

**MAESTRÍA:**

**ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**CATEDRATICO:**

**MTRO. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

**MATERIA:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**UNIDAD: 1**

**ACTIVIDAD:**

**INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**“PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”**

**OBJETIVO:**

**RESALTAR LAS PRINCIPALES APORTACIONES DEL AUTOR**

**A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**ALUMNO:**

**CELSO HUMBERTO NIJENDA OCAÑA**

**24 DE OCTUBRE DE 2015**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es un concepto que se ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial, sino más bien más bien como herramienta para crear tácticas de guerra. **Acle Tomasini** lo define como un conjunto de acciones que se deben de desarrollar para lograr objetivos estratégicos, implicando definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar los recursos para su ejecución, establecer la forma y periodicidad para medir los avances bajo un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados, en el contexto ambiental y factores externos. **Chiavenato I.** Considera que la planeación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación.

Las aportaciones que presenta **Alfredo Acle Tomasini** en su libro “Planeación Estratégica y Control de Total de Calidad” es la referencia particular que hace del Consorcio Minero Benito Juárez “Peña Colorada” ya que tiene elementos que resultan interesantes, dado el profundo proceso de transformación que ha sufrido su cultura organizacional a partir de 1983, la cual ha presentado a su vez logros importantes y avances en sus aspectos administrativos, operativos, financieros y particularmente , en el desarrollo de sus recursos humanos. Pero para que esto fuera un éxito requirió de un proceso de reconversión industrial. En este sentido la planeación estratégica y el control total y mejoramiento de la calidad (CTYMC) destacan como los elementos básicos que han permito colocarse en una posición de liderazgo a nivel nacional, y no solo en la rama minera, sino además, en otros procesos administrativos de empresas.

Adoptar el CTYMC como filosofía administrativa y utilizar la planeación estratégica como elemento central que permita plantear el futuro, no requiere inversiones ni significa desembolsar recursos, al contrario lo hace en el sentido opuesto, es decir, hacia el ahorro de importantes cantidades de dinero. Esto es importante puesto que cualquier persona interesada en la administración pública y privada ve como un problema la falta de recursos económicos, sino de carencias administrativas que, de resolverse, significan ahorros considerables. El CTYMC, no sustituye la necesidad de inversión, pero permite optimizar el uso de aquello que se tiene, lo cual nos permite decidir cuánto, como y a donde invertir.

Planear es, sin duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Esto descifra el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino es saber dónde estamos. De ahí el carácter estratégico de planeación no se trata sólo de prever un camino donde vamos a transitar, sino que busca anticipar su rumbo y, si posible cambiar su destino, por ello es fundamental tener claridad 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. Esto es el diseño e implementación de una estrategia, ya que un plan cuyos objetivos no se traducen a una estrategia específica y consistente, no es un plan verdaderamente, sino un catálogo de buenos deseos.

El conocimiento de la misión, objetivos y estrategia de la empresa por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve también como mecanismo motivador pues, al participar en su establecimiento, lograrlos se convierte en un reto profesional para cada individuo.

La planeación y administración estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de las estrategias, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencias dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. Por eso es importante planear y replanear ya que un plan de que no se actualiza tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad; su efecto, tan efímero, sólo nos permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras. Por otra parte replanear, es la única forma de aprender a planear, puesto en forma elemental, es un proceso de acierto y error: analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para de ahí volver a planear el camino.

Separar lo urgente de lo importante, se trata de separar aquello que nos apremia de lo que realmente importa. Lo anterior no quiere decir que se tenga que dejar todo a la experiencia, utilizándola como punto de referencia para medir la eficacia de la institución. Por el contrario esta última debe apoyarse en aspectos técnicos y metodológicos, ya quienes diseñan una estrategia, requieren de adiestramiento que les permita adquirir conocimientos y conocer metodologías para la planeación, de tal forma que combinen la sensibilidad con la tecnología.

El éxito de una estrategia empresarial, puede asemejarse al de una estrategia militar. No basta que quienes la diseñan tengan cualidades inatas como estrategas, es preciso que cuenten con conocimientos técnicos para asegurar una aplicación exitosa. Planear requiere del trabajo en equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hace necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que involucra un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades. En más de una ocasión al contrastar planes con proyectos, se encontrarán grandes distancias entre ellos y, por ende, habrá desánimo, reprimendas o lanzamiento de culpas.

La planeación no es la semilla que debe sembrarse sólo cuando el tiempo quiera, sino la acción constante que como brújula, sirva para transitar en tiempos de tempestad o en momento de calma, Planear se puede hacer en todas direcciones y con cualquier escenario, ya sea para crecer, decrecer o incluso mantenerse estancados; lo único que se requiere es coraje suficiente para evaluar la realidad por difícil que ésta sea y no convertirse en el avestruz que esconde la cabeza esperanzado en que por sí solo desaparezca aquello que lo atemoriza.

Administrar requiere una gran dosis de comunicación, esto no significa transmitir órdenes o instrucciones para esperar su puntual cumplimiento, se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas. Se debe buscar que se incorporen en la cultura de la empresa o institución el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características.

Planear y ejecutar, es importante ya que una de las razones más frecuentes del fracaso de muchos planes es que en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlo en realidad y desde luego que el resultado final es una seria de inconsistencias entre medios y fines que hacen inoperable a cualquier plan. Para que exista una verdadera posibilidad de convertir los planes en hechos concretos, los encargados de llevarlos a cabo deben participar en su elaboración. De lo contrario, terminan por ser bonitos adornos de librero y se traducen en efectos negativos, pues ante el incumplimiento de las metas y objetivos propuestos se pierde la credibilidad de quienes hicieron la planeación.

La base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de una institución o empresa; es decir, la razón que justifica su existencia, Si este principio elemental no está claramente establecido, serán aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores.

También es importante tener una estrategia que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Es frecuente oír que tal o cual empresa necesitan un cambio y que para ello hay que remplazar a sus directivos. Si bien algunas situaciones extremas éste puede ser el caso, cambiar no significa necesariamente evolucionar. A fin de cuentas, lo primero es simple, quitar y poner, lo segundo es un proceso hilvanado de transformaciones que se van orientando dialécticamente al logro de ciertos objetivos inscritos y otra es formarlos a través de un programa de desarrollo organizacional.

Para resolver las causas o atender los efectos, es en base a los procesos contables en una empresa, estableciendo límites y metas de carácter financiero, a cuyo cumplimiento estarán obligadas todas las áreas. De esta manera, el proceso administrativo se vuele un ejercicio de sumas y restas que hace del presupuesto un fin en sí mismo, y convierte a sus directivos en simples asignadores de recursos y que tarde o temprano se terminará por caer en la falacia de los supuestos “ahorros”, que no son más que gastos diferidos, pues la necesidad de ejercerlos, como el mantenimiento permanente. Por el contrario, la empresa cuyo desarrollo se rige por la planeación estratégica, que tiene definidos con claridad su misión y objetivos, buscará, sin perder su rumbo, maximizar el beneficio de sus esfuerzos y, sobre todo, hacerlos permanente.

La calidad está relacionada con una buena planeación estratégica, pero no debe ser vista solo como el resultado de buenos propósitos. Es indispensable organizarse para que esa voluntad logre transformarse en hechos concretos. El CTYMC establece que la calidad es el trabajo de todos, pero que sin duda que una organización adecuada, se convierte en trabajo de nadie. Por ende, es preciso que exista un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) que, para tal fin, exista una organización específica que lo coordine y de seguimiento. El SAC, es en esencia, un mecanismo administrativo que permite asegurar que en cada parte del proceso se aplique correctamente del CTYMC. No quiere decir que la división responsable de la calidad delegue sus funciones; lo que en realidad significa es que la calidad es responsabilidad de quien la hace y no de un área que, a lo sumo, sólo podrá verificarla. En todo caso, la función de ésta no es la de controlar, sino de asegurar, propiciar y cerciorarse de que existan las condiciones y se sigan los procedimientos de control y mejora de la calidad. Por otra parte, cada fase del proceso debe de ser responsable de asegurar que su producto cumpla con las especificaciones establecidas de común acuerdo con su cliente.

Por todo lo anterior, concluiría detallando que en la actualidad para ser competitivo se requiere realizar trabajos de calidad, modernos y tener buenas relaciones laborales, nuestro país necesitar tener una participación importante en el mercado exterior, con el fin de obtener divisas suficientes para financiar su desarrollo. Este propósito tiene una condición imprescindible: competitividad y para lograrla se requiere no sólo de una elevada calidad, sino de que esta mejore permanentemente. La calidad total es el resultado de un esfuerzo conjunto de todas las partes que la integran una empresa, entonces la calidad total a nivel nacional, significará incluir a todos los elementos que componen un país.

En relación al éxito de la empresa Peña Colorada, fue fundamente los cambios en el sistema de dirección, en trabajar buscando la calidad total, con la implementación de un plan, donde involucro a todos los niveles de la empresa, las actualizaciones quincenales al plan propuesto, con la finalidad de dirigir los objetivos a las metas propuestas, acciones hacia el logro de un futuro planeado, la orientación hacia la calidad y la productividad en todas sus áreas, el establecimiento de los objetivos a todos los niveles, dando a todos los integrantes un sentido de empresa y propósito; la actualización y desarrollo profesional del personal fortaleciendo el desempeño actual. Lo antes expuesto describe el éxito que tuvo la empresa Peña Colorada. El reto de las demás empresas e instituciones está en consolidar esta filosofía y ese sistema de dirección que encarna toda una cultura empresarial, con visión estratégica, orientada a resultados de excelencia y con sentido de auténtica responsabilidad social.

**Modelos de Planeación Estratégica**

En la actualidad existen varios modelos de planeación estratégica, en el caso de **Fred David** el modelo que presenta,consta de tres partes principales: formulación de estrategias (matriz interno, matriz externo y matriz competitivo), ejecución de estrategia (Foda, Peea, Bcg, Mie y Mge) y evaluación de estrategias (Toma de decisiones). **George Steiner** la planeación estratégica que propone toma como base los propósitos socioeconómicos, los valores de la alta gerencia, y la evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo. **Hampton** el modelo de presenta lo divide en análisis, toma de decisiones, implementación y evaluación, esta última actividad es para cerciorarse de que la estrategia y su realización cumpla con sus objetivos. Para **Russell Ackoff** las fases de planificación estratégica que propone es formulación problemática (definiendo el conjunto de amenazas y oportunidades), planificación de fines (diseño del futuro deseable), planificación de medios (selección o creación de los medios para realizar los fines), planificación de los recursos (disponibles y no disponibles), diseño e implementación del control (determinación de los responsables, los tiempos y lugares de realización). El modelo de **Hax y Majluf** elabora un enfoque pragmático de la gestión estratégica, y de él se desprende un modelo para el diseño organizacional con una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones, también realiza un escrutinio interno y análisis externo (desempeño pasado y proyecciones a futuro. **Guvenc Alpander**  el modelo que presenta está enfocada a la planeación de los recursos humanos (capacitación y desarrollo, contratación y selección, evaluación de desempeño y relaciones laborales). **Acle Tomasini** este modelo está más enfocado a un sistema educativo y se divide en dos fases, trascender en el presente y meta para el porvenir, en cada una analizando las amenazas, oportunidades, elementos del plan maestro como preparación, pre implantación, implantación, evaluación y consolidación. **Jean Jeaques Lambin** presenta un modelo que estudia las estrategias y operatividad del marketing (proceso de planear y ejecutar la concepción asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y de organización). La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos, objetivos en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollo de tecnologías de la información y crear estrategias de marketing, etc. Uno de los modelos que mejor guía el proceso de planificación estratégica, entregando el marco de análisis que se debe realizar, de manera que se abordan todos los tópicos relevantes es el planteado por **Michael Porter** y conocido como el modelo de las 5 fuerzas, donde se especifica cuáles son los ámbitos que se deben necesariamente analizar para conseguir un análisis realista de la posición competitiva de la organización.

**Bibliografías**

* Acle Tomasini, A. "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Ed. Grijalbo, México, 1989.
* Stiener, G. Planeación Estratégica. CECSA, México, 1983.
* Miklos Tello Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño futuro. Limusa 2007
* Willian P. Sexton Teorías de la organización Ed. Trillas México 2008