**PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

**U1Act2 Walter Guillermo Aguilar Castañeda**

**Objetivos:**

La Planeación Estratégica en nuestros días, es una herramienta esencial para el desarrollo de las empresas, organismos e instituciones públicas, que buscan ser más eficientes en el logro de sus metas y objetivos, aprovechando las oportunidades, condiciones del entorno, identificando las formas para lograrlos a través de estrategias y planes fincados en las expectativas de un futuro deseado.

El presente documento resalta las principales aportaciones teóricas y conceptuales de los autores analizados. Lo que nos ayuda a conocer los orígenes y la evolución de lo que hoy conocemos como Planeación Estratégica, como punto de partida para adentrarnos en su estudio y aplicación práctica.

|  |  |
| --- | --- |
| LA DIVISIÓN DEL TRABAJO | **Teorías/Autores** |
| Charles Babbage, fue el precursor del concepto de la especialización del trabajo, se considera el primer principio de la teoría clásica de la organización. Adam Smith, aborda también la idea de la especialización al analizar la industria de los alfileres.  Desde la perspectiva clásica, se plantea que el trabajo puede subdividirse de tal forma que el proceso total sea resultado del engranaje de tareas sencillas, lo que genera economías de tiempo y recursos debido a la especialización consecuente que permite esa división.  En el tipo antiguo de administración (Administración ordinaria) el éxito depende casi exclusivamente de la obtención de la iniciativa de los trabajadores a cambio de incentivos. En esta modalidad de la administración el peso de casi toda la responsabilidad del plan general así como de los detalles de su trabajo recaen sobre los trabajadores.  Frederick W. Taylor reconoce la importancia de la división del trabajo como regulador del empleo, sostuvo que la eficiencia permitida por la especialización de los empleos con incentivos apropiados servía para unir los intereses de patrones y empleados. Surge el movimiento de la administración científica,en el que se plantea la necesidad de sincronizar de manera ordenada las tareas individuales como parte de un proceso, en el que el trabajador debe comprender su papel dentro del esquema general y la relación necesaria entre él y quienes trabajan en torno suyo. Se genera una división del trabajo y de responsabilidades compartidas entre los gerentes y los trabajadores haciendo más eficiente la administración. | |
| COORDINACIÓN Y CONTROL | **Teorías/Autores** |
| L. Urwick, señala que la finalidad última de la organización es la coordinación. Considera que coordinar es asegurarse de que la división del trabajo de buenos resultados o sea que haya unidad de esfuerzos para alcanzar un objetivo común.En este mismo sentido**,** Fayol considera que mantener a los individuos seleccionados en correlación constante, es también parte del mando, y al conjunto de este aspecto de la administración le denominó coordinación.  Desarrolla la idea básica de la organización como problema técnico, introduciendo el enfoque de la ingeniería, la necesidad de planear como principio de continuidad.  Urwickretoma los conceptos clásicos de James Mooney y Alan Reiley en el sentido de que las organizaciones no pueden funcionar en ausencia de autoridad. Este mismo principio lo encontramos en Fayol con el concepto de jerarquía.  La distinción y correlación que James Mooney y Alan Reiley utilizan para diferenciar entre deberes a los distintos niveles de autoridad. En el sentido de que la finalidad última de la organización, es la asignación y la correlación de las actividades funcionales. | |
| ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN | **Teorías/Autores** |
| El plan para la conclusión sistemática del trabajo de cada puesto especializado, de tal manera que se logre el objetivo común, se denomina estructura de la organización. “Es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la organización, desde los puestos simples a las divisiones principales, define sus funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y con el conjunto de la organización; es un diseño para las relaciones ideales de trabajo que deben existir en la empresa, entre sus miembros y las unidades de la organización”.(William P. Sexton, 1977 pag.34).  Un organigrama muestra esas relaciones gráficamente: las relaciones de autoridad entre superiores y subordinados y la interdependencia funcional de las unidades y los miembros individuales de la organización.  Esta finalidad se logra solamente cuando cada miembro comprende cómo se relaciona su trabajo con otros de su unidad y con los de todas las demás unidades. Esa es la función primordial que desempeña el organigrama.  S. Avery Raube hace referencia sobre la forma burocrática de organización, como la forma que permite mayor exactitud, la planeación y la uniformidad operacional para hacer frente al crecimiento de las empresas que demanda cada vez mayores controles y regulaciones, para mantener la eficiencia administrativa.  Samuel L. H. Burk define a la organización como el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades.  “Quien planea la organización comienza por saber a dónde desea ir su compañía; la organización es un plan para llegar a esa meta. Los objetivos determinan la estructura necesaria”. (S. Avery Raube, 1954, pag.39).  Es importante según el autor tener claras las etapas por las que debe pasar la empresa para llegar a su meta. Así como el control de organización, y constituye un proceso continuo. Basado en una serie de principios y leyes básicas de la organización que representan la directriz para el logro de sus fines.  Max Weberanaliza la burocracia y sus características y concluye que la organización burocrática ha sido siempre superior técnicamente sobre cualquier otra forma de organización, ya que ofrece la posibilidad de aplicar el principio de especialización de las funciones administrativas de manera objetiva en atención a las exigencias del entorno. | |
| EL PROCESO ESCALAR | **Teorías/Autores** |
| Una de las consecuencias de la expansión y el crecimiento de la plantilla laboral, de la especialización y del tramo limitado de control es la cadena escalar.  James Mooneyestablece que el principio escalar como la graduación de los deberes, no como jerarquías, sino como grados de autoridad y de responsabilidades correspondientes. Distingue dentro del proceso escalar 3 aspectos fundamentales que le son propios: a) dirección, b) delegación, c) definición funcional. | |
| EL PROCESO FUNCIONAL | **Teorías/Autores** |
| El proceso funcional permite que se realice la especialización gerencial, creándose unidades administrativas superiores.  En este proceso cuando aumenta el tamaño de una organización, al igual que el número de escalafones de su estructura vertical. Genera la necesidad de sumar al proceso actividades de asesoramiento y respaldo, que se denomina staff.  Louis Allen es el precursor del análisis de la unidad staff. Una unidad staff es aquella cuya responsabilidad consiste en ayudar a los puestos gerenciales en la toma de decisiones, en generar recomendaciones. La organización de línea conserva la autoridad de toma de decisiones y, en consecuencia, la responsabilidad de los resultados. | |
| CONTROL TOTAL DE CALIDAD | **Teorías/Autores** |
| Sobre el caso real del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S. A. (Peña Colorada), Alfredo Acle Tomasini explica la forma en que gradualmente fueron aplicándose La Planeación Estratégica y el Control Total y Mejoramiento de la Calidad (CTYMC), la estrategia de desarrollo de la empresa, el logro de sus objetivos el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Es destacable la transformación de fondo en términos de cultura organizacional tradicional hacia la cultura de la calidad, donde los ajustes y replanteamiento de los objetivos fueron fundamentales y la evaluación constante.  Toma en cuenta las mejores ideas y conceptos de Juran, Deming, Ishikawa grandes teóricos de la calidad total fundamentada en el trabajo en equipo y la combinación de aspectos técnicos. De Ishikawa retoma el uso de las siete herramientas y el empleo de las estadísticas.  Alfredo Acle Tomasini considera fundamental el uso de la planeación estratégica como medio para estimular, ordenar y conducir nuestro desarrollo nacional, donde elevar la calidad total significa también una calidad de vida más alta para toda la población. | |
| PLANEACIÓN PROSPECTIVA | **Teorías/Autores** |
| EI concepto de planeaci6n prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país. Rusell Ackoff usa el término "planeación interactiva", Ozbekhan escribe sobre "planeación normativa" y Friedman habla sobre "planeación transactiva".  En cierta forma la planeación prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planeación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Vladimir M. Sachs señala: "Lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención".  “La prospectiva, se sostiene sobre la premisa de que: no solo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente”. (Tomas Miklos y María Elena Tello, 2007).  Es un elemento clave de la planeación, en el sentido que toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, en realidad, en función de este, al adelantarse a sus efectos o consecuencias. Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro.  El papel de la prospectiva en este proceso es mirar hacia adelante o imaginar el futuro deseado. Proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que forman opciones de futuros factibles. En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que este se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio, en planeación prospectiva, primero se determina el futuro. | |

**Bibliografía:**

William P. Sexton, Teorías de la Organización. La doctrina clásica, la escuela humanista, fusión teórica. (1977) p.p. 13-76. Editorial Trillas, México D.F.

Acle Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de calidad, un caso real hecho en México. Tercera edición. Editorial Grijalvo, México 1990, p.p. 1-295.

Tomas Miklos, María E. Tello Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro/ México: Limusa (2007): 204 p. Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.