

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS BÁSICOS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS CONTEXTOS DE APLICACIÓN

*Fernando Rubén Valdivia**

1.- La planificación se orienta a los resultados

Entendemos a la planificación como un conjunto de acciones coordinadas que se orientan en sus premisas y fines a la consecución de resultados. Es decir que partimos de una situación “A” dada, el presente, para alcanzar otra, situación “B”, ubicada en el futuro.

Por intermedio de los procesos de planificación buscamos, esencialmente, que un futuro deseado (pero posible) ocurra, a partir de la puesta en orden de recursos de diversa índole.

Complementariamente, cuando hablamos de estrategia, hacemos referencia al modo particular en el que se conjuga el presente con el futuro deseado, a partir de la racionalización de los caminos a recorrer y, fundamentalmente, de la armonización de los medios entre sí y con el ambiente.

El Planeamiento Estratégico es, consecuentemente, aquel proceso en el que la organización pone en marcha los procedimientos que unirán el presente con el futuro deseado; una herramienta que le permitirá alcanzar su visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones.

La Planificación Estratégica supone la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinadas a acercarse a ese futuro deseado, así como examinar los resultados a partir de la revisión y corrección de la dirección.

Un proceso de planificación de estas características deberá involucrar proactivamente a la mayoría de los miembros de la organización en cuestión. Del mismo modo, buscará incluir a todos aquellos actores que de alguna manera se ven involucrados en los procesos o resultados de la organización.

2.- La planificación tiene algunas premisas epistemológicas y metodológicas

Un primer condicionamiento se ubica en el modo en que se ha configurado el propio presente que se pretende modificar. Todas aquellas variables, de anclaje histórico, que de uno u otro modo han coadyuvado a la determinación de la compleja realidad organizacional del presente, constituyen el molde básico de potencialidades de toda acción de cambio. Es decir que si bien las metas a alcanzar presuponen la superación de las descripciones de la realidad a modificar, debe tenerse especial consideración por las limitaciones del cambio que surgen de las propias capacidades y resistencias de las culturas organizacionales. Estas restricciones ubicadas hacia adentro de la organización son la manifestación de la existencia de supuestos subyacentes, como modos de pensar, creencias, proyecciones, así como otras formas de expresión de las culturas, que moldearán caminos y anularán la posibilidad de que otros alternativos puedan ser tenidos en cuenta.

A ellas deberán sumarse, como parte de un entramado muy complejo de dinámicas sociales y psicosociales, las características derivadas del entorno externo, en razón de que las mismas también restringirán caminos o alternativas para alcanzar los cometidos. Condicionantes políticos, institucionales

*Médico Veterinario, Maestrando en Administración y Políticas Públicas (UdeSa), Docente de Salud Pública (F.C.M. -UNLP).

o económicos definen las tendencias para el despliegue y el desarrollo de los negocios, siendo de capital importancia por su carácter determinante de los ambientes de emprendimientos.

Otra importante cuestión surge del hecho de que el proceso de planificación estratégica supone la idea de sistema como modo de aproximación holístico a la realidad, en la que se despliegan variados mecanismos de autorregulación. Aún considerando que las críticas recientes a las teorías de sistemas han mejorado la utilidad de las mismas, debe remarcarse el carácter esencialmente complejo de los eventos humanos. Éstos deben analizarse en tanto que estructuras de relaciones funcionales y valorativas en grados proporcionales diversos, presentando instancias variables de *fuga o escape*, condicionando la eficacia descriptiva, explicativa y de intervención de los diseños instrumentales de administración.

Algunas aproximaciones teóricas y sus perspectivas metodológicas permitirán echar luz sobre los aspectos subyacentes de los procesos de planificación: las teorías del comportamiento fundadas en la tensión entre estar dominado por el sistema y ejercer la acción humana intencional. El registro de este conflicto se manifiesta en un desarrollo teórico variado en estos dos carriles.

Desde la perspectiva de las teorías de la acción social (que sostienen a los sistemas como derivados de la acción e interacción social), las posibilidades de la gestión derivarán: (a) del sentido subjetivo por el cual los actores definen sus vidas, sus fines y sus instituciones, disponiendo de medios y condiciones con los que intentan realizar sus proyectos; (b) de la acción social que llevan a cabo a tales efectos; (c) de las relaciones sociales, las instituciones y las organizaciones que devienen de la interacción, como producto emergente de las mismas.

Desde la perspectiva mencionada, se parte de una concepción ontológica y metodológicamente opuesta a la de *sistema* para la definición de los modelos teóricos, solo a los fines de mencionar los puntos débiles del mismo, pero reconociendo su cualidad en tanto herramienta simplificadora que habilita la posibilidad de establecer una progresión lógica de los sucesos de la vida social al tiempo que captar interpretativamente todos los fenómenos subsecuentes.

3.- La teoría de la acción social considera una progresión de instancias

Se expone a continuación la progresión de instancias que constituyen el marco teórico de la teoría de la acción social, toda vez que las mismas, como se mencionó, constituyen también los pilares teóricos de las acciones de administración y planeamiento.

Así, siguiendo las clásicas definiciones de **Max Weber** (1996), hablamos de **acción social** cuando observamos “una conducta humana (bien consista en un hacer externo o interno, ya sea en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o los sujetos de la acción enlacen a ella un sentido subjetivo”. La “acción social”, por tanto, “es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ella en su desarrollo”.

Cuando la conducta involucra a varios, presentándose ésta como recíprocamente referida, y orientándose por dicha reciprocidad, estamos en el **campo de la relación social**.

Definimos **institución** cuando incorporamos un marco de referencia regulatorio y normativo al despliegue práctico de las relaciones sociales. Este esquema, que es a la vez un mecanismo de cohesión social, compromete a los integrantes del grupo en el respeto de dichas reglas y normas.

Finalmente, llamamos **organización** al esquema de interrelaciones definidas dentro de un marco normativo, que promueve la consecución de objetivos específicos y en común para sus integrantes. Se ordena en razón de dirigentes o líderes y posee un cuadro administrativo.

Todo este entramado conceptual es el soporte en el que se despliegan los *juegos* que constituyen la esencia de la vida de las organizaciones.

4.- Modelos estratégicos: cambios e implementación

Otros aspectos sobre los que es conveniente explicitar los supuestos, son los referidos a los procesos de investigación y búsqueda de información, puesto que los procesos estratégicos están basados en la disposición de información, lo que supone una correcta búsqueda, selección y análisis de la misma, atinente a los entornos externo e interno de una organización.

Establecidas como sistemas de provisión de información, algunas organizaciones gozan del privilegio de disponer de modo permanente el vital insumo para la correcta toma de decisiones, aunque en muchos casos la información resulta un insumo de difícil valoración. En cualquier caso, muchos errores cometidos en este momento serán arrastrados hacia etapas posteriores del proceso de planeamiento, en razón de que todas las acciones humanas tienen en común el hecho de expresar ciertas premisas valorativas, tradicionales, emocionales y/o de intereses, no siempre en sintonía con las definiciones previstas en la labor gerencial. La investigación social, utilizada de modo adecuado, deberá entonces proveer la información necesaria en calidad y cantidad, ingresando al proceso de gestión a la manera de un insumo estratégico epistemológica y metodológicamente controlado.

Sabemos además que el método en ciencias sociales se basa en comprender o captar interpretativamente el sentido o motivos de la acción y qué motivos pretextados o represiones encubren, aún para el mismo actor, el real sentido de la misma. Quien tiene la responsabilidad de obtener la información necesaria está también atravesado por todas estas consideraciones relativas a las condiciones de la vida social que deberán considerarse.

Hay que tener presente que nuestro objeto de intervención no es el que interroga, sino que sólo responde a media voz si nosotros lo interrogamos mediando todo tipo de barreras socio-políticas, culturales, institucionales, organizacionales, psicosociales y hasta psicológicas. Así, no alcanza con respetar las consideraciones para la escucha, el registro fiel de los dichos y el procesamiento estadístico (si la metodología lo prevé). Sólo con esto estaríamos suplantando las prenociones de quien tiene la responsabilidad de investigar, por la de aquellos quienes serán los proveedores de información. Debemos entonces descubrir y clarificar todo aquello que aparece en el nivel subyacente.

5.- El cambio y su implementación

El problema central al que se enfrentan los líderes radica en cómo implementar los cambios necesarios para avanzar con los propósitos vitales de las organizaciones.

Estos cambios alteran normalmente las relaciones de poder así como la distribución de los recursos materiales y simbólicos, de allí su importancia.

Son muchas las aproximaciones teóricas a la cuestión del cambio y no es de interés la oportunidad de profundizar en ellas. Sin embargo, se remarca la centralidad de la cuestión y la necesidad de construir las capacidades políticas necesarias que permitan operar acuerdos y consensos entre aquellos involucrados. La parte más importante del éxito de un Plan Estratégico comienza a gestarse en las instancias preparatorias del mismo, cuando en conversaciones generalmente informales irrumpen *impresiones* y *emociones* que tenderán a socavar desde ese mismo instante el *statu quo* imperante.

Esta etapa deberá incluir la conformación de una delicada red de personas sobre las que recaerá la responsabilidad de sensibilizar y movilizar al resto de los integrantes de la organización, mayoría esta última que tenderá indefectiblemente a resistir el cambio.

Una especial recomendación consiste en dar comienzo a las tareas de formalización de decisiones estratégicas en las buenas épocas. Esto resulta obvio, especialmente si se considera que en las malas épocas los tiempos estarán exclusivamente destinados a resolver la *emergencia*, pero en culturas con escaso apego a las miradas de mediano y largo plazo resulta particularmente difícil comprometer acciones cuando todo parece controlado y bien encaminado.

El compromiso de las autoridades de la organización resulta, pues, un punto de partida excluyente. Estos líderes deberán necesariamente involucrarse en el trabajo y, por supuesto, prestar la máxima colaboración al equipo de planificación.

6.- Causas de la planificación estratégica

Al elaborar un Plan Estratégico la organización reflexiona sobre sí misma identificando los problemas, su mapa de relaciones, sus entornos y se establece un marco para afrontar las decisiones que deberán tomarse respecto de los mismos.

Pondríamos decir que en el marco de un proceso de *administración estratégica*, una organización realiza acciones de *reflexión estratégica*, *análisis estratégico*, para formalmente encaminar la labor de *Planificación Estratégica*.

Son varios los beneficios que acarrea tomar la determinación de organizar los procesos de gestión bajo la metodología de planificación estratégica. Entre ellos, se destaca: (a) la mejora integral del desempeño, al permitir diseñar el futuro deseado; (b) resolver las tensiones y conflictos organizacionales, al considerarse un conjunto amplio de los problemas existentes e involucrar proactivamente a las personas que lideran reclamos; (c) modernizar los sistemas de gestión, al investigar contextos y demandas, corregir las dinámicas comunicacionales hacia el interior de la organización y las relaciones con el entorno de clientes/usuarios.

La Planificación Estratégica genera impulsos de cambio que demandan al mismo tiempo ser controlados por la propia organización, hecho que desencadenará en la construcción y/o el fortalecimiento de las capacidades necesarias para su atención.

En el plano externo a la organización, aquellos acontecimientos producidos en las dimensiones social, económica, política y cultural son movimientos continuos que modifican las fuerzas del mercado, esencialmente la demanda, la que deberá ser atendida en los términos en que sea requerida por los interesados. Asimismo, el contexto favorable para el desarrollo de los negocios de la organización, requiere de mejores procesos tanto en las órbitas de la producción como en las áreas que hacen al relacionamiento de la organización con el mercado. En cualquier caso, se destacan como tendencias de carácter universal, las mayores exigencias por parte de consumidores más informados y formalmente organizados, y de mejora de la calidad de los servicios por parte de los usuarios.

En el ámbito interno, los antecedentes de reajustes a los cambios de escenarios, como los modos de vinculación acontecidos como respuesta a los mismos, a veces dañan los mecanismos formales e informales para el desarrollo organizacional, debiéndose en estos casos cristalizar en nuevos procedimientos.

Determinadas modalidades de trabajo, como las que promueven la integración en redes, generan la necesidad de organizar aportes diferenciados en el marco de la cooperación entre distintos actores. Esto también exige mejores capacidades de gestión y nuevos estilos de conducción, programaciones conjuntas, mecanismos para la captación y sistematización de los aprendizajes resultantes, evaluaciones regulares y un monitoreo constante.

Es así que los procesos de planificación estratégica implican (si bien no siempre, aunque sí con asidua frecuencia) lograr cambios significativos en la estructura y en los modos de funcionamiento de la organización, incorporando el análisis de políticas, la planificación de las operaciones y el mejoramiento de capacidades generales de gestión organizacional, así como incorporar aquellas tecnologías relevantes que permitan orientar comportamientos e introducir una mayor racionalidad en el accionar.

Otras ventajas que trae la planificación es que al darse forma a los mecanismos formales para la toma de decisiones, resulta imprescindible reajustar y fortalecer los canales por donde circula la información.

Como cualquier acción que involucre cambios, resulta esencial la conformación de un equipo que lo lidere. Las modernas teorías de *management* proponen el involucramiento de todos los niveles de la organización, proceso a través del cual son conferidas responsabilidades a los estratos de la base de la pirámide de jerarquías, bajo el supuesto de que es allí mejor que en otro lugar de la organización en donde pueden relevarse experiencias de contacto con el entorno, a modo de *termómetro* de la organización.

Aún así, no debe confundirse la cuestión del involucramiento pleno de todos los niveles de los recursos humanos con los niveles en la toma de decisiones estratégicas. Frecuentemente, la lectura conceptual del **empowerment** en los ambientes académicos de los países latinos ha buscado reforzar el papel que deberían jugar todos los actores, aunque resaltando especialmente a los niveles más bajos de la pirámide. Esto se ha constituido en un verdadero problema de planificación, toda vez que se ha buscado un equiparamiento en la toma de decisiones que atenta contra las competencias del personal que, por definición, posee cada posición dentro de una organización. Las estrategias deben ser, pues, formuladas por los estrategas; aquellas personas que por sus cualidades, formación, desempeño y atribuciones estén en posición de liderar al conjunto; en ellos deberá recaer el peso de las decisiones.

Otro capítulo de interés radica en el aporte que pueden realizar los consultores externos a la organización. Habitualmente resistidos por el personal interno de las organizaciones, los consultores

externos pueden proveer experiencias, conocimientos y una dedicación que en cualquier caso agregará valor al equipo designado para llevar adelante las tareas de planificación estratégica.

El proceso de planificación debe ser continuo y debe tener en claro cuales son las capacidades con las que se cuenta para ser llevado adelante. Hablar de capacidades implica considerar las habilidades, destrezas y experiencias de todos aquellos que estarán inmersos en la labor, pero, fundamentalmente, las referidas a las capacidades institucionales que permitan dar consistencia política al proceso de cambio.

El proceso de planificación estratégica se estructura en etapas variables en virtud de los antecedentes que se posean, el tipo de organización y, aún, del estilo que cada organización busque imprimirle al trabajo. De todos modos, se propone a continuación un esquema de trabajo que no deberá considerarse inmóvil; por el contrario, los caminos deberán ser flexibles previéndose alternativas que se adapten a cada *momento* del proceso.

7.- Consenso Estratégico

En esta etapa se generarán las sólidas bases que son requeridas para el inicio del proceso de cambio. Como fuera mencionado anteriormente con referencia a los problemas principales del cambio organizacional, en esta etapa inicial se buscará sensibilizar y movilizar a los involucrados. Para ello deberán organizarse reuniones clave con los recursos humanos de la organización que estarán comprometidos en la tarea de planificación, del mismo modo que con actores externos a la misma que tengan relación de algún tipo con ella.

Para el caso de las organizaciones públicas, este *momento* es decisivo para el éxito del plan. La presencia de fuertes posiciones sindicales, como la existencia de un conjunto amplio de actores relacionados con las organizaciones torna a esta tarea de sensibilización una de las más importantes del conjunto del trabajo de planificación.

Otros aspectos diagnósticos iniciales tienen que ver con el análisis de los estilos de dirección y la identificación de los actores críticos. Algunos autores ubican esta tarea en momentos posteriores del proceso de planificación, aunque, en razón de los particulares estilos de gestión y negociación que surgen de nuestra cultura, se sugiere optar por la descripción detallada al inicio de la labor de planificación. Con el mismo énfasis, se buscará ponderar el alto peso que tiene esta dimensión de análisis.

Este punto incluye la descripción de las instituciones y actores. Entendemos por instituciones al conjunto de reglas tanto formales como informales que apuntan a encuadrar la problemática y dar solución a los conflictos de distribución de recursos, sean materiales o simbólicos. Del mismo modo, este conjunto de reglas busca ordenar los problemas de coordinación de las acciones realizadas por diferentes actores, estructurando sus comportamientos.

Estos actores, que podrán ser individuos o grupos de ellos, deberán analizarse en función de: (a) sus *intereses*, para conocer aquellos de carácter objetivo y diferenciarlos de los subjetivos; (b) sus *recursos*, para conocer las capacidades de cada uno de influir políticas, el acceso a la información, las capacidades de representación y de acción colectiva que posean; y (c) sus *ideas*, para conocer como están configurados sus mapas cognitivos, es decir, acercarnos al modo en que cada uno de ellos explican la realidad, ordenan sus esquemas de prioridades y promueven cursos específicos de acción.

8.- La generación de información: condición del análisis de situación

En esta etapa deberá reconocerse la variabilidad de cada caso en particular para poder establecer las orientaciones metodológicas correctas en lo que se refiere a obtención de información clave.

Una vez obtenida la misma, se procesará con la finalidad de transformarla en información de utilidad para las decisiones que se tomarán. Esta compleja etapa incluye la revisión de los marcos normativos, el análisis externo y el análisis interno.

Es en esta etapa donde tienen especial relevancia todas las consideraciones mencionadas con relación a cuidados de orden epistemológico. Volviendo a la caracterización del aporte que pueden realizar los consultores externos, estos podrán agregar valor en los diseños metodológicos especialmente en razón de la objetividad que pueden imprimirle.

La selección de los métodos de análisis de la información, como la utilización de matrices, es también una cuestión para la cual la presencia de consultores externos a la organización resultará de importancia. Cualquiera sea la modalidad de trabajo que acuerde el equipo de planificación con la alta gerencia de la organización, la presencia de personas con intereses distintos a los portados por los involucrados primariamente debe ser considerada un aporte.

9.- El proceso de revisión legal/normativa

Otro aspecto de relevancia es el ordenamiento exhaustivo y sistemático del marco legal y normativo que regula las actividades presentes de la organización. Esto servirá para delimitar el marco de posibilidades de acción que podrán ser previstas, o, para el caso en que no se encuentre debidamente habilitado, trabajar sobre las posibles revisiones o modificaciones que sean necesarias.

Para el caso de las organizaciones públicas, los cambios de este orden pueden incluso requerir la participación activa del poder legislativo. En estos casos, los tiempos serán mayores y el marco de intereses y fuerzas en juego tornarán a la planificación en un proceso mucho más complejo.

10.- Análisis Externo

El análisis externo busca identificar a los factores exógenos a la organización pero que de algún modo condicionan el desempeño de la misma. Cuando se habla de condicionamientos, estos pueden ser favorables o resistentes a la organización.

Los puntos a considerar son variados y, en una primera impresión, podrán parecer poco vinculados con los objetivos de cambio mentados. Aún así, nada debería descartarse como potencial factor de influencia.

Este análisis externo se orientará a la detección de las *Oportunidades* y las *Amenazas*, las que se buscarán en el marco de las características del mercado, de la población objetivo de la organización y de los riesgos que implique implementar los cambios.

Más específicamente, deberán considerarse las oportunidades y las amenazas en las siguientes áreas:

a) Escenario sectorial y marco de políticas públicas imperante

Las coordenadas fijadas por las políticas públicas son los carriles por donde podrá moverse la organización, en parte porque en ellas queda determinado el marco normativo, pero también porque ellas deberían surgir de acuerdos sectoriales para el desarrollo de propicios ambientes de negocios.

Las relaciones público-privado suponen compromisos y esfuerzos conjuntos entre las autoridades públicas y organizaciones privadas, en el marco de comportamientos responsables y con orientación de largo plazo. Es por esta razón que las potenciales colisiones entre lógicas públicas (por lo general relacionadas con mecanismos de consensos) y privadas (guiadas por criterios de eficiencia económica) requieren de la mayor atención analítica por parte del equipo de planificación estratégica.

b) Desempeño macroeconómico

La evolución de las variables macroeconómicas son otro punto de especial atención para su análisis. Las tasas de crecimiento y las condiciones estructurales para el desarrollo son tendencias que condicionarán el desempeño de una economía nacional, y, con ello, de las organizaciones que operan en el marco de la misma.

En el mismo sentido, el nivel y tipo de integración internacional y los acuerdos de comercio existentes o en vías de formalización por un país son determinantes para las decisiones de inversión y deberán ser investigados con precisión.

c) **Tendencias socio-culturales**

Este punto refiere al conjunto de cambios en la estructura social, así como a las tendencias culturales en el marco de una sociedad. Los principales indicadores demográficos y sus tendencias son un punto clave de investigación para esta etapa. Otros aspectos de carácter más cualitativo serán también de gran importancia ya que anticipan tendencias de mercado y de opinión pública con relación a productos y/ o servicios ofrecidos.

En sociedades altamente conflictivas como la argentina, observar detenidamente las manifestaciones de los principales actores sociales puede ser una buena forma conocer las tendencias sociales.

Del mismo modo, conocer las bases de la segmentación o estratificación social será de gran valor en el fortalecimiento de las relaciones de la organización con su mercado o población objetivo, ayudando a ajustar su oferta a la demanda.

d) **Desarrollos científicos y tecnológicos**

El desarrollo en muchos sectores depende directamente de los cambios y las innovaciones que en materia de ciencia y tecnología surjan a nivel mundial. Otros, menos dependientes de tales cambios, podrán de igual modo aumentar sus posibilidades de crecimiento toda vez que incorporen el valor que agregan dichos avances, tanto para el desarrollo de nuevos productos/servicios como para el caso de la utilización de tecnologías que mejoren la eficiencia de la gestión.

e) **Riesgos**

Con base en fenómenos naturales o artificiales, los riesgos que puedan afectar a la actividad de la organización deberán ser descriptos y evaluados con la intención de impedir su impacto (cuando esto sea factible), o de morigerar sus efectos (si es que resulta inevitable la presentación del mismo).

Como parte de la labor de prevención o limitación de los impactos, las organizaciones deberían desarrollar planes de contingencias que incluyan las acciones que deberán implementarse en cada caso.

f) **Otros cambios observados**

En este punto podrán considerarse para su evaluación los aspectos relativos a los modos de operar de la competencia, la modalidad de competencia en otros mercados adyacentes y aún distantes y cualquier otra dinámica sociopolítica, económica o cultural que resulte de interés para los investigadores.

11.- Análisis Interno

El análisis interno busca identificar a los factores endógenos a la organización que han condicionado el desempeño pasado. Aquí también hablaremos de condicionamientos favorables o resistentes a la misma.

Los puntos a considerar aquí están relacionados con las dimensiones en que se ordenan las actividades de las organizaciones, con especial esfuerzo en la detección de aquellos aspectos de carácter más dinámicos.

Este análisis interno se orientará, entonces, a la identificación de las *Fortalezas* y las *Debilidades*, las que se buscarán entre los aspectos de la gestión (como las operaciones y los procesos), la institucionalidad, las comunicaciones, las finanzas, los recursos humanos y los sistemas de información.

a) **Aspectos organizacionales y de Management**

La estructura organizacional y el modo en que estén organizados los procesos internos es el aspecto más importante a evaluar. Dicha evaluación deberá buscar, con un carácter explicativo, el modo en que cada aspecto de la gestión actual determina un efecto, sea este esperado o no deseado.

Cuando la gestión ha previsto formas para su registro y control resulta más fácil la obtención de la información buscada en esta etapa, pero para los casos en que no se encuentre debidamente asentada la dinámica de las tareas de management, la tarea de investigación orientada a la identificación de dichas fortalezas o debilidades se encuentra con el problema de que quienes serán los proveedores de la misma tratarán de mostrar una realidad mucho más ordenada de lo que en realidad es.

b) **Sistemas de Información**

El modo en que es generada la información dentro de una organización y la forma en que la misma fluye, delinea circuitos de acceso o de restricción a la misma.

Es objeto de esta etapa de análisis reconocer y mapear las dinámicas que presentan estos circuitos. Para los casos en que existan desarrollos basados en tecnologías de la información, es obvio que la labor se encontrará facilitada, permitiéndose además operaciones de procesamiento adicionales.

Contrariamente, en los casos en que los sistemas no tengan un soporte tecnológico informático, la información disponible será escasa y estará fuertemente sesgada por los intereses de los proveedores de la misma.

Debe remarcarse que esta dimensión de la vida organizacional es sin lugar a dudas una de las más importantes y así deberá ser considerada en las posteriores etapas de formalización de las acciones estratégicas.

c) **Recursos humanos**

Una vasta literatura ha resaltado la importancia de los recursos humanos en el desarrollo de las organizaciones, al punto de considerar que las organizaciones no son otra cosa que configuraciones particularizadas de relaciones sociales.

En la medida en que los procesos de automatización de tareas avanzan, las personas deben reorientar sus tareas hacia la identificación y resolución de problemas, trabajos que requieren de nuevas competencias laborales.

Según sea el objeto de una organización, los perfiles laborales serán la base para la construcción de los entramados de relaciones sociales mencionadas, los que deberán ser reconocidos en su estructura y dinámica.

d) **Institucionalidad**

Este punto está fuertemente imbricado con el anterior, toda vez que las instituciones, tal como se describió más arriba, resultan de la incorporación de las referencias regulatorias al despliegue de las relaciones sociales.

El grado de apego a las normas que regulan las prácticas debe ser evaluado en el plano interno de la organización, ya que constituyen el basamento para la construcción de los principios que aseguran la calidad institucional.

Concretamente, la presencia de sistemas de gestión de la calidad debe ser vista como una señal de ordenamiento institucional. En estos casos, debe tenerse presente que los sistemas de calidad, por definición, tienen previsto el funcionamiento estandarizado de aquellos procesos que estén bajo el mismo, con arreglo a las normas prefijadas para el correcto funcionamiento.

La **institucionalidad** será, entonces, otro de los puntos críticos a ser evaluados con vista a las etapas sucesivas del proceso de planeamiento.

e) **Capacidades financieras**

En este ítem deberán analizarse los flujos de caja de los ejercicios contables anteriores, tratando de conjugarlos con las previsiones fijadas por los presupuestos respectivos. Un ajuste importante en las expresiones de ambos podrá ser señal de un contexto de certidumbre o de una modalidad de gestión muy formal, sin disposición a la toma de riesgos. Contrariamente, cuando las previsiones realizadas en los presupuestos no son consideradas, observándose flujos de caja orientados a nuevas

acciones, podría deberse a reacomodamientos producidos ante modificaciones de escenarios, o bien, a estilos de ejecución altamente flexibles.

Las capacidades financieras presentes y proyectadas serán la base material para el despliegue de las estrategias de cambio a alcanzar. Es por esta razón que una correcta estimación de las mismas es una de las tareas centrales del equipo de planificación.

Otro aspecto a incluir en este apartado se trata de las inversiones. Los retornos previstos para las mismas podrían condicionar fuertemente el futuro de la organización, de allí su relevancia.

f) **Comunicación**

Este punto está referido a las dinámicas de vinculación existentes en dos frentes. De una parte, los procesos comunicacionales hacia al interior de la organización, entre las personas y las áreas de trabajo que integran la misma. Por otra parte, se investigarán las modalidades de vinculación con el entorno externo, buscando la caracterización de los canales y vehículos utilizados.

11.1- Matriz FODA

La Matriz de análisis FODA, surge del ordenamiento de las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** relevadas en la etapa diagnóstica.

Esta metodología es una de las más utilizadas en el proceso de planificación estratégica y permite ordenar y sistematizar la información obtenida, con miras al diseño de las estrategias orientadas al desarrollo organizacional [Cuadro 11.1].

Matriz de Análisis FODA

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------|----------------------|-----------------|
| FORTALEZAS | Potencialidades | Riesgos |
| DEBILIDADES | Desafíos | Limitaciones |

Cuadro 11.1

La Información dispuesta permitirá establecer las diferentes combinaciones entre las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*. Del cruce de las Fortalezas con las Oportunidades surgirán las potencialidades de la organización. De la combinación de las Oportunidades y las Debilidades podremos destacar los desafíos a considerar. De la intersección de las Amenazas y las Fortalezas surgirán los riesgos que deberán atenderse. Finalmente, del cruce de las Amenazas con las Debilidades, obtendremos información sobre las limitaciones a las estrategias a desarrollar.

11.2.- Análisis de Opciones

Un capítulo que merece destacarse está relacionado con el rastreo de situaciones, casos y experiencias que en algún grado puedan considerarse para el análisis comparativo.

Una vez que se tienen las distintas opciones, en términos de caminos estratégicos potenciales a tomar, la labor del equipo se orientará a la selección entre las alternativas que sean consideradas.

12.- Las acciones estratégicas se formulan e implantan

Esta tercer etapa del proceso de Planificación Estratégica, decisiva, consiste en la formalización de las ideas y estrategias que hayan surgido en el trabajo analítico.

El Planeamiento Estratégico implica el desarrollo de una secuencia lógica de instancias que van desde un nivel abstracto hasta otro ubicado en un nivel empírico, es decir, con capacidades ciertas de

ser medido y evaluado. Por lo general esta secuencia lógica requiere que exista coherencia y consistencias entre cada uno de los eslabones, en el sentido de que las instancias más operacionales estén contenidas en los niveles anteriores.

Por lo general, aunque con variaciones de acuerdo a distintos autores, la secuencia lógica a la que nos referimos comienza con la declaración de la Visión y Misión organizacionales, para luego desarrollar las Estrategias que permitan alcanzar las mismas. Posteriormente, deberán delinarse los **Objetivos** para, finalmente, exponer, en las instancias operacionales, las **Actividades**, las que podrán estar organizadas en **Programas y Proyectos**.

a) Declaración de Visión

La Visión de una organización es la representación abstracta de cómo la misma quiere ser vista por su entorno. Esta definición constituye el primer eslabón de la cadena de formalización del Plan Estratégico. Una organización necesita saber a dónde quiere llegar, para, en un segundo momento iniciar la marcha en tal dirección.

Es importante señalar que la visión implica horizontes temporales de largo plazo, debiendo mantenerse la misma como una utopía, un estado deseable que, si bien no se alcanzará nunca, permitirá la inspiración y la motivación de los miembros de la organización.

Una correcta definición de Visión deberá contener la aspiración de la organización, incluir el producto/servicio que la misma ofrece, el destino del mercado al que orientará sus acciones y el/los sector/es en los que operará.

b) Declaración de la Misión

Como paso posterior a la declaración de la Visión estratégica de la organización, deberá hacerse la declaración de la Misión.

Esta consiste en la descripción de los fines y propósitos básicos de la organización, como parte de su carácter intrínseco y tiene un horizonte de mediano-largo plazo. Planteado con referencia a la Visión, puede decirse que la Misión es idea de aquello que tenemos que hacer para que el entorno perciba a la organización como ésta desea ser percibida.

Dicha definición resultará determinante para el conjunto de las acciones que se realicen, del mismo modo en que pondrá un límite, ya que también delimitará todo aquello que la organización no hará. Este recorte del campo potencial de acción tiene su fundamento en el hecho de que cualquier organización tiene recursos y capacidades limitadas, las que deberá aprovechar en un manejo eficiente sin mayores interferencias.

c) Diseño de Estrategias

La fase del diseño de las estrategias es, probablemente, la de mayor valor integrador del trabajo hasta ese momento realizado.

Una Estrategia es la transformación de los enunciados conceptualmente definidos en los pasos anteriores en premisas empíricas que permitan recorrer la brecha existente entre las realidad que se ha descrito y el futuro deseado por la organización.

Si bien la enunciación de la estrategia puede estar unificada, es una buena alternativa la presentación de la misma en forma desagregada en las principales dimensiones. Esto significa formular estrategias: *Financiera, Técnica, de Management y Organización y de Mercados*.

Cada una de ellas describirá el modo en que se articularán los esfuerzos y recursos que permitan dar solución a los problemas primarios delimitados.

d) Objetivos

Los objetivos expresan los logros que la organización pretende alcanzar en el futuro, pudiendo organizarse en torno de los plazos corto, mediano y largo. La enunciación de los objetivos debe precisar qué se desea alcanzar, cuándo y a qué costo.

El cuidado especial que debe tenerse en la formulación de los objetivos se relaciona con el hecho de que si bien debe plantearse algo potencial que se pretende alcanzar, y esto de por sí implica un desafío, habrá que evitar la frustración que implica la fijación de horizontes de difícil alcance.

La formulación de objetivos supone también la designación de responsables de las tareas que se llevarán a cabo, así como una precisa aplicación de los recursos necesarios.

Estamos en este punto en la fase operacional del proceso de planificación, para la cual existen también modelos estandarizados para su formulación. A continuación se presenta uno de dichos modelos, a los fines de graficar la secuencia de acciones que esta etapa debiera considerar. [Cuadro 12]

Estrategia X

| OBJETIVO 1: (descripción) | | | | |
|----------------------------------|-------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| Actividad 1 | Responsable | Tiempo estimado | Presupuesto estimado | Indicadores de Impacto |
| Actividad n | Responsable | Tiempo estimado | Presupuesto estimado | Indicadores de Impacto |
| OBJETIVO n: (descripción) | | | | |
| Actividad 1 | Responsable | Tiempo estimado | Presupuesto estimado | Indicadores de Impacto |
| Actividad n | Responsable | Tiempo estimado | Presupuesto estimado | Indicadores de Impacto |

Cuadro 12

13.- Programas y proyectos integran los objetivos operacionalizados

El conjunto de objetivos operacionalizados y ordenados, esto es, el conjunto de las actividades que cada uno de ellos involucra, con los plazos, los recursos, los responsables y los indicadores de medición de cada una, son formalmente integrados en el marco de Programas y Proyectos.

Resulta también amplio el abanico de las definiciones existentes para cada uno de estos conceptos. En general otorgamos a los Programas plazos de vida más largos que a los Proyectos.

Los programas son, conforme a esta mirada, el conjunto de acciones ordenadas en torno a objetivos que tendrán por finalidad dar cumplimiento a las estrategias fijadas, con la particularidad de que, como conjunto, no tiene un período de finalización determinado. Los programas son ejes transversales dentro de la organización y responden a la esencia de la misión de la organización.

Por otro lado, los proyectos son también un conjunto de acciones organizadas en torno de objetivos que buscarán dar cumplimiento a las estrategias fijadas, aunque son diseñados para dar forma a cambios específicos dentro de la organización y en tiempos más estrechamente delimitados. Los proyectos, entonces, tendrán plazos más ajustados para su implementación y la esencia de las actividades que involucrará estará relacionada con la instrumentación de los cambios en algunas de las áreas de la organización, o bien, para dar solución a algún problema específico relacionado con el correr del negocio. Es común que los proyectos estén contenidos dentro de los programas.

14.- El monitoreo y la revisión retroalimentan la planificación

Una cuestión que caracteriza a la planificación estratégica es que la misma le confiere a la organización, como ya se dijo, capacidades de reflexionar sobre sí misma en relación con los desempeños previstos.

Esto es posible a partir del requerimiento fundamental de fijación, en el marco de la fase operacional, de Indicadores de medición de impactos.

Metodológicamente, los Indicadores son también variables, aunque de carácter eminentemente empírico de forma de permitir la corroboración o contrastación de las acciones desplegadas.

Esto otorga la posibilidad de una permanente revisión de los escenarios y ambientes, permitiendo efectuar los ajustes y modificaciones que sean necesarios para alcanzar exitosamente los objetivos.

Operativamente, es una labor que debiera asignarse a un equipo distinto del que trabajó en la planificación.

15.- Variación del proceso según el tipo de organización

El proceso de planificación estratégica va a ser distinto según el tipo de organización de que se trate. La posibilidad de su implementación exitosa dependerá también de los estilos directivos y de personal que dichas organizaciones posean.

En cualquier caso, es muy importante considerar las limitaciones que puedan existir con la finalidad de evitar frustraciones, o sencillamente, que los costos de realización del mismo sean mayores a los beneficios que acarrearía su implementación. La planificación estratégica insume muchísimos esfuerzos y energías por parte del conjunto de los recursos humanos que conforman la organización y es por esta razón que deberá evaluarse en profundidad la pertinencia de su implementación.

Finalmente, debe tenerse presente que en muchas organizaciones existen directivos con altas capacidades para el pensamiento estratégico, siendo esta fortaleza una razón para desestimar la realización de un plan formal. En estos casos, son tales directivos quienes imprimirán desde su propia dinámica de gestión, los preceptos centrales de la modalidad de planificación que se describió en este trabajo.

Bibliografía consultada

- Acuña, Carlos H., y Repetto, Fabián, *Marco de análisis de las políticas sociales*. Buenos Aires, CEDI, 2001, mimeo.
- Bozeman, Barry, *Todas las organizaciones son públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. Fondo de Cultura Económica, 1998.
- Darmohraj, Adrián, *La relación público privado. Una vieja discusión para nuevas perspectivas*, Documento de Trabajo N° 32, Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, 2002.
- Day, George y Schoemaker, Paul Wharton, *Gerencia de tecnologías emergentes*. España, Vergara Editor, 2001.
- Druker, Peter, *La sociedad poscapitalista*. Sudamericana, 2001.
- Gourevitch, Peter, *Políticas estratégicas en tiempos difíciles*, Fondo de Cultura Económica 1993.
- Isuani, Aldo, *Fragmentación social y otras cuestiones: ensayos sobre problemas argentinos*, Cuadernos de Investigación de FLACSO, Buenos Aires, 2002.
- Mintzberg, Henry, *El Proceso Estratégico*. Prentice-Hall, 1993.
- Mintzberg, Henry, *Safari a la Estrategia*. Gránica, 1999.
- Pfeffer, Jeffrey, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Oxford, 2000.
- Porter, Michael, *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España, Deusto, 1999.
- Powell, W.W. y Di Maggio, P.J., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Thompson, Arthur A. y Strickland. A. J., *Administración Estratégica*, Mc Graw-Hill, 2004.
- Weber, Max, *Economía y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, 1996.