

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA COMO PILARES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diego Cardona Arbeláez¹

Carlos Ramírez Molinares²

Marcela Sánchez Cárdenas³

Lilian Buelvas Álvarez⁴

RESUMEN

En este artículo se propone la indagación documental de autores que han trabajado sobre la planeación y la estrategia. Se explicará la forma en que las organizaciones constantemente buscan su crecimiento, mayores ganancias, participación, visibilidad y éxito a nivel general, siendo ésta parte donde radica la misión de directivos, gerentes o decisores que suelen establecer metas a alcanzar en distintos plazos mediante el apoyo de la información y recursos disponibles en ese momento, no obstante, no todas las organizaciones logran aquello que se proponen, por lo tanto, sale a relucir el papel de la planeación y dirección estratégica encargándose de analizar el entorno de forma constante para idear cursos de acción que deben seguirse por todos los miembros, departamentos y actores que se encuentran involucrados en el proceso.

PALABRAS CLAVES

Planeación, estrategias, departamentos, dirección, entorno, organizaciones.

ABSTRACT

In this article we propose the documentary investigation of authors who have worked on planning and strategy. It will explain the way in which organizations constantly seek their growth, greater profits, participation, visibility and success at a general level, being this part where the mission of managers, managers or decision makers who usually set goals to achieve in different periods through support of the information and resources available at that time, however, not all organizations achieve what they are proposed, therefore, the role of planning and strategic direction comes out, responsible for analyzing the environment constantly to devise courses of action that must be followed by all the members, departments and actors that are involved in the process.

1 Magister en desarrollo Empresarial, PhD(c) en Administración de Empresas, docente investigador del ITCMB. Correo electrónico: diego.cardona@unilibrectg.edu.co.

2 Docente de tiempo completo de la Universidad de Cartagena con categoría de Asociado. Correo electrónico: cramirez@unicartagena.edu.co.

3 Administradora Empresas, San Martín- Córdoba marcelapatricias@gmail.com

4 Ingeniera Industrial, Escuela de Ingeniería de Antioquia- Medellín lilikrim@hotmail.com

KEYWORDS

Planning, strategies, departments, management, environment, organizations.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial y organizacional se han llevado a cabo importantes estudios académicos, aportes teóricos y trabajos que han buscado generar mayor impacto en los resultados que se obtienen de acuerdo a los objetivos que se tengan, los cuales pueden ser influir en el entorno político de un territorio, acaparar mayor cuota de un mercado específico, hacer llegar un mensaje a un segmento previamente seleccionado, entre otras acciones que implican el uso de estrategias y planificación previa por una o varias personas con capacidad para tomar decisiones. Todo ello se ampara en la constante búsqueda del éxito de compañías que en muchos casos son dirigidas depositando mucha confianza en el corto plazo, pero de acuerdo al portal Entorno Empresarial (2019), la improvisación es un factor que implica amplio riesgo para la empresa y su funcionamiento; en ese sentido, una alternativa sería utilizar los planes estratégicos para mantener la eficiencia con los recursos y actividades que se implementen para que así se logre identificar oportunidades y ventajas que pueden ser sostenibles en el tiempo. A continuación, se abarcará la planificación y la estrategia mediante la revisión documental de aportes teóricos y conceptuales de los que se destaquen definiciones que conlleven a desarrollar unas reflexiones dirigidas a demostrar su importancia para el avance de las organizaciones en la actualidad junto al papel que tiene el estudio de la planeación estratégica y prospectiva como disciplina académica fundamental en el desarrollo de empresas, grupos y organizaciones en general.

En una primera parte se definirá en que consiste la planificación y la estrategia, para lo cual se tomarán distintos referentes teóricos entre los que se encuentran “Las 5 PS de la estrategia” obra elaborada por Henry Mintzberg, un autor canadiense que se destaca por sus aportes en el campo de los negocios y su gestión. Adicionalmente se darán a conocer elaboraciones similares que le apunten a la indagación en el tema que ha sido seleccionado.

Cabe destacar que, en este proceso en cuestión, se utilizará como metodología el análisis documental extrayendo aspectos relevantes provenientes de publicaciones, libros e investigaciones académicas que complementen y profundicen en buena medida aquello que se sustente en este artículo.

Posterior a lo expuesto, se relacionarán los aportes con la realidad organizacional que se vive hoy en día y la necesidad de llevar a cabo estrategias que sean utilizadas para cumplir con los fines misionales que se tengan en un momento determinado.

En la parte final se evidenciarán los principales hallazgos o conclusiones incluyendo aportes personales que apunten a reflexionar y realizar recomendaciones fundamentadas tanto en la teoría como en distintas experiencias organizacionales.

METODOLOGÍA

Para efectos de este artículo se ha seleccionado como metodología la revisión documental ya que se han utilizado aportes teóricos que han permitido conocer en mayor medida las características de la

planeación y la estrategia como pasos útiles para el desarrollo organizacional. Debe tenerse presente que la investigación de tipo documental funciona mediante la compilación de información que ha sido registrada en documentos de tipo académico que puedan ser consultados por el profesional de fuentes que son principalmente secundarias, es decir, textos, artículos, ensayos, monografías, entre otros que permiten describir el objeto de estudio que ha sido seleccionado, siendo en este caso la planificación y estrategia.

Para Alfonso (1995), la investigación documental es un proceso científico que permite la recolección de información y datos para su posterior análisis en favor de un determinado campo del conocimiento; aparte de las fuentes secundarias, permite trabajar también con testimonios, audios, entrevistas, información de páginas web y demás elementos informativos.

Kaufman y Rodríguez (1993) proporcionan una serie de pasos que deben seguirse para este tipo de metodología, los cuales, se emplearon también para indagar al respecto de la planificación y estrategia como pilares necesarios en el desarrollo organizacional. Se debe seleccionar y delimitar el tema para poder reconocer un problema a tratar. Debe darse la compilación de las fuentes de información con las cuales se trabajará para poder procesar aquella que resulte útil y desechar la que no sea necesaria en determinado momento, y también se hace necesario organizar los datos y analizarlos para evidenciar unos resultados de acuerdo con el objetivo que se haya establecido previamente.

Para el trabajo realizado fue de utilidad contar con este método porque ha permitido teorizar sobre prácticas por las cuales deberían regirse las organizaciones independientemente de su naturaleza o misión, además, se logra también adquirir fundamentos para brindar soporte a las organizaciones en donde se tenga la oportunidad de incursionar mediante cargos, asesorías y demás modalidades, ya que al identificar plenamente los problemas que se padezcan se podrá emplear el método documental para obtener elementos relevantes para ser replicados en aras de la consecución de distintos objetivos.

MARCO TEÓRICO

En el contexto de la investigación sobre el éxito empresarial, la estrategia y planificación son elementos claves que deben estudiarse en aras de identificar aspectos que sean útiles para emitir recomendaciones a organizaciones que se encuentren regazadas y busquen posicionarse de mejor manera, o por el contrario, aquellas que ya poseen alto reconocimiento y pretendan abarcar otras áreas; en cualquiera de los casos, éstas requieren de la adecuada planificación y creación de estrategias que involucren a equipos completos para que las probabilidades de éxito se incrementen. A continuación, se darán a conocer unos conceptos que serán analizados para tratar de proponer acciones a seguir por parte de directivos y personas con poder de decisión en distintas organizaciones, que además sean capaces de impulsar el alcance de objetivos de forma colectiva.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La estrategia ha sido considerada como un plan para abarcar una determinada situación, Mintzberg (1987), ejemplifica casos de la vida cotidiana donde los niños ponen en marcha estrategias para sus

juegos, las corporaciones buscan abarcar más porción de un mercado, entre otras prácticas como la forma de entender las estrategias desde la perspectiva de la guerra, desde la administración, y desde otros campos de incidencia donde se pueden identificar la anticipación de acciones que se realizarán con propósitos significativos que sean tanto individuales como grupales.

Henry Mintzberg es uno de los autores más representativos en cuanto a la estrategia, en su aporte titulado “Las cinco P de la estrategia” (1987), proporciona cinco miradas de lo que implica la estrategia, que considera que ésta no se debe definir de una sola manera, sino que hay varias formas de abordarla, no simplemente como un plan creado sin anticipación. Acorde a éste autor, de la estrategia deben surgir distintas acciones, pautas de comportamiento y planes que se relacionen entre sí para hacer frente a situaciones específicas que surgen en la cotidianidad de la empresa u organización.

En primer lugar, se tiene la estrategia entendida como plan, desde la cual se desarrolla una guía asignando acciones que deben seguir una o más personas, se cuenta con un propósito definido orientado a aspectos competitivos y prácticos. En ese sentido cuenta también con el análisis del funcionamiento del cerebro humano, su intencionalidad y el uso que se le da para crear planes que se conviertan en estrategias que favorezcan a la organización.

La segunda mirada es la estrategia como patrón, en ésta se busca que los líderes fijen directrices detalladas para las organizaciones y a partir de dicho punto, crear planes de acción que los demás deben seguir, todo ello va enmarcando la forma en que se comporta la organización frente a diversas situaciones.

Estrategia como pauta de acción; ésta se centra en la competencia directa teniendo presentes amenazas que pueden surgir y pasos a seguir para generar ventajas significativas. Del mismo modo se debe trabajar en base a la búsqueda de la estabilidad.

La cuarta que se presenta es la estrategia como posición que busca competir en medio de distintas posiciones donde debe haber enfrentamientos, evitar ataques, y sortear situaciones en el desarrollo de actividades afines a la naturaleza de la organización.

En último lugar se tiene la estrategia como perspectiva que realiza de acuerdo con intenciones provenientes del ámbito grupal o colectivo. Dichas intenciones se asumen como normas sociales que se aprenden al interior del grupo.

Según los anteriores planteamientos, puede entenderse la estrategia como el seguimiento de la visión que pretende alcanzar una organización o empresa, en donde se involucran datos manejados por la parte directiva que son fundamentados para el debido desarrollo de sus proyectos. Se asignan metas acordes a la realidad, se asignan recursos entre los actores que se involucrarán en el proceso, los cuales pueden ser personas o dependencias, y, asimismo, se trabaja en base a las ventajas existentes que se pueden ejemplificar de acuerdo con la naturaleza de la organización y los productos o servicios que ésta brinda al mercado existiendo una diferencia que la pone por encima de los competidores. En ese sentido, la estrategia que se pretenda implementar debe enfocarse en profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades que vayan surgiendo a medida que se persigan los objetivos creados.

Ahora relacionando la estrategia con las actividades de la organización Chandler (2003), manifiesta, que es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en relación con el largo plazo hace presumir que una institución no se hace de un día para otro, y que se necesita mucho tiempo y de la asignación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. La aplicación de recursos no se limita únicamente a lo financiero, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las empresas deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker (2007), considera que la esencia de la estrategia está en conocer el negocio y, ¿qué debería ser?; para él, normalmente las organizaciones se olvidan de lo obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en actividades que merman el objetivo principal. Trata de mostrarle a los empresarios, lo fundamental que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, y de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa.

Desde la sostenibilidad y el direccionamiento (Lukac & Frazier, 2012), sostienen que el concepto de estrategia empieza a menudo con una visión de cómo la institución quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de realizar y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer.

Desde la estrategia enfocada a la competitividad y el entorno Jackson (2012), afirma que la mayor ventaja competitiva que una organización puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia de la empresa deberá estar haciendo su parte para ayudar al negocio a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Fred (2003), considera que la dirección estratégica consiste en el formular, implementar y evaluar decisiones que se toman mediante la asignación de funciones que posibilitan a la empresa alcanzar sus fines. Para el autor la dirección puede combinar las áreas de gerencia, finanzas, contabilidad, investigación, sistemas, entre otras que dan vida y existencia a una empresa u organización; del mismo modo, permite aprovechar oportunidades en distintos plazos haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles.

Se da a conocer también que la dirección estratégica consta de tres etapas que son la formulación de la estrategia, que implica diagnosticar adecuadamente el estado de la organización en lo que concierne a misión, visión, oportunidades, amenazas, y demás información que será útil para la toma de decisiones en cuanto a negocios en los que se tendrá participación o serán rechazados. Asimismo, se tiene en cuenta que en la formulación de la estrategia se pueden poner en riesgo los recursos existentes y la tecnología que se haya alcanzado hasta el momento. Sobre este punto se considera que deben ser los decisores, gerentes o presidentes quienes tomen ésta responsabilidad toda vez que usualmente los recursos no son ilimitados y pueden verse seriamente comprometidos.

La segunda etapa es la implantación de la estrategia en la cual se asignan tiempos específicos que pueden ser anuales para que en dicho tiempo se aprovechen los recursos humanos mediante la motivación basada en una cultura interna enfocada en la eficacia; como herramientas específicas en este ámbito se tiene la preparación de presupuestos, el uso de sistemas de información, entre otras acciones que buscan implementar las estrategias que han sido diseñadas previamente. Se suele creer que ésta es una de las etapas más complejas por lo que requiere un alto grado de compromiso de parte de todos los involucrados directos e indirectos como son empleados, gerentes, entre otros.

La tercera etapa es la evaluación de la estrategia, en la cual aquellos que están desde la parte directiva tienen la posibilidad de saber si las decisiones que han tomado previamente han funcionado o no. Para la evaluación de la estrategia se deben revisar los factores externos e internos.

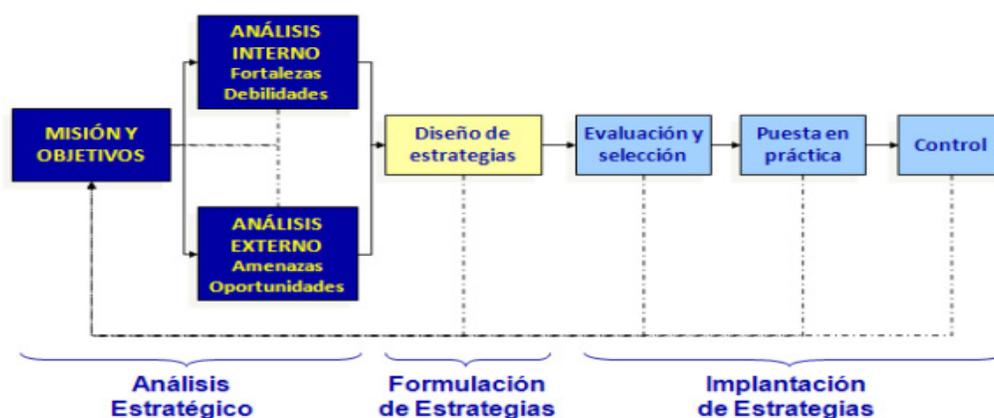
Las actividades previamente mencionadas permiten la articulación entre los niveles de la empresa para que la misma incremente al máximo su competitividad, la interacción entre miembros, entre otras actividades que fomentan tanto la integración como la obtención de resultados favorables.

Camacho (2002), afirma que el direccionamiento estratégico “es el enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la empresa trabaje en la misma dirección”. Lo anterior para Aguilera (2010), implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004) la define como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Fases de la Dirección Estratégica

Navas y Guerras (2007), plantean los elementos o las fases de la dirección estratégica en la siguiente gráfica, tomado de Lledó (2013):



El análisis estratégico, se refiere a la comprensión de la posición estratégica del negocio, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macroentorno y el Microentorno). En esa dirección, Ronda & Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Lo que se busca en esta fase, es establecer los aspectos claves al momento de determinar la estrategia futura.

La formulación de estrategias es la elección de estrategias para el futuro por parte de la empresa, en este sentido Wheelen & Hunger (2007), la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas.

La implantación y control de estrategias, es la conversión de la estrategia en acción. En ese orden Dess & Lumpkin (2003), plantean que la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Pese a que algunas personas del ámbito académico no consideren a la planeación como un concepto de tipo científico, ésta cuenta con distintos pasos, métodos y técnicas que permitan desarrollarla de tal forma que el futuro pueda controlarse parcialmente para que los resultados sean más o menos predecibles. Según los aportes de Sánchez y Morales (2010), se suele tener necesidad de utilizar la planeación incluso en la vida cotidiana, en las labores profesionales, en las relaciones sociales, y en muchos ámbitos donde los errores o desaciertos se adjudican a planear de forma inadecuada, lo cual en términos técnicos significa que se emplearon ineficientemente los recursos, herramientas y conocimientos disponibles en cierto momento.

El direccionamiento estratégico como aspecto medular de la planeación estratégica “Va más allá que un simple proceso de previsión, debido a la exigencia de determinar objetivos y estrategias claras para realizarlas durante periodos determinados, con la finalidad de alcanzar la situación futura planeada. Por consiguiente, se deben desarrollar en el contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos” (Pérez, 2013).

No hay duda de que hay que definir la planeación como un proceso que conlleva a la obtención de resultados, seguimiento de propósitos, seguimiento a acciones que se han anticipado por una o más personas que involucran el tiempo futuro. Esta se debe aplicar a un objeto que puede ser parte de una vida personal, un negocio o un aspecto específico que se relaciona con decisiones que se toman, se planifican, se llevan a cabo, y finalmente, se evalúan.

Al trasladar lo planteado al ámbito empresarial, deben establecerse unos principios de reflexión de parte de aquellos en posiciones directivas y gerenciales, de ese modo, puede haber un óptimo diseño de estrategias que se traduzcan en planes a seguir en tiempos determinados y que asignen a cada departamento o sección unas responsabilidades que sean medibles y evaluables.

CONCLUSIÓN

Son varios los puntos que deben destacarse del trabajo de revisión documental que se ha realizado, entre ellos se destaca que el uso de estrategia implica el trabajar por la visión que tenga la organización con el debido manejo de datos correspondientes a la realidad actual, por lo cual, se hace importante que los directivos estén al tanto de los por menores necesarios para que las metas que se hayan establecido puedan alcanzarse con éxito.

Las etapas de la dirección estratégica que se dieron a conocer facilitarían a cualquier empresa y organización el identificar tanto puntos fuertes como débiles de la empresa para que así se puedan seguir líneas de acción determinantes acorde a los recursos disponibles en dicho momento. Del mismo modo, el papel de la parte directiva resulta crucial porque si no se hace uso planificado de los recursos, puede haber pérdidas que le resten participación a la organización en su mercado o misión.

Por otra parte, es necesario recalcar que aquellas responsabilidades que sean asignadas a los diferentes departamentos para ser cumplidas en tiempos específicos deben enfocarse en generar indicadores de medición que puedan ser fácilmente interpretados en aras de reconocer si se debe continuar el mismo accionar o si deben realizarse modificaciones al proceso en su conjunto.

En el día a día de las organizaciones van a encontrar circunstancias que pueden ser relevantes al momento que los administradores decidan cómo encararlas y de qué forma minimizar el riesgo que se origine con la adopción de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos (Contreras, 2013).

Se hace necesario reconocer que en la práctica y cotidianidad las empresas no suelen aplicar medidas de planificación para su funcionamiento e igualmente para direccionar a favor el alcance de sus metas; dicha costumbre se debe en mayor medida a la visión de corto plazo que se suele manifestar al hacer frente únicamente a los problemas del tiempo presente. Del mismo modo puede haber enfoque en los logros o ganancias de corto plazo dejando de lado las proyecciones futuras y el trabajo sobre las mismas. Es por ello por lo que la planificación y la estrategia juegan un papel importante a nivel organizacional, porque gracias a éstos, los directivos o personas competentes para la toma de decisiones, pueden trabajar en favor del desarrollo de una gestión óptima teniendo en cuenta cada uno de los elementos circunstanciales y futuros que puedan presentarse.

Toda la información recopilada y analizada respecto a la planificación y estrategia indican que en las organizaciones debe imperar una visión que sea capaz de proporcionar una cultura interna en donde todos los miembros, directivos y empleados asuman compromisos en las proyecciones que involucran distintos plazos; se considera que aquellos que no implementan debidamente la planificación estratégica, tienen más posibilidades de fracasar y salir de su mercado o campo de acción, por tanto, el uso de la información y decisiones deben recaer en personas idóneas y competentes para los cargos de dirección, que además impulsen a las empresas en la dirección requerida y en el tiempo estipulado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Uninorte. Disponible On – Line en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.
- Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Uninorte. Disponible On-Line en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2007). The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACION, México. ISBN 970-26-0427-3
- Grupo Entorno Empresarial. (2019). Importancia de la estrategia empresarial. [Consultado el 12/05/2019]. Disponible en <https://www.grupoentornoempresarial.com/importancia-de-la-estrategia-empresarial/>
- Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. Journal of Business Strategy, 33(2).
- Kaufman, A. M. y Rodríguez, M. E. (2001). La escuela y los textos. Argentina: Santillana.
- Lukac, E. & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. Journal of Business Strategy, 33(4), 49-57.
- Lledó, S. (2013). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. Disponible On – Line en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817924>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. En: Fall 1987 California Management Review.

Pérez, R. (2013). *Gerencia Estratégica Corporativa: Con aplicaciones para Logística Aeronáutica y Gerencia De La Seguridad Aérea*. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar Aeronáutico. Segunda edición. Pp. 319. ISBN: 978-958- 99406-4-8.

Ronda, P. & Marcané, J. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.

Sánchez, J., y Morales, M. (2010). *Planeación Estratégica: Breve revisión teórica. Planeación y evaluación educativa*.

Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10a ed.). México: Pearson Education.

