

LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La planificación es un proceso administrativo y como tal opera en las organizaciones.

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

Las Organizaciones.

En general, las organizaciones tienen características comunes. Señala Dessler, que las mismas pueden ser resumidas en las siguientes: a) son unidades sociales con un propósito, b) están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas que les permiten contribuir a los propósitos organizacionales y, c) tienen uno o mas administradores que cumplen tareas de planeación,, dotación, organización, dirección y control del personal, las tareas y los resultados.

Una organización consiste en un conjunto de unidades diferenciadas con relación a la naturaleza de las tareas que en cada unidad se ejecutan, esto es, existe una división del trabajo. Estas unidades se mantienen con arreglo a una jerarquía en el sentido que el responsable de una unidad reporta a un responsable de mas alto nivel en la organización. Es a este nivel de unidades diferenciadas que se formula el plan operativo.

El número y naturaleza de las unidades organizacionales así como su nivel de autonomía depende de la situación respecto al ambiente en el cual la organización se desenvuelve. Esta adaptación a la situación ambiental puede ser explicada en términos de diferenciación e integración. La necesidad de diferenciación al interior de las organizaciones está relacionada a la incertidumbre y fluctuaciones que ocurren en el entorno, en otro sentido, un gran número de unidades y una mayor variedad de funciones que éstas desempeñan, demandan la necesidad de integración del trabajo de estas unidades separadas. Una organización efectiva será, por tanto, aquella que su estructura responde a las características ambientales, su nivel de diferenciación es consistente con la complejidad de su entorno y su integración es apropiada al nivel de diferenciación.

Dado que las organizaciones están constituidas por personas, las organizaciones en si mismas, no poseen objetivos. Los "objetivos organizacionales" se refieren generalmente a objetivos de la alta gerencia. Por tanto, se debe distinguir entre los objetivos que la alta gerencia pretende alcanzar de los objetivos de los otros participantes en la organización (trabajadores, empleados, etc); estos poseen sus propios objetivos personales que desean lograr; estos objetivos personales estan relacionadas con la satisfacción de sus propias necesidades. Es difícil que ocurra una perfecta congruencia entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

La participación de las personas en el logro de los objetivos fijados se mueve entre la cooperación y el conflicto. Un esfuerzo gerencial significativo se refiere a mantener un balance apropiado entre las fuerzas que crean conflicto y las que crean cooperación. Algunos conflictos no solo son inevitables, sino también deseables. El conflicto resulta la competencia entre participantes para la promoción de otras formas de necesidades no satisfechas.

En 1964, March y Cyert expusieron la teoría política de las organizaciones. Esa teoría es conocida como modelo pluralpolítico de las organizaciones. Las características principales que expresa este modelo de comprensión de la realidad organizacional son: a) las organizaciones se componen de grupos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos, algunas veces de manera egoísta, pero a menudo con motivos bien intencionados, b) el modelo considera el conflicto como inevitable y forma parte de la manera normal de hacer las cosas, c) el comportamiento político surge cuando una de las partes o grupos interesados contrarrestan los intentos de influencia de algún otro, d) se llega a los objetivos organizacionales a través de un proceso de negociación entre las diferentes coaliciones al tiempo que responden a los cambios del medio y, e) el poder y el comportamiento surgen de manera natural de la interdependencia inherente a la mayor parte de los puestos gerenciales.

EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes.

El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control. Al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente.

Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia.

Más que entender el significado del entorno interesa conocer como aquellos procesos, hechos o tendencias que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y que consideraciones debe asumir el actor planificador a fin de formular prescripciones de actuación que definan el futuro organizacional y sus logros.

En primer lugar, al revisar las tendencias mundiales de los años '90, según Kliksberg se encuentran cuatro rasgos resaltantes: a) internacionalización creciente, donde se destruyen las barreras políticas, se abren los mercados y se maximiza la interdependencia, esto es la transformación en aldea global, donde 'todo se relaciona con todo', b) se producen grandes cambios en la matriz tecnológica básica del mundo, situación que se pone de manifiesto por la alta tasa de innovación tecnológica y avances en múltiples áreas (biotecnología, genética, robótica, microelectrónica y gerencia), que dejan obsoletas las matrices tecnológicas preexistentes, c) una transformación total en el mundo de las comunicaciones y d) reestructuración geopolítica del mundo.

Los efectos de estas tendencias se manifiestan de inmediato en forma de profundas y continuas variaciones en el entorno en el que operan las organizaciones.

Los autores han planteado ese entorno organizacional bajo las siguientes características:

Turbulencia

Cambio incesante

Incertidumbre

Ritmo acelerado

Inestabilidad

Complejidad

Entre los años 1977, Ilya Prigogine, premio Nobel de Química formuló las bases de la Teoría del Caos. Sus experimentos sobre inestabilidad de los procesos fisicoquímicos fueron trasladados de las ciencias duras a las ciencias blandas planteando que todos los procesos son inestables y tienden al caos. En esta situación no hay normas ni existen las regularidades que los científicos sociales se han esforzado en identificar en la realidad, para interpretarla o preverla. Como los procesos son caóticos o inestables, las estructuras tienden a ser disipativas, de final abierto e incierto. Existen múltiples salidas, múltiples soluciones y no se conocen.

En ese marco ambiental, algunos problemas se plantean a la planificación, entre ellos a) la complejidad de infinitos factores que deben considerarse y que mantienen una interrelación estrecha dificulta la previsión, b) la aceleración de las situaciones limita el accionar coordinado en las organizaciones, casi no existe tiempo para la reflexión sobre el futuro dado que presente y futuro se reúnen casi de inmediato y, c) la turbulencia limita la consideración del pasado como guía útil de actuación por cuanto el futuro será totalmente distinto al presente.

LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO (*)

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante el cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación se encuentran las siguientes características más o menos comunes:

La planificación es una metodología para la toma de decisiones.

La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.

La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.

La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.

La planificación es un proceso social.

La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.

La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiéndose por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. La gestión, y por ende, la planificación se relacionan con el gobierno de los sistemas. De allí que la planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.

En términos de proceso, los diferentes autores plantean el mismo integrado por varias etapas, algunas de tipo secuencial otras incorporando la retroalimentación de etapas. Todos los autores coinciden en señalar que el proceso se inicia con un diagnóstico, estudio o investigación de la situación o realidad a planificar.

Posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración o formulación de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control. Por último, una vez se ejecuta el plan se procede a su evaluación. En resumen, el proceso se plantea en las siguientes etapas:

DIAGNÓSTICO, ESTUDIO O INVESTIGACIÓN DE LA REALIDAD.

Programación, elaboración o formulación.

Discusión y decisión.

Ejecución o aplicación.

Control.

Evaluación.

Tal como se muestra el conjunto de etapas, las mismas se solapan con otros procesos administrativos. La ejecución o aplicación del plan corresponde mas al proceso de dirección que toma como insumo los aspectos formulados para ser llevados a cabo. El control es un proceso relacionado con la planificación pero contiene su propio método y la evaluación es un mecanismo de control. De allí que, en este caso, solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnostico, la programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.

El proceso se puede resumir en dos grandes fases que incorporan la comunicación y las decisiones respectivas. Esas fases son la de análisis y la de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagramas para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. Una vez se llega a acuerdos sobre lo que se debe resolver se procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. El objetivo se refiere a la situación global que se estima alcanzar al final del plan y la estrategia se presenta como la combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir desde la situación presente a la situación objetiva definida

DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (*)

En la fase de diseño el actor/planificador debe plantear de manera creativa la solución de los nudos críticos seleccionados. Para ello debe planearse varias opciones y evaluarlas en función de su eficiencia resolutive. Las operaciones son unidades o bloques de acción que se orientan a un fin.

Definir el Objetivo

El primer eslabón se refiere a la definición del objetivo global del plan operativo. Este objetivo debe corresponderse con la naturaleza de los problemas y causas analizadas así como con la aspiraciones y expectativas organizacionales en el corto plazo.

El objetivo global del plan operativo también debe mostrar los beneficios que se derivan del mismo.

Este objetivo debe contemplar cada uno de sus componentes de manera explícita. Esto es:

Compromiso de Acción, formulado con un verbo en infinitivo que refleje y vincule la solución pretendida y su posterior desagregación en operaciones.

Unidad Operativa Responsable. Este componente encierra la necesidad de establecer las relaciones

diferenciadas entre responsable (¿quien es responsable y de que?), y autoridad (¿quien rinde cuentas a quien ?)

Indicador de Gestión referido al compromiso de acción.

Formular la MicroEstrategia

Una vez que se ha definido el objetivo de la unidad operativa es necesario formular la microestrategia o aquel patrón de actuación fundamentado en el uso y aplicación de recursos a objeto de alcanzar el logro estimado.

En esta formulación debe considerarse el balance operativo realizado en la fase de análisis. El balance operativo interno parte del análisis de las fortalezas y debilidades en tanto que el balance externo parte del estudio y calificación de las oportunidades y amenazas. Al elaborar una matriz de balance interno y externo se pueden considerar cuatro situaciones resultantes:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO	DO
Amenazas	FA	DA

David (1990) plantea cuatro estrategias básicas:

Estrategia Fortaleza/Oportunidades. Esta consiste en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategia Fortaleza/Amenazas. Plantea el uso de las fortalezas internas con la finalidad de evitar las amenazas.

Estrategia Debilidades/Oportunidades. Esta estrategia indica que se deben vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategia Debilidades/Amenazas. La estrategia a definir en estas condiciones intenta reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

La definición de esta microestrategia es el resultado obtenido del balance operativo que indica la situación existente en la unidad operativa que formula el plan.

Diseñar Operaciones

Para cada uno de los nudos críticos se debe definir una operación. Las operaciones afectan directamente la naturaleza o disponibilidad de la salida de la organización.

Las operaciones directamente vinculadas a los procesos internos estarán integradas por:

Acciones relativas a cada uno de los pasos que componen el proceso. Estas acciones serán recurrentes en el tiempo.

Identificación de metas de cada acción.

Identificación de responsables.

Establecimiento de metas por acción.

Fecha probable de inicio

Formulación de un indicador de control de la acción.

Las operaciones que conllevan a levantar restricciones a los procesos conformados por acciones recurrentes estarán compuestas de:

Acciones de cambio planificado desagregadas de acuerdo tareas dirigidas a modificar la situación restrictiva.

Meta

Unidad ejecutora de las Acciones

Periodo de ejecución

Indicador de gestión

Las operaciones que implican incrementar la capacidad de respuesta o de producir cambios favorables en el entorno generalmente están constituidas por acciones que implican la inversión de recursos financieros. Como tal su viabilidad esta en gran medida asociada a la inclusión presupuestaria de los recursos necesarios para su ejecución.

Formulación de acciones que definan los tramos de proyectos de inversión o del proyecto total.

Determinación de los costos financieros del proyecto.

Incorporación presupuestaria.

Determinación del tiempo de ejecución.

Fijación del responsable de la ejecución.

EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN LA PLANIFICACIÓN

Los problemas constituyen el primer insumo del proceso de planificación. Se planifica a fin de que la presencia de estos problemas sea controlada, minimizada o prevista por los actores que gobiernan los procesos organizacionales. Sin problemas la planificación se hace innecesaria.

Al planificar basándose en problemas se procura la concentración del esfuerzo institucional en los asuntos que obstaculizan los procesos organizacionales y que afectan negativamente los productos que como respuesta se provee al entorno.

El análisis de la realidad que se pretende intervenir a través de un proceso planificado de acciones se descompone en varias etapas secuenciales: identificación de los problemas, descripción del mismo, de sus causas y efectos, la jerarquización de causas, la diagramación y la selección de nudos críticos.

Que es un problema ?

El Diccionario Larousse establece cuatro acepciones en torno al significado de este término:

Cuestión que se trata de resolver por medio de procedimientos científicos.

Proposición dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado, conociendo ciertos datos.

Cosa difícil de explicar.

Asunto difícil, delicado, susceptible de varias soluciones.

Un problema es una diferencia entre el "ser" y el "deber ser", siempre que éste último constituya una situación mejor.

Según Carlos Matus (1992), un problema es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que el acepta o crea como referencia.

Kepner y Tregoe agregan con relación al concepto de problema que el mismo se refiere a un efecto visible entre el desempeño esperado y real por causas desconocidas. Finalmente, La empresa consultora alemana GTZ, indica que el problema es una situación general que se considera insatisfactoria.

Todo problema representa una situación de la realidad y que siendo esta contingente, es decir atinente a cada actor que la percibe, muestra resultados insatisfactorios a los fines, aspiraciones o deseos de un decisor específico en un momento dado. De acuerdo a lo expuesto en los conceptos aportados por los diferentes autores, la definición de problema presenta tres aspectos básicos:

1. Todo problema es relativo a un actor específico. En un sentido mas práctico lo que constituye un problema para un decisor puede no serlo para otro decisor.
2. Todo problema representa una situación inaceptable para el actor que lo percibe, en ese sentido, el problema se convierte en un elemento propulsor de la acción para resolverlo, modificarlo o atenuarlo.
3. Todo problema es por definición solucionable, por el contrario si la situación no tiene solución entonces deja de ser problema y se convierte en una restricción para el decisor o en dato.

En la planificación, la definición de problemas resulta de un interés especial, sobre todo en los casos de planificación institucional donde se trata de dar una respuesta a las necesidades internas y a las demandas del

entorno. En estos casos, las organizaciones públicas o privadas deben identificar los problemas para posteriormente definir las acciones y los métodos para alcanzar los objetivos.

El proceso mediante el cual un actor define, inicialmente, un problema sigue la siguiente secuencia general:

Percepción de sentimientos de frustración y/o tensión.

Identificación de incidentes específicos que suscitan los sentimientos.

Análisis de incidentes.

Generalización, basada en los incidentes, de la naturaleza del problema.

Definición del problema.

OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN.

Mientras que en la fase vinculada al análisis de problemas las interrogantes se mueven en el plano del ¿ como es?, ¿ Cómo tiende a ser la realidad? y ¿ como llegamos a ella? , en la fase de diseño de objetivos, la interrogante se mueve en el plano de ¿ como debe ser la realidad ?. Aquí la respuesta central que debe encontrar el planificador se relaciona con las preguntas ¿ Que queremos?, ¿ A donde queremos ir ?. Esto nos conduce al objetivo.

Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira, desea o necesita lograr en un período de tiempo determinado. El objetivo se vincula a un valor aspirado por un individuo, grupo o unidad dentro de una organización; es un estado futuro deseado. Aun cuando el objetivo debe lograrse en el futuro, no solo se determina un lapso específico para su realización sino se fijan, además, realizaciones concretas entre en momento presente y el límite extremo de tiempo donde se ubica el mismo.

Existe una continuidad en el conjunto de actividades, cuyas definiciones trasladan unas a otras. En un extremo del espectro de tiempo se encuentran los propósitos básicos organizacionales, esto es, la misión, en el otro las metas a corto plazo, en medio están los objetivos. Los objetivos acercan a la organización a su razón de ser y guían las tareas específicas hacia este fin.

El objetivo es aquella actividad proyectada que se ha seleccionado antes de su ejecución y está basada en apreciaciones subjetivas como en razonamientos técnicos no subjetivos de acuerdo a las características que posee la situación que se pretende transformar.

En general, los objetivos son dinámicos y no estáticos.

En forma pragmática, todo lo relacionado con la definición de objetivos se asocia con las respuestas a las siguientes preguntas sobre una situación esperada

El objetivo define el nivel de gobernabilidad deseado en el plan. Los objetivos responden a las posibilidades específicas de mandato (capacidad) y la voluntad de quien los formula.

El objetivo debe ser:

Direccional. Una manera de pensar los cambios que se estiman producir en una situación es un "viaje" desde el estado presente al estado deseado.

Optimizador. El objetivo debe encuadrarse dentro de la realidad y debe corresponderse con la dinámica social. Igualmente debe responder a la mejor utilización de los recursos materiales y humanos disponibles, de modo tal que no solo se logre la efectividad a través de su uso, sino que esa efectividad se consiga con la mayor eficiencia.

Coherente o Consistente. Los objetivos del plan así como los objetivos de los programas, proyectos, operaciones o cualquier otra forma de agregación de acciones deben mantener relación entre si y con los problemas o situaciones que se pretenden transformar.

Viable o Realista. El objetivo debe ser factible o posible de lograr, sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.

Concreto y preciso. El objetivo debe poseer un equilibrio aceptable o apropiado en cuanto a su formulación.

Negociado. Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos básicos o razón de ser de las organizaciones.

Controlable o Medible. Hasta donde sea posible, los objetivos deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando.

Componentes del Objetivo

Acción. Corresponde al conjunto de términos lingüísticos que definen o trazan expresamente el borde de las intenciones del actor y excluyen implícitamente lo que está fuera de su espacio de intenciones y capacidades. A tales efectos, el enunciado de la acción debe ser semánticamente preciso y gramaticalmente bien construido (estará bien redactado si los actores del plan interpretan o entienden con el mismo significado el conjunto de términos lingüísticos). Esto es fundamental para gerenciar (conducir) y pedir y rendir cuentas.

El enunciado de acción expresa la tarea a desarrollar por lo que en su construcción se manifiesta a través de un verbo en infinitivo. Para su formulación el actor de planificación puede asumir como referencia su relación con los efectos, resultados, costos o productos deseados, los mismos atributos constituyen el fundamento de la definición de la acción.

La *meta* es un punto de referencia cuantitativo o aspiración que las organizaciones deben alcanzar en el futuro.

Indicador de Gestión es una referencia que permite determinar en que medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Como lo señala Serna (1994), los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

En este sentido, el indicador de gestión debe:

Expresar un resultado (de gestión)

Ser Simple

Ser Significativo

Ser Coherente

Ser Relativo a un responsable.

Como insumo informacional, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución. Así como el plan establece la direccionalidad de las organizaciones, el indicador de gestión establece la direccionalidad del plan, en el sentido de la corrección de rumbos que no apuntan hacia los objetivos previstos.

Responsable, corresponde a la unidad administrativa o cargo que debe responder por la ejecución o no de la(s) acción(es) asignadas una vez finalizado el tiempo de realización.

Tiempo, El componente final del objetivo es la definición temporal o lapso en que deben ejecutarse las acciones previstas en el plan. Este componente tiene una implicación de carácter coordinativo por cuanto las acciones se formulan como una cadena de eventos relacionados que permiten el logro de los objetivos del plan. De manera que la definición del momento en que debe iniciarse y/o concluirse una acción establece la necesidad de acopio y disponibilidad de recursos para hacer efectiva tal acción

DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía:

"... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate ..." (*De la Guerra, Libro III, Capítulo I*)

Y agregaba:

"... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto..."

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra y que Clausewitz referencia así:

"... no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos ..."

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's dice que la estrategia es:

"la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra."

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro *El Arte de la Guerra*:

"... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo ..."

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro:

"... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas ..."

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

Conoce al enemigo y concómete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.

Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.

Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieren o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables

pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas. La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

ESTRATEGIAS

Las estrategias responden a la interrogante ¿ Como alcanzamos los objetivos?. Una vez que el planificador decide el ámbito, situación o problema que aspira modificar se traza un objetivo para conducir los procesos de cambio para luego, trazar la trayectoria de eventos necesarios en el tiempo para lograr tal propósito.

El término estrategia proviene del griego strategia, de strategos, jefe del ejército. La primera definición del vocablo supuso un significado asociado a "una combinación de conocimientos necesarios para el comandante en jefe" (800 años A.C). Esta acepción inicial del concepto de estrategia se halla vinculada a la idea de las mas alta jerarquía militar. El comandante en jefe del ejército era llamado polemarca y la estrategia era parte de sus virtudes.

Desde el punto de vista militar, estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar objetivos fijados por la política. Al respecto, Beafre plantea, la estrategia "es el arte que utiliza la fuerza para alcanzar las metas de la política". La estrategia es un arte que facilita con independencia de toda técnica, dominar los problemas que se presentan en toda oposición de voluntades, para así utilizar todos los medios disponibles con la máxima eficiencia en el logro de los objetivos buscados.

Generalmente, los militares dividen, y así lo indican diversas lecturas sobre el tema, el arte de utilizar las fuerzas militares en estrategia y táctica; al que últimamente se le agregó el concepto de logística. La táctica es el arte de emplear las armas en el combate para conseguir el mejor rendimiento y la logística se refiere a la parte del arte de la guerra que se ocupa de los movimientos y de los abastecimientos en las dimensiones de tiempo y espacio. Tanto la táctica como la logística se refieren a combinaciones de cosas materiales, la estrategia surgiría como la parte divina; este concepto nace de una frase de Napoleón que oponía a la combinación de cosas materiales (táctica y logística), la parte divina (estrategia).

Existen etapas sucesivas de conversión en táctica lo que primariamente era estrategia. La táctica es representada por la acción y su contacto con la realidad y la estrategia con la acción del pensamiento.

En conclusión, en el ámbito militar, estrategia es el arte de razonar en forma metódica y oportuna, sobre la libre disposición de todas las fuerzas (medios y recursos), con miras a un objetivo lejano, que es precisamente una situación táctica.

Al revisar en la literatura administrativa y empresarial, los diferentes enfoques y definiciones, encontramos que en el área administrativa los aportes mas importantes en relación con la estrategia fueron realizados por Chandler (1962), Andrews (1977), Ansoff (1976), Hofer (1976) y Hofer y Shendel (1978).

Uno de los primeros autores que estudio la evolución de las grandes empresas en los Estados Unidos fue Chandler, como conclusión del análisis de las estrategias empleadas expresó su conocida frase "la estructura sigue a la estrategia", definiendo la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzarlos.

Andrews combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, definiendo en que clase de negocios está o quiere estar la empresa y que clase de empresa es o quiere ser.

En el libro "La Estrategia de la Empresa", Ansoff plantea la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones productomercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro.

De la revisión de estos autores destaca el hecho que la estrategia se refiere al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos. En su formulación se debe tener presente que la estrategia es la fuerza conductora de la organización y que deben considerarse tres aspectos: la relación productomercado, las capacidades y los resultados.

En la teoría de la organización y asumiendo correspondencia con los aportes de las artes militares, la estrategia es el arte de razonar concisa y metódicamente, y por medio del subsistema político asigna y maneja recursos para alcanzar los objetivos fijados. Se destaca que el sistema político de la organización es aquel donde se desarrollan las coaliciones que negocian y fijan objetivos y metas que de alguna manera condicionan a toda la estructura organizacional.

FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS (*)

Formulación del problema y examen del sistema

Variables Claves Internas y externas

Retrospectiva

Análisis Estructural

Diagnostico de la Organización

Arbol de Competencias

Análisis Estratégico

Dinámica de la empresa con relación al entorno

Retrospectiva

Juego de Actores

Evaluación de Opciones Estratégicas

Análisis Multicriterio

Escenarios Ambientales

Megatendencias

Wild cards

Fortalezas y Oportunidades

De la identidad a la visión y los proyectos

Opciones Estratégicas

Acciones Posibles

Del proyecto a la elección estratégica

Organización de objetivos en la jerarquía

Plan de acción e Implementación

Contrato de objetivos

Coordinación y Seguimiento

PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS (*)

Una de las medidas básicas para asegurar la calidad de un proceso o actividad es la determinación de los riesgos a los cuales se vería enfrentada la organización y su entorno ante una falla del proceso o en la actividad. Esto implica conocer los alcances de las funciones críticas involucradas en el proceso del organismo, su incidencia interna y externa, y haber medido las consecuencias de una falla que se pueda producir. Por lo tanto, es necesario preparar un conjunto de acciones que se deberían tomar en el caso de una falla. En eso consiste el plan de contingencia.

En el proceso de formulación del plan de contingencias, lo principal es cumplir todas las tareas necesarias de la fase proactiva, que es la fase anterior a la contingencia. Una vez que se produce la eventualidad, se inicia la fase reactiva y se debe ejecutar el plan correspondiente.

Preparación del plan de contingencia.

Identificación de los riesgos

Se debe determinar cuáles de los eventos probables y críticos identificados, tienen un riesgo alto, determinando prioridades basándose en la dinámica social, ambiental o institucional, entre otras. Para determinar la prioridad se debe tener en cuenta la influencia del evento sobre la población o las instituciones. Una vez identificados los riesgos, se debe decidir para cuáles de los eventos se debe generar un plan de contingencia, además de las características que debe tener dicho plan (por ejemplo, una función que es imprescindible en la cadena de distribución de energía eléctrica, no puede tener un plan de contingencia basado en una gran degradación de dicha función a cumplir).

Generación del plan

Para cada una de las funciones que amerita un plan de contingencia, se debe analizar todas las alternativas de solución que permitirán que las actividades se sigan cumpliendo aún cuando suceda algún inconveniente. Luego de analizar todas las alternativas, se confecciona el plan que puede involucrar soluciones desde el punto de vista técnico, de negocio, de rescate, de atención, de suministro o de cumplimiento de las actividades, soluciones momentáneas para problemas puntuales (por ejemplo, en el caso de la función de suministro de la electricidad, el uso de generadores) o una combinación de estos tipos de solución. Al generar el plan se debe tener en cuenta la identificación de las condiciones que implicarán que el plan de contingencia se ponga en marcha.

En términos generales, el plan de contingencia debería contener:

Objetivo del plan: se deben indicar aquellos componentes de la función crítica que se pretenden cubrir frente a la contingencia considerada. Estos componentes pueden variar, así como su grado de cobertura para las distintas contingencias analizadas.

Criterio para la ejecución del plan: condiciones bajo las cuales se considera que debe comenzar a aplicarse el plan de contingencia.

Tiempo esperado máximo de duración del plan. Es decir, el tiempo máximo que se puede continuar operando bajo estas condiciones de contingencia

Roles, responsabilidad y autoridad: Esto es clave para la buena marcha del plan de contingencia. Se debe determinar muy claramente, cuál es el papel de cada uno de los sectores de la organización ante la contingencia y cómo se alteran los procedimientos habituales para dar lugar a los procedimientos de contingencia.

Requerimiento de recursos: qué recursos se necesitan para operar en el modo contingencia y cuáles de los recursos habitualmente utilizados no se deben utilizar. Esto debe estar debidamente documentado y verificado lo más exhaustivamente posible.