

INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SP

1.1 Aspectos teóricos y
conceptuales de la planeación
estratégica

¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?

“Eso depende de a dónde quieras llegar”

“A mi no me importa demasiado a dónde”

“En ese caso da igual qué camino tomes”

“Siempre que llegue a alguna parte”

“Oh, siempre llegarás a alguna parte”, “Si caminas lo bastante”.

¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?.

Preguntó Alicia

“Eso depende de a dónde quieras llegar”. Contestó el gato.

“A mi no me importa demasiado a dónde”. Empezó a explicar Alicia.

“En ese caso da igual qué camino tomes”. Interrumpió el gato.

“Siempre que llegue a alguna parte”. Terminó Alicia a modo de explicación.

“Oh, siempre llegarás a alguna parte”, dijo el gato, “Si caminas lo bastante”.

Lewis Carroll.

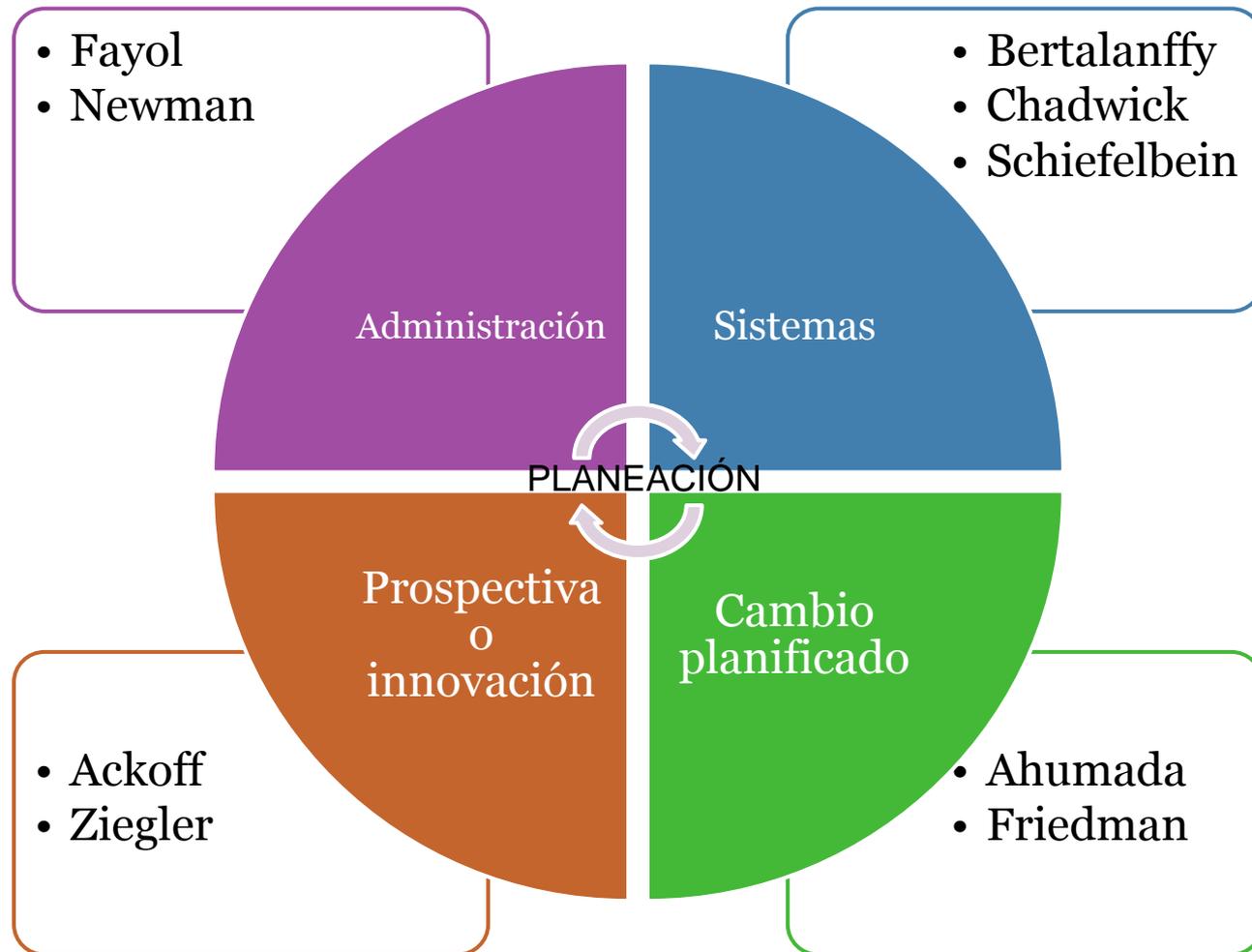
Alicia en el país de las maravillas.

Enfoques teóricos

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario o, más precisamente, **multidisciplinario**.

Entre otras, pueden mencionarse las siguientes corrientes teóricas:

Enfoques teóricos



Existen además otros campos de acción profesional afines o complementarios a la planeación, como son: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, la estadística, y la matemática, que ofrecen instrumentos imprescindibles para el desarrollo de la planeación.

Henry Fayol, definió a la planeación, como "el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él".

William H. Newman, en los siguientes términos:

"Entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir".

A partir de los principios y conceptos propuestos por Ludwig Von Bertalanfy (1951) y Kenneth Boulding (1956), sobre la Teoría General de Sistemas, como elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de John Dewey, sobre la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, y de Clay Thomas Whitehead, sobre los sistemas de planeación estratégica, surgió una forma peculiar de entender a la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas. dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

George Chadwick definió a la planeación como: "Un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión". En la descripción del proceso de planeación, estableció un paralelismo entre el método científico y el proceso de planeación, entendiéndolo como análisis y solución de problemas complejos.

Ernesto Schiefelbein, considera que "la planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización".

Jorge Ahumada, pionero de la teoría sobre planificación del desarrollo en América Latina y maestro de los primeros planificadores de esa región, en su obra *La Planificación del Desarrollo*, dice: "La planificación es una metodología para escoger alternativas, que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes... La planificación no es el proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa, esto es sólo una parte del proceso".

John Friedman define a la planeación como "el proceso por medio del cual el conocimiento científico y técnico se une a la acción organizada. La planeación constituye un subproceso crítico del proceso de orientación social. Deben distinguirse dos formas de planeación: la de asignación o racionalización y la de innovación".

Russell Ackoff menciona que la planeación “es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, esto es un sistema de decisiones... La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto”.

Warren Ziegler considera que la planeación "busca la preparación para el futuro y puede también servir como instrumento para cambiar ese futuro".

En esta corriente teórica, la planeación se utiliza como un planteamiento estratégico para la construcción del futuro que se desea, para diseñar e inventar nuevos futuros.

Para comprender cabalmente cuáles son los aspectos que comprende la planeación, debemos mencionar, en primer lugar, que para obtener resultados es necesario actuar.

En general, hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

1.- Improvisar, es decir, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan, y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultados, pero en general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.

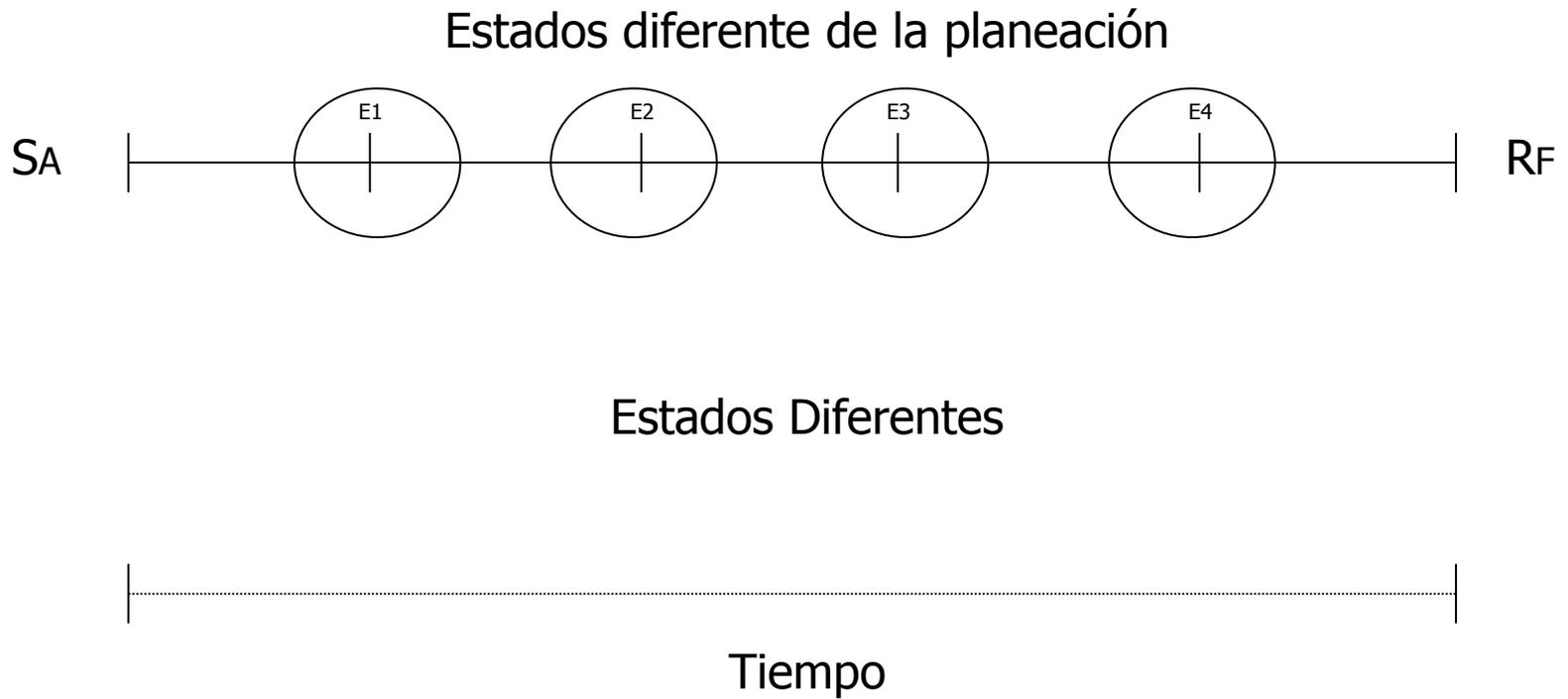
2.- Pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran medida la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

La planeación implica una visión del futuro, ya que de una Situación Actual (SA) se espera llegar a un Resultado Final (RF), para lo cual se requiere del transcurso del tiempo.

Esta variabilidad implica, **por una parte, que la planeación es una función administrativa que debe cubrirse en forma continua dentro del** proceso administrativo.

Por otra, **la diversidad de factores y situaciones imposibilitan la elaboración de un manual con las actividades y decisiones que deben aplicarse para la planeación administrativa en los organismos sociales,** ya que la planeación tiene que adaptarse a dicha diversidad (véase la siguiente figura)

Figura 2.1



La planeación es importante por dos razones:

a) **Primacía.** La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

b) **Transitividad.** Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc.

Cuadro 2.1

Aspectos que indican la importancia de la planeación:

- ✓ Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- ✓ Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del provenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona al organismo social al medio externo.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operará el organismo.
- Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

El riesgo se define como:

El conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda ocurrir.

Diferentes propósitos de la planeación:

- ✓ Minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- ✓ Proveer de información sobre las condiciones de un curso de acción propuesto, de manera que el factor de riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- ✓ Elevar el nivel de éxito organizacional.
- ✓ Establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

En la realidad podemos observar tres tipos de organizaciones:

1.- Las que tienen un gran éxito.

2.- La que logran apenas resultados modestos o marginales.

3.- Aquellas que fracasan del todo.

Para explicar el éxito o el fracaso de las organizaciones podemos recurrir al concepto de la **supervivencia de los más aptos**, que señala que:

A la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en forma eficaz y eficiente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige a precios suficientes para los costos de producción

La eficacia administrativa se define en términos del logro de los objetivos organizacionales.

La eficiencia administrativa se define en términos de la producción de recursos totales utilizados durante el proceso productivo.

Figura 2.5

Relación entre los conceptos de eficacia y eficiencia

Usos de los Recursos	EFICIENTE	* No se logran los objetivos y no se desperdician recursos	* Se alcanzan los objetivos y no se desperdician recursos.
	INEFICIENTE	* No se alcanzan objetivos y se desperdician recursos.	* Se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos.
		INEFICAZ	EFICAZ

Logro de objetivos

CAMBIO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es importante para los administradores, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización.

EL CAMBIO ESTRATÉGICO: UN CASO DE ESTUDIO

En la década de los setenta, Crolls era una de las tres empresas más eficaces en la fabricación de lavadoras de México, pero no se dio cuenta de los cambios que estaban ocurriendo en el mercado, mientras que Hoover e Easy sí los vieron.

En consecuencia, a pesar de su eficacia superior, Crolls perdió la batalla por la supremacía en la industria de las lavadoras, mientras que la competencia sí hizo lo que debía hacer, que era ofrecer cambios de modelos y una línea más completa de lavadoras para satisfacer los gustos y el aspecto económico de esa época.

¿Qué es estrategia?

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

“Una estrategia sin tácticas es la ruta más lenta hacia la victoria, y el tener tácticas sin una estrategia es el ruido antes de la derrota”

Sun Tzu

El Arte de la Guerra

Se puede definir la **estrategia** como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente; la estrategia pone los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego, frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo.

La estrategia definida por algunos autores

Minztberg, H. “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Andrews, K. la define así “Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”.

Chandler, A., señala que la estrategia es “... la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para llevar a cabo estas metas”.

Determinación de la estrategia organizacional

La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización. Ésta crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos.

Importancia de las estrategias:

- La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a determinado objetivo.
- Sirven de base para lograr objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la actividad creativa en la solución de problemas.

Concepto de Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso dinámico y participativo que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas.

Steiner, la define como:

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”

Aguirre O., la define como:

“El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Joaquín Rodríguez Valencia:

“Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”.

Es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro.

Características de la planeación estratégica:

- a) Perspectivas de las decisiones actuales.- Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger algunas de ellas se convierten en la base de tomar decisiones presentes. La esencia de la PE consiste en la identificación sistemática de las oportunidades, amenazas y que surgen en el futuro.
- b) Es un proceso.- comprende una sucesión de funciones interdependientes.
- c) Tiene una filosofía la PE.- Es una actitud, una manera de vivir; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente una parte integral de la administración.

¿Por qué Planeación Estratégica?

Los administradores encuentran que definiendo la misión de la empresa en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica:

- a) Aceleración del cambio tecnológico.
- b) La creciente complejidad de la actividad gerencial
- c) Creciente complejidad del ambiente externo
- d) Un intervalo mayor entre sus resultados futuros

Características de la planeación estratégica.

- 1) Actividad en la que tiene que intervenir la alta dirección.
- 2) Trata con cuestiones básicas.
- 3) Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- 4) Se trata de una planeación de largo alcance.
- 5) Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la organización.

¿Quién la lleva a cabo?

- La planeación estratégica de una organización tiende a ser responsabilidad de altos directivos más que de jefes de mediano o bajo nivel.
- Con frecuencia el grupo administrativo tiene la perspectiva y la información necesarias para elaborar planes que contemplen la organización como un todo.

PLANEACIÓN TÁCTICA

- Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones de las diversas áreas funcionales de la organización.
- El periodo normal puede ser de 2 a 5 años.

Características:

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Los responsables son los gerentes principales.
- Un conjunto de planes tácticos soporta y complementan un plan estratégico.
- La información necesaria se genera de manera interna.
- El desarrollo de planes tácticos, tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.

PLANEACIÓN OPERATIVA.

- Consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas para la planeación estratégica.
- Es responsabilidad de los niveles interiores de una empresa y requiere de periodos de planeación mas cortos (tres, seis, doce meses)
- El sistema de planeación más utilizado es el sistema de presupuesto operacionales.

Características:

- 1) Se enfoca a actividades específicas de la organización
- 2) El periodo de duración es a corto plazo.
- 3) Fomenta la participación del persona en el establecimiento de metas.
- 4) Constituye el soporte de planes tácticos
- 5) El responsable de la ejecución es el encargado del área correspondiente.

LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1) No se trata de tomar decisiones futuras.
- 2) *No pronostica eventos*
- 3) No representa una programación del futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- 4) No consiste en pronosticar.
- 5) No es una acción intuitiva para decidir.
- 6) No elimina el riesgo, solo ayuda a evaluar los riesgos