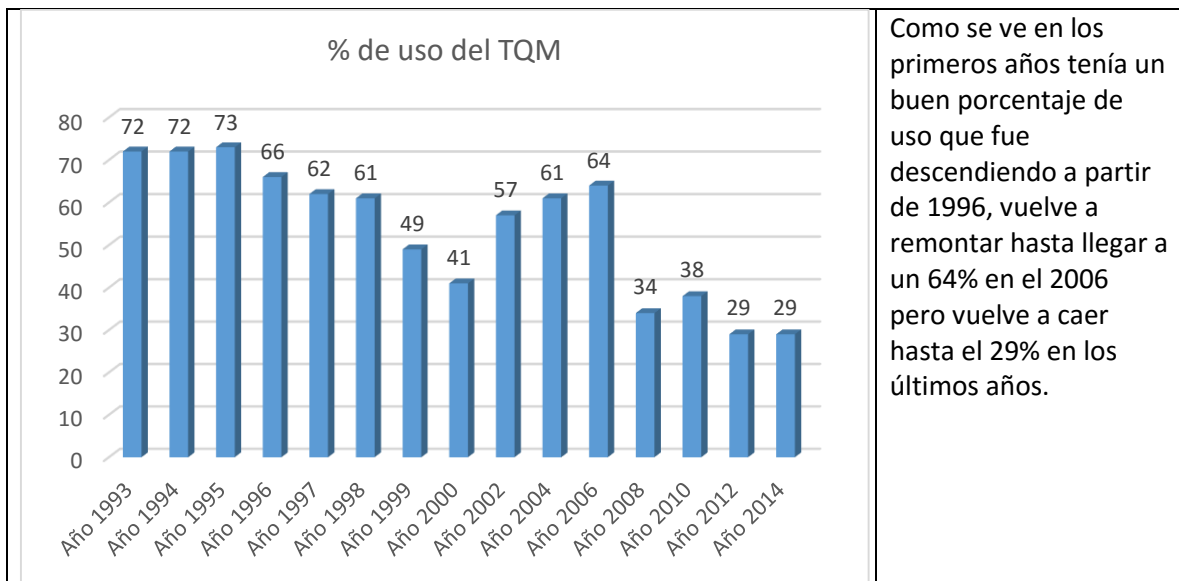
En comparación con otras herramientas luego de estar en los primeros lugares del ranking, cae en el 2012 al lugar número 6 y en la última encuesta al número 10.

Coefficiente de correlación	Coefficiente de Determinación
Satisfacción/ Uso 0,40	Satisfacción/uso 16%

El análisis de correlación es relativamente fuerte y directa, lo que implica que entre más se utiliza, más les satisface. La determinación es que solo el 16% de las veces explica los resultados obtenidos.

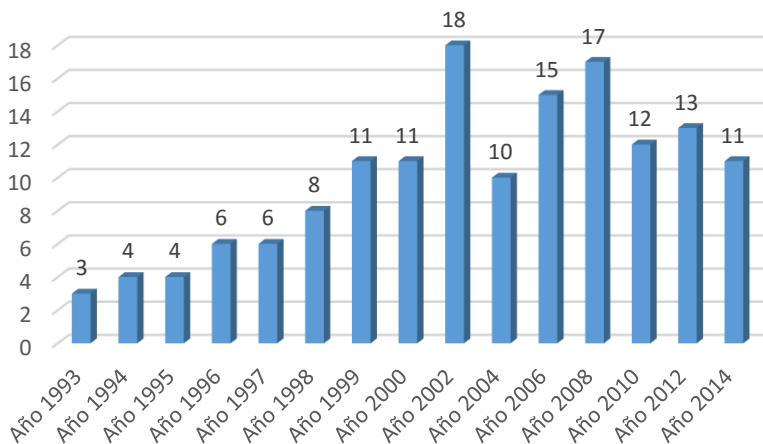
Total Quality Management¹⁰

La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad William E. Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming», y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.



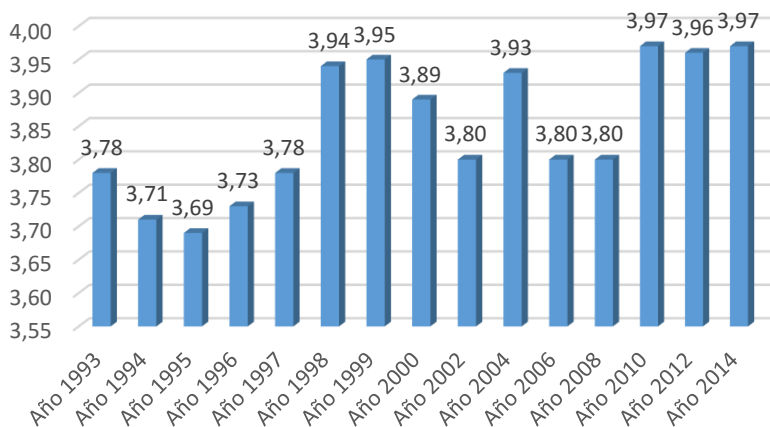
¹⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_total

Ranking uso de TQM

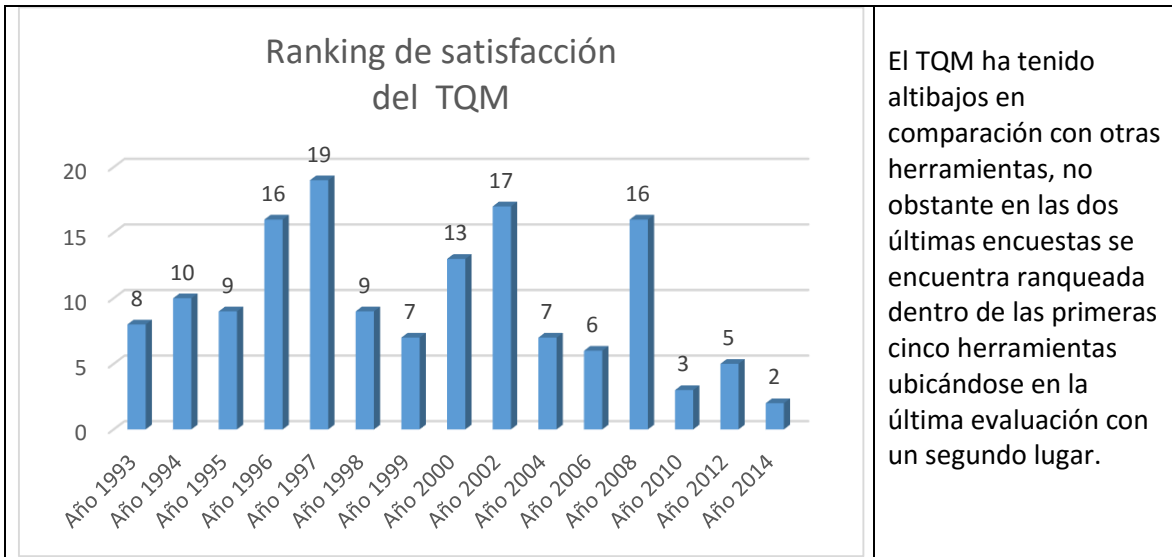


En comparación con otras herramientas inicialmente estaba dentro de los primeros 10 lugares, decae un poco en la década del 2000 pero en el 2010 recupera algunos lugares, siempre fuera de los primeros 10 lugares.

Satisfacción con TQM



En las ultimas 3 evaluaciones el nivel de satisfacción con la TQM se mantiene en un (3,97) 79% uno de los más altos puntajes en toda su historia.



Correlación		Determinación	
Satisfacción/uso	-0,71	Satisfacción/uso	50%

La correlación es fuerte e inversa, lo que significa que a mayor uso menor grado de satisfacción determinado el resultado en el 50% de los casos.

Resumiendo:

Partiendo de que este análisis se ha hecho con datos que podrían ser cuestionados en cuanto su validez estadística, no se pueden sacar conclusiones definitivas pero si una serie de observaciones.

En primer lugar se nota una caída en el uso de las herramientas gerenciales, mostrando algunas de ellas que entre más se utilizan menor es el grado de satisfacción con su uso. En otros casos es a la inversa. Pero no se podría aplicar ese resultado a todas las herramientas en general.

Sería interesante poder investigar a que se debe la caída en su uso y satisfacción y en otros momentos sube. Lo que si es cierto que al menos con estas las herramientas analizadas seguirán en los primeros lugar con altibajos a través del tiempo.

En conjunto los temas de planificación como la Declaración de la Misión y la Visión, la Planificación Estratégica y el Balanced Scorecard seguirán teniendo vigencia, y en algún momento se podrían integrar en usa sola tal y como se describe en la metodología del Balanced Scorecard desarrollada en The Execution Premium el ultimo libre que escribieron los doctores Kaplan y Norton. No es posible la Planificación Estratégica se no es claro los enunciados de la Misión y la Visión y será difícil por dar seguimiento a los indicadores y sus iniciativas si no se desarrolla la Planificación Estratégica.

Hay que esperar al 2017 para conocer los nuevos resultados de la siguiente encuesta para verificar el comportamiento gerencial y si algunas nuevas herramientas toman su lugar.

Al definir las como elementos propios de una caja de herramientas es claro entender que dependiendo del problema así será la herramienta que haya que utilizar sin pretender aplicar una sola de ellas para solucionar todos los problemas o bien creer que una es mejor que otra. Eso equivaldría a decir que el martillo es mejor que el serrucho o que un alicate.



Imagen de Creative Commons.