Trabajo presentado por: Erika Hernández Lugo

Investigación Documental

Dr. Antonio Pérez Gómez

Maestría en Administración y Políticas Públicas

Instituto de Administración Pública de Chiapas

principales teoricos de la planeacion estrategica

Módulo 2. Planeación Estratégica

**OBJETIVOS GENERALES**

En este trabajo de investigación se exponen definiciones de “planeación estratégica”, así como algunos modelos conceptuales que han aportado teóricos y estudiosos en estrategias.

Estos definitivamente han influido en la forma de organización ya sea privada o pública.

Es importante mencionar que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe seguir de forma obligatoria para garantizar su éxito, si no que los múltiples sistemas y conceptos, deben ser creados y adaptados a las características particulares de cada organismo a tratar. Esto radica, aunque cada ente es diferente, porque sus rasgos internos y externos, así como sus fortalezas y debilidades también lo son; por lo tanto no es una fórmula imperiosa que debe ser aplicada de manera universal.

Sin embargo existen rasgos comunes entre los sistemas de planeación, aspectos fundamentales coincidentes, que deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, y que en términos habituales abordan los estudiosos en sus conceptos y que han plasmado a través de sus años de investigación.

Son decenas los autores o creadores de los conceptos de planeación estratégica, pero abordaré los más destacados y relevantes para nuestra materia.

**PRINCIPALES TEORICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Los grandes conceptos que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las grandes economías desarrolladas y a las empresas que cuentan con las facilidades necesarias y estructuras que les permite realizar su planeación estratégica en forma. En los entes públicos o de gestión gubernamental, son escasos los ejemplos que aplican de modo eficiente esta técnica; si bien cuentan con apoyo de instituciones dedicadas a la capacitación de funcionarios; en la praxis, deja mucho que desear los resultados al final de cada periodo ejercido.

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que dentro de los principales autores están:

**ANSOFF Y Brandenburg** en 1967, quienes conceptuaron la planeación estratégica como un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. También en otros estudios como **Capon, Farley y Hulber**t en 1994, se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

Por otro do, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es **Mintzberg**, que en renglones más adelante trataré más ampliamente. Esta escuela es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional, entre ellos **H. AHLSTRAN, B. LAMPEL, J.** EN 1998.

TAMBIEN HACIENDO REFERENCIA rápidamente a estas ideas, **IGOR ANSOFF** en 1991, indica en su documento CRITIQUE OF HENRY MINTZBERG’S THE DESIGN SCHOOL sus conceptos.

**Igor** en 1965 (reconocido como uno de los principales investigadores de la estrategia en las empresas). En su libro de Corporate Stategy, es una de los principales estudios enfocados a la planeación de las empresas. Este indica que son 4 básicamente los tipos de decisiones organizacionales enfocadas; dice que la planeación estratégica son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa. Las decisiones estratégicas son diferente porque se deben tomar constantemente de acuerdo a las nuevas condiciones de la empresa y su ambiente. También distingue 3 tipos: de decisiones estratégicas; administrativas y operativas que se conocen como las 3 “S” STRATEGY, STRUCTURE Y SYSTEM.

**Ansoff** señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado especifico de estrategias, políticas, reglas estándares, planes y presupuestos. Así el aspecto normativo de la planeación es parte de la ciencia administrativa.

De igual forma la planeación son guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso.

**PORTER** en 1996 también indica que los planes estratégicos están relacionados con las actividades por lo tanto una empresa puede aventajar a sus competidores si establece que la diferencien de ellos o bien.

En 1979 publica por Harvard Business Review; un artículo la cual marca como concepto de plan estratégico, un modelo de 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector empresarial.

De acuerdo con este modelo la lucha por las utilidades de las empresas o solos da entre competidores sino que los directivos deben considerar las amenazas de los nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Otro estudioso de la materia es **WITTINGTON** que en el 2001, establece que la planeación estratégica se cataloga en 4 áreas de estudio:

La planeación clásica, la planeación evolucionaria, la planeación procesal y la planeación sistemática.

Este plan estratégico se enfoca hacia el logro de las máximas utilidades o provechos, mediante un enfoque racional y la condición de la empresa, así mismo señala que tiene prioridad la operación, también menciona que tiene prioridad la maximización de utilidades y eficiencia de la operación. Que de cierto modo toma el concepto evolucionario de que el mercado puede marcar el camino de la organización, pero no acepta que el propio mercado valla a lograrlo. Este enfoque determina a la estrategia y; por ultimo **WITTENGTON** señala que la planeación inicia en los años 90´s con una visión del medio ambiente y está marcada por los aspectos políticos, económicos sociales y culturales.

**ACLE TOMASINO** escribe que el concepto de PLANEACION ESTRATEGICA, estriba en el conjunto de acciones que deben “proyectar el futuro en vez de padecerlo”. Planear sin duda, una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en los fenómenos económicos, políticos sociales y tecnológicos, esto resuelve un poco para conocer hacia dónde vamos y más para saber sonde estamos. Antes se utilizaban las técnicas cuantitativas, hoy la tendencia es centrarse en el análisis de los elementos cualitativos.

Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado.

A esto le llama diseño e implantación de una estrategia; para esto se debe definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades y diseñar medias de seguimiento que permitan no solo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretos que se incorporen al quehacer diario de la empresa, esto es paso de la planeación a la administración estratégica, es darle un sentido transcendente a la acción cotidiana de sus integrantes, quienes deben saber que al margen de sus labores cotidianas hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero, necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forman parte.

“De otra manera, esta se convierte en un barco donde todo el mundo sabe que hacer, pero en que nadie sabe a dónde va”.

En síntesis la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de la organización queda reducida al objetivo de sobrevivir.

**IDALBERTO CHIAVENATO**, expresa que la estrategia es básicamente, el curso de acción que la organización elige, partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. El mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia para actuar y no tan solo pensar antes de actuar.

En esencia la estrategia en una elección que involucra en toda la organización y que consiste por una parte en seleccionar de entre varias alternativas existentes las más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos dela organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias entansiempre presentes en las consideraciones del estratega. Aun cuando se recurra a los sentimientos y emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre y la suerte, el estratega siempre actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de juegos.

PARA **JAMES BRIAN QUINN**, maneja unos conceptos o palabras, como planes, estrategias, objetivos, metas, políticas y programas; pero en el campo de la administración, una estrategia 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. Una estrategia adecuada formulada ayuda a poner orden y asignar con base a tantos en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así mismo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes

Este mismo estudioso hace una serie de diferencias entre conceptos que son utilizados en el vulgo de la misma manera, pero que él logra diferenciar, por ejemplo, también emplea la palabra meta como sinónimo de objetivos, estableciendo que es lo que se va a lograr y cuando se alcanzaran los resultados pero no establece como serán logrados. También utiliza la palabra políticas, como las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Por ultimo manifiesta que la eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener una vida diaria y los servicios de la empresa rehacen en el área operativa y la efectividad de la empresa en sus servicios está determinada por las decisiones estratégicas.

PARA **HENRY MINTZBERG**, la naturaleza humana exige contar con una definición por concepto. Para el la palabra estrategias es utilizado de múltiples modos, sin embargo por tradición la define de una sola manera.

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción “conscientemente determinado”, una guía ( o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen características esenciales, se elaboran antes de las acciones en las que se platicaran y desarrollan de manera consiente y con un propósito determinado.

Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características.

Como planes estratégicos, estos pueden ser generales o específicos, existe una acepción del término en el sentido especifico, una estrategia también puede ser una pauta de acción una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor.

**Mintzberg** dice que no es suficiente definir plan estratégico como un plan, también se requiere que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por lo tanto propone otra definición: 2la estrategia es un modelo específicamente, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si en intencional como si no lo es.

Este autor plantea en su libro “five p´s for strategy”: la estrategia como plan, la estrategia como pauta de acción, la estrategia como patrón, la estrategia como posición y la estrategia como perspectiva.

**KENNETH R. ANDREWS**, define el plan estratégico como un patrón modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía y establece la clase de organización económica y humana que es o pretender ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

Estas decisiones estratégicas, comprende un patrón cuya efectividad afecta a la organización de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.

**Andrews**, dice que ha lo que haga uno, no tendrá sentido, a menos sea capaz de decir o establecer la razón por la que lo hace, la calidad de acción administrativa y la motivación que le transmite poder no pueden valorarse desconociendo las metas corporativas y el carácter determinante de las principales políticas para lograrlas, solo llevara a concepciones estrechas y mecánicas de la administración estratégica, así como a interminables virajes en la lógica del proceso.

Y por último expongo el pensamiento y análisis de **STEINER GEORGE A.** (1998) cuatro puntos de vista diferentes en el concepto de planeación estratégica. Y de los cuales cada y de ellas es necesario para entenderla:

1. *la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales*. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara el director.

Si a este no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica, también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro.

Su esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros con otros datos importantes que proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evaluar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. *la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizaciones*, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando deben realizarse, que lo llevara al cabo y que se hará con los resultados. La planeación es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

3*. la planeación estratégica (aspecto filosófico*) es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear *constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.*

*4. estructura. Como un sistema de planeación estratégica formal*, une 3 tipos de planos fundamentales que son, los planes estratégicos, los programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

**Steiner** dice, que existen numerosas características y de conceptos, pero que estas 4, sirven como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativos.

Después de estudiar a estos teóricos, me agradó de gran manera **George A Steiner,** porque involucra dentro de sus conceptos el campo de los valores y la actitud para lograr eficiente las acciones de las organizaciones, mencionando el aspecto filosófico dentro de los planes estratégicos en las empresas; punto neurálgico y débil por el que atraviesan nuestra instituciones de organización publica, y punto negativo para el escaso desarrollo de nuestro país.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS CONSULTADAS**

\*ACLE TOMASINO ALFREDO. Planeación estratégica y control de calidad. Editorial Grijalbo 1993.

\*HENRY MINTZBERG, JAMES BRIAN QUINN & JOHNVOYER. Proceso estratégico. Conceptos, contacto y casos. I Medición. Pearson Prentice Hall, 1997

\*GEORGE A. STEINER. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. CECSA. 3ª. Edición 1998.

\*MARCO ANTONIO ORTEGA MARTÍNEZ. Modelo de Estrategia emergente y su aplicación en las PYME de México en ambientes de incertidumbre. Eumed.net Enciclopedia Virtual. Universidad de Málaga.

\* MARIANELA ARMIJO. Curso Internacional Políticas presupuestarias y gestión pública por resultados. ILPES/CEPAL. México.

\*LUIS EDUARDO SALAZAR FLORES. Universidad Nacional de Ingeniería. La planeación, el Balance Scorecard y una propuesta para el Banco de la Nación. Informe de Suficiencia. Perú 2006.