

IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PEDRO L. TITO HUAMANI*

E-mail: pedrotito18@hotmail.com

A MODO DE INTRODUCCIÓN

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la *Planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias*. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con el propósito del comentario, debemos reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento, donde, la *única constante es el*

cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Ahora bien, la Planificación a Largo Plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que *actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico*.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando «escenarios marco» sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos

■ Licenciado en Administración UNMSM. Egresado de la Maestría en Gestión Empresarial de la UNMSM. Estudios de Especialización en ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. Docente Auxiliar de la EAP de Administración de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de *¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias?* El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la Visión, Misión y Estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la Organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la Organización facilitando la acción innovadora de Dirección y Liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la Organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las Oportunidades y las Amenazas
- El desarrollo de una Planificación Estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión mas eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de Productividad, conducentes al logro de la Rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de Valores Corporativos, que se traducen en:
 - ✓ Trabajo en Equipo
 - ✓ Compromiso con la Organización.
 - ✓ Calidad en el Servicio
 - ✓ Desarrollo Humano (Personal y Profesional)
 - ✓ Innovación y Creatividad
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Liderazgo, etc.

FACTORES A ESTUDIARSE EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones? A modo de respuesta, diremos que todo Planeamiento Estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- ❑ **EL ENTORNO:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medio-ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.
- ❑ **LOS RECURSOS:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falla, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.

❑ **LAS EXPECTATIVAS:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas *creencias y supuestos*. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.

❑ **LAS BASES:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en que posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. *¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización?* Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégi-

co. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del Planeamiento Estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el Planeamiento Operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o “gerenciarlos”, de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

El Planeamiento Estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El *Planeamiento operativo* da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

El Planeamiento Estratégico es un proceso que en la práctica debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la Visión, Misión, y Estrategias en resultados tangibles. Así, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea. La Planificación Operativa involucra la implementación de Planes de Actuación ante los escenarios marco planteados.

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN OPERATIVO

VARIABLES	PLAN ESTRATEGICO	PLAN OPERATIVO
Periodo	Largo Plazo mayor o igual a 5 años.	Mediano Plazo 2 a 3 años. Y Corto Plazo 1 año.
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿Cómo lo haremos? (Largo plazo).	¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Dónde? y ¿Con qué? (Corto Plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la Organización en el tiempo.	En los aspectos ejecutivos y operativos. (Día a día).
Alcance	A nivel de toda la organización.	A nivel de unidades y Divisiones.
Relación	Lineamientos generales de la organización.	Disgregación del Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores.
Incluye	Visión, Misión, Valores Corporativos, Objetivos y Estrategias corporativas.	Objetivos Indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

Algo que resultará obvio cuando se procede con ambos procesos, es que se trata de un procedimiento iterativo (de repetición) y no de uno lineal; conforme se pone en práctica, puede notarse que es preferible y hasta indispensable remitirse a decisiones anteriores, incluso algunas que formaban parte de la misma base o punto de partida y reevaluarlas a la luz de las nuevas circunstancias y nunca estático; se requiere estar preparado para modificar los planes y posiblemente cambiar de dirección cuando las circunstancias lo ameriten.

ROL DE LA VISIÓN Y MISIÓN ORGANIZACIONAL

El establecimiento o la redefinición de la Visión y Misión de la empresa es el documento más importante para el inicio del Planeamiento Estratégico.

1. **VISIÓN:** Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Dicho de otro modo, la Visión viene a ser la declaración amplia y suficiente de lo que la organización pretende alcanzar en los próximos años. La Visión es un concepto de aplicación eminentemente práctica, que permite direccionar el desarrollo de la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN

La Visión para cumplir con su rol en el contexto del desarrollo organizacional debe cumplir con las características siguientes:

- ❑ **INTEGRADORA:** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la Organización. Requiere la acción de Liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- ❑ **AMPLIA:** Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (Largo Plazo)
- ❑ **REALIZABLE:** Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- ❑ **ACTIVA:** Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- ❑ **REALISTA:** Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- ❑ **ALENTADORA:** Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y

motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

- ❑ **DIMENSIÓN EN EL TIEMPO:** Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- ❑ **CONSISTENTE:** Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- ❑ **DIFUNDIDA:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- ❑ **FLEXIBLE:** Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- ❑ **LENGUAJE SENCILLO:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.
- ❑ **RESPONSABILIDAD:** Debe ser formulado por los Líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

MISIÓN: Viene a ser una declaración duradera de propósitos, que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Una Misión bien definida señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su Visión organizacional.

La Misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa
- Nuestra naturaleza
- Nuestra razón de existir
- Nuestros clientes potenciales
- Nuestros principios y valores

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de construcción de futuro de la empresa y las personas, pensando en el sostenimiento de su capacidad competitiva. Por tanto, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de reposicionamiento, innovación y mejoramiento permanente y continuo.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento y análisis estratégico es una dimensión gerencial, es un acto de toma de decisiones, es una actitud de cambio (de las personas y de la organización).

El nivel y madurez de planeamiento y análisis estratégico institucional, está en función del nivel de cultura humana y organizacional. Todas las personas pertenecientes a una institución, deben siempre estar abiertas a «poner sus cargos a disposición». Así mismo, toda institución debe estar siempre abierta a producir cambios de reposicionamiento, de innovación o mejoramiento. El proceso de globalización e internacionalización actual, así como, la dinámica de la competitividad obliga a toda institución una gran capacidad de flexibilidad en sus estrategias productivas y de servicios, en su estructura organizativa y de su capital humano.

Toda organización flexible e inteligente sabe que, cuando su personal «pone su cargo a disposición» no significa la oportunidad para deshacerse del mismo. La permanencia, desarrollo y mejoramiento del capital humano de una institución, es una muestra de su capacidad competitiva.

Los cambios en la organización, cuando se desarrolla el planeamiento estratégico, puede significar la desaparición de algunos puestos o funciones; puede significar, también, la creación de nuevos puestos o funciones, o la innovación o mejoramiento de los actuales. Por eso mismo, el capital humano de la institución flexible e inteligente se caracteriza por su multihabilidad, su visión integral de procesos y su capacidad de trabajo *polivalente y multifuncional*. En esa perspectiva, «poner su cargo a disposición» no significa otra cosa que un cambio de puesto o función, para garantizar el reposicionamiento, la innovación y el mejoramiento competitivo de la organización.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO CAMBIO PERSONAL

Todo cambio de actitud cultural o social tiene que partir del cambio personal, hacer crecer a la gente debe ser el objetivo número uno del cambio. Cuando el cambio es visto y entendido como

una superación de la persona, como un crecimiento personal, como el desarrollo de la autoestima, como la búsqueda de un camino propio para alcanzar un estadio superior de crecimiento y desarrollo, entonces es fácil convencer a las personas de que no se resistan al cambio.

Para un cambio organizacional es importante considerar tres objetivos centrales: *la creación de una visión, de una misión y unos valores que apunte a la creación de un escenario futuro*. De esta manera las personas podrán identificar con claridad hacia qué dirección se ha marcado el rumbo del cambio.

Es importante considerar, que todo proceso de cambio genera resistencia. Por eso en todo proceso de cambio planeado y dirigido, el rol de los líderes, mejor dicho; el proceso de liderazgo es fundamental. Ahora bien, la resistencia al cambio puede expresarse de tres maneras:

- **Resistencia pasiva:** que consiste en aceptar todas las propuestas pero no comprometerse con nada ni mucho menos con una actuación definida.
- **Resistencia activa:** consiste en manifestarse abiertamente en contra del cambio considerando que no dan resultado
- **Resistencia por inercia:** expresada por aquellas personas que no actúan ni activa ni pasivamente, personas que en momento parecieran estar a favor y después en contra.

De modo que, antes de embarcarnos en la implementación de una Planeación Estratégica organizacional, debemos primero embarcarnos en el convencimiento de nuestra gente, para aceptar que tal cambio es importante y el único camino para desarrollar la organización. Un proceso de planeación estratégica, solo será posible cuando generamos **COMPROMISO** con todos los que forman parte de la organización; y eso será posible cuando haya una apertura y un nivel de comunicación horizontal y abierta. He allí la importancia del planeamiento Estratégico, como modelo y como instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de estos tiempos.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. *El Concepto de Estrategia Empresarial* (1977). España: Edit EUNSA.
- Ansoff, I. *El Planeamiento Estratégico* (1983). México: Edit Trillas.
- Goodstein L; Nolan T. y Pfeiffer W. *Planeación Estratégica Aplicada* (1999). Colombia: Edit McGraw Hill.

- Hill C. Jones G. *Administración Estratégica* (1996). Colombia: Edit. McGraw Hill.
- Jaime, H. *Planeamiento Estratégico Sistémico* (2001). Lima Perú: Edit San Marcos.
- Markides , C. *En la Estrategia está el éxito* (2000). Colombia: Edit Norma.
- Pezo, A. *Planeamiento y Análisis Estratégico: Un aporte para la educación profesional tecnológica en el Perú* (2001). Lima Perú: Programa Marco de Formación Profesional Tecnológica y Pedagógica en Perú (FORTE-PE).
- Porter , M. *Ventaja competitiva* (1995). México: Edit. Continental.
- Porter , M. *Estrategia competitiva* (1983). México: Edit. Continental.
- Quigley , J. *Visión* (1995). Colombia: Edit. McGraw Hill.
- Sallenave, J. *Gerencia y Planeación Estratégica* (1990). Colombia: Edit Norma.
- Vasconcellos, P. *Planeamiento Estratégico* (1982). Brasil: Edit Libros Técnicos y Científicos SA.