

**PLANEACIÓN COMO SOPORTE PARA LA GERENCIA**

**HENRY EMIL TORRES PARADA**

**Propuesta de monografía para optar al título de especialista en gerencia  
de la seguridad social**

**UNIVERSIDAD CES Y UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**POSTGRADO EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

**GRUPO XXII**

**BUCARAMANGA SANTANDER**

**2008**

## INTRODUCCIÓN

En un entorno cambiante como el que viven las empresas modernas, la necesidad de la alta dirección de tomar decisiones correctas en un breve tiempo es imperante, por lo que la planeación ocupa un papel determinante dentro de ellas. Una buena planeación garantiza el éxito y el futuro de la empresa; por tal motivo, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

Desde la anterior perspectiva, los gerentes y directivos deben ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlas al máximo en el beneficio de las mismas. Los gerentes, pues, debe “participar directamente, ver con sus propios ojos y con sus propios oídos, es simplemente lo único que produce impresiones no depuradas y ricas en detalles que le dicen realmente cómo andan las cosas y que le ofrecen realmente las oportunidades para mejorar y para lograr estar en claro...”<sup>1</sup> todo esto con el fin de poder planear, orientar y organizar las acciones hacia la consecución de los fines de la entidad.

Para ello, es necesario que los gerentes conozcan los principios, reglas y las técnicas de la función de la planificación, así como su campo de acción para poder tomar decisiones o seleccionar alternativas. Los planes deben ser el reflejo del criterio administrativo sobre lo que debe lograrse y quiénes son los responsables de que pueda lograrse. Los planes deben evitar la espontaneidad, la actuación sobre la marcha; más bien, debe ordenar el accionar, discriminando y eliminando o sustituyendo las innecesarias, retrasando su aplicación o adelantándolo.

En general se puede decir que la planeación permite dirigir y orientar el desarrollo en función de los objetivos, reducir al mínimo las improvisaciones, dar un sentido inteligente al trabajo presente, medir las acciones individuales y colectivas, reducir los costos de operación, organizar el trabajo e integrar los esfuerzos hacia un objetivo común.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> B. KLIKSBERK. La gerencia en la década de los 80. 1986.

<sup>2</sup> GUTIERREZ MORALES, Manuel.. Gerencia estratégica en la seguridad privada. Universidad Militar Nueva Granada. Edición 1. Editorial. Kimpress. 1998.

Los planes están presentes en toda línea jerárquica, estos mismos tienden a variar en su concepción, mientras más se sube en escala son más amplios en tiempo, espacio, magnitud económica, pero más reducidos en el nivel de detalle y frecuencia; por tal motivo no todos los planes son iguales: los planes estratégicos son diseñados por los ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de las entidades u organizaciones; mientras que los planes operativos, indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias<sup>3</sup>.

Por tal motivo, para el logro de una buena planificación, es necesario establecer las metas correctas y elegir medios correctos para alcanzar dichas metas; las metas pues, proporcionan un sentido de dirección, sin metas se tiende a la confusión, se pierde el sentido de los que se desea alcanzar; las metas motivan, enfocan esfuerzos, establecen prioridades, guían los planes y las decisiones y sobre todo permiten evaluar y controlar el proceso.

En consecuencia, La planeación se convierte en una de las herramientas administrativas que ha demostrado su utilidad en la gran mayoría de las pequeñas y grandes organizaciones; es el proceso por el que la alta dirección o gerencia establece la orientación de una institución u organización a largo plazo. Es una técnica que facilita la labor de los directivos en la conducción de las organizaciones. Refuerza el pensamiento de los directivos hacia el largo plazo más que a la reacción ante los problemas en el corto plazo.

Chiavenato habla de la planeación como la función administrativa que de manera anticipada determina cuáles son los objetivos y qué debe hacerse para alcanzarlos; es decir, la planeación permite organizar una serie de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que sea posible alcanzar los objetivos propuestos. Así el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos de una organización, institución o centro de trabajo, los cuales van desde los objetivos organizacionales, hasta las políticas, directrices, metas programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro tipos de planes, según este autor: los procedimientos, los presupuestos, los programas o programaciones y las normas o reglamentos.

Por otro lado Steiner establece que la planeación formal puede describirse desde diferentes enfoques: en relación con el porvenir de las decisiones

---

<sup>3</sup> CIESS. Curso de planeación estratégica gerencial. Modalidad a distancia. Guía didáctica , módulo I. Editorial CIESS. 1998.

actuales, la planeación observa las alternativas y toma decisiones en el presente, identificando las oportunidades y peligros con el fin de diseñar un futuro deseado e identificar las formas de lograrlo. Si se analiza como proceso, éste es un procedimiento continuo que se inicia con el establecimiento de objetivos, implementando estrategias y desarrollando planes detallados y se decide de antemano cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.

Según Steiner existen cinco premisas para la planeación: la primera establece que se debe elaborar un plan para planear, declarar lo que hay en la mente del directivo y como operará el sistema; en la segunda, es necesario contar con la información sustancial que describe las expectativas de los principales intereses exteriores e interiores, contiene una base de datos con el desempeño pasado, presente y futuro y el análisis FODA; en la tercera se formulan los planes, estableciendo las estrategias maestras: misión, propósitos, objetivos y políticas básicas y los programas a largo, mediano y corto plazo. En la cuarta premisa se realiza la implementación y revisión y se incluye la motivación, compensación, evaluación directiva y el proceso de control. En la quinta premisa, se consignan los flujos de información, ya que se considera que la información debe fluir durante todo el proceso y se establece que los valores de los ejecutivos deben estar presentes en el momento de la toma de decisiones.

Otro autor que propone un enfoque diferente para realizar la planeación estratégica es Mintzberg, quien define a la estrategia como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia de las acciones coherentes a realizar.

En resumen, la planeación, pues, es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una organización, institución o centro de trabajo para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlas en práctica y así lograr los objetivos y propósitos básicos de cualquier organización.

De tal manera, la gerencia tiene una gran responsabilidad en la organización y puesta en marcha de cada uno de los planes diseñados para el buen funcionamiento de la entidad a cargo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer el estado del arte actual, desde la revisión bibliográfica de la relación y contemporaneidad del tema: "Planeación Como Soporte para la Gerencia", que permita llevar al ejercicio práctico el pleno desarrollo de los

conceptos y que de la misma manera coadyuve a la toma de decisiones gerenciales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \* Realizar una revisión bibliográfica sobre la planeación y la gerencia
- \* Describir la evolución histórica de la planeación y la gerencia
- \* Revisar la situación actual sobre la planeación y la gerencia
- \* Establecer las problemáticas relacionadas con la planeación y la gerencia
- \* Identificar teorías que permitan aclarar y conocer de manera clara los procesos gerenciales y de planeación
- \* Conceptualizar sobre estrategias competitivas gerenciales aplicadas a todo tipo de organización

### **METODOLOGIA**

Por el carácter monográfico de la investigación, es necesario abordar la investigación bibliográfica, ya que esta permitirá que el ejercicio investigativo adquiera verdadera importancia ya que exige rigurosidad y suficiencia en cuanto a la revisión y manejo de fuentes, permitiendo así la construcción de argumentos y fundamentos teóricos.

La investigación bibliográfica, se convierte en un sistema que se sigue para la obtención de información contenida en diferentes documentos, permite aplicar técnicas y estrategias que conlleven a la localización e identificación de información pertinente para la investigación.

Teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones, la investigación bibliográfica es el fundamento para el ejercicio investigativo monográfico, ya que esta dará paso a la construcción del texto final, el cual tendrá como característica el planteamiento de una tesis (tipo ensayo), que permitirá plasmar y abordar ampliamente el tema relacionado con la planeación como estrategia para la gerencia.

### **CONCLUSIONES**

\*La planeación como estrategia para la gerencia, es una herramienta administrativa que da lugar al buen funcionamiento de la entidad o empresa;

de la misma manera permite dirigir y orientar el desarrollo de cada una de las actividades propias de la misma.

\*Para planear es necesario preguntarse, interrogarse acerca de: Cuál es el negocio, cuál debería ser, quiénes son los clientes y quiénes deberían ser, hacia dónde se dirige, cuáles son las ventajas competitivas, en qué áreas de competencia se sobresale, Qué es lo que se necesita, qué es aquello que se necesita hacer, qué se puede hacer, qué se puede hacer de lo que se necesita hacer, qué es lo que se necesita organizar.

\*La planeación permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

\* En el ejercicio de la planeación requiere actividades importantes como: la investigación desde el frente interno y externo; el análisis a través de la elaboración de matrices; y la toma de decisiones para plantear estrategias efectivas.

\*La planeación desde la gerencia debe ir más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, debe centrarse en el crecimiento y desarrollo global de las organizaciones

\*La planeación implica eficacia y eficiencia en los procesos gerenciales de las entidades.

\*La planeación se convierte en un proceso que conduce a forjar el futuro deseable para una organización y cuya formulación descansa no sólo en instrumentos técnicos, sino también en la creatividad y sensibilidad de los directivos de cualquier centro de trabajo, así como en la actitud positiva de los hombres y mujeres de la alta dirección y de todos los miembros de la organización.

\*Teorías como la de Byars en lo relacionado con la planeación estratégica; Forehand, Gilmer, Maldonado y Álvarez en lo que respecta a los climas organizacionales; Ansoff y Andrews en cuanto a teorías sobre la dirección; son necesarias tomarlas en cuenta para la organización y planeación gerencial de las entidades.

## **BIBLIOGRAFIA**

Álvarez, G. El constructo "clima organizacional". Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 1992.

Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas. 1997

CAMPILLO CUATTI, Héctor. "Diccionario Académico Enciclopédico 100.000". Ediciones Fernández, México 1998.

FRED R, David. La Gerencia Estratégica. Fondo editorial Legis. Bogotá 1987.

FREEMAN, Edward. "Administración". Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs.

GIL VILLEGAS, Francisco. "Liderazgo", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

GUTIERREZ MORALES, Manuel. La Gerencia Estratégica en la Seguridad Privada. Editorial Kimpres. Primera edición. 1998.

HOFER DAN SCHENDEL, Charles. Planeación estratégica, conceptos analíticos. 1997.

IGOR, ANSOFF. Dirección Estratégica Práctica Empresarial. Ediciones MC Graw Hill .1995.

KNICKERBOCKER. "Dirección y Concepción de un líder", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990.

MUNGUÍA ZATARAIN, Irma. "Redacción e Investigación Documental", UPN (Sep), México, 1990.

SISK L., Henry y Mario Sverdlik. "Administración y Gerencia de Empresas." SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.

SENLE, Andrés. "Calidad y Liderazgo." Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992.

## **PLANEACIÓN COMO SOPORTE PARA LA GERENCIA**

*“La gerencia estratégica de la empresa moderna, requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma”*

*Jean Paul Sallenave*

### **Mirada Histórica de la Evolución de la Gerencia**

A principios del siglo XIX, el crecimiento del mercado era importante y la industria se expandía continuamente. Los inventos y la mecanización estaban a la orden del día. La mano de obra estaba siendo suplantada por herramientas y máquinas de trabajo, los pequeños talleres eran sustituidos por las grandes chimeneas y enormes fábricas. Se dio un tremendo énfasis en la producción y la economía de escala.

La búsqueda de eficiencia y bajos costos eran el enfoque de los negocios. Lo importante era el volumen producido, la eficiencia y los costos unitarios. Era la tierra de la abundancia. Sin experiencia y poco conocimiento en Administración y Liderazgo, los Gerentes eran verdaderos dictadores, abusando de su autoridad. Los estándares de productividad, la compensación por destajo, eran definidos subjetivamente, sin tomar en cuenta la capacidad de los sistemas de trabajo o un análisis profundo del desempeño de la organización, lo que se trataba era de “obtener la máxima producción”, al “menor costo”. La competencia era mínima y el enfoque era hacia producir y producir cualquier tipo de productos, ya que el mercado estaba habido de comprarlos.

El talento del empleado y su capacidad de razonamiento paso a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis al concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base a su fuerza bruta, “gente simple, para trabajos simples.

La primera y la segunda guerra mundiales dieron paso a un creciente énfasis en la eficiencia de las operaciones, basado en métodos cuantitativos de análisis. Esta escuela de la administración cuantitativa, se gesto de la integración de equipos de varias disciplinas: la matemática, la física, la ingeniería, la economía y la estadística. La idea central era que el estudio y



solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de la “Investigación de Operaciones (IO)”, era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de “velocidad”, ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y provisiones más rápido que los contrincantes. De tal forma que el enfoque de la administración cuantitativa, fue el “maximizar la producción a la mayor velocidad posible, optimizando así los escasos recursos existentes”. Durante esta época de administración cuantitativa, se originó el control estadístico de procesos (CEP), sin embargo, éste no fue usado en los EEUU, sino hasta muchos años posteriores, sino que fue Japón el país que realmente lo desarrolló<sup>4</sup>.

El siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio luego de la segunda guerra mundial y este fue precisamente en el país destruido por la guerra, Japón. Las fuerzas de ocupación delegaron en el General Douglas MacArthur el comandar los esfuerzos por reconstruir la economía. Entonces MacArthur se apoyó en expertos norteamericanos para esta difícil tarea. Uno de estos expertos fue Homer Sarasohn, un ingeniero del MIT, el cual dirigió las operaciones de Comunicación Civil. Este necesitaba establecer un centro de información, para poder comunicar y educar a la población de manera rápida y con la mayor cobertura posible, de tal forma que decidió hacerlo por radio. Así que procedió, a la instalación de plantas productoras de radios, sin embargo, dado que las materias primas eran escasas y de mala calidad y que los administradores y trabajadores eran nuevos y muy poco calificados, las primeras producciones de radios eran cualquier cosa, menos “productos de calidad” utilizables para la misión de comunicación con la población.

Homer adoptó la estrategia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas gerenciales de calidad. La sección de Comunicación Civil, trabajó con el JUSE (instituto de ingenieros de Japón) para implementar un “control estadístico de procesos (CEP)”, para lo cual necesitaba rápidamente el capacitar a los administradores en estas herramientas de la administración cuantitativa.

La elección entonces fue la de un profesor de la Universidad de Columbia, el cual era experto en estos métodos estadísticos de control de la calidad, el profesor “Edward Deming”. A partir de junio de 1,950, Deming entreno a cientos de administradores e ingenieros Japoneses en tres aspectos claves: (1) el uso del ciclo ó método científico de mejorar las operaciones (PHVA, planear, hacer, verificar y actuar), (2) la importancias de comprender y eliminar las causas de variación y (3) el control de la calidad en base a gráficos y estadísticas de control.

---

<sup>4</sup> SILVA DUARTE, ENRIQUE. Pensamiento empresarial. Segunda edición. 1998.

Posteriormente invitaron en 1,954 a Joseph Juran a dar capacitación sobre el papel de la gerencia en la gestión de actividades de la calidad. Así que el movimiento de CEP iniciado, se transformó rápidamente en un concepto de Administración de la Calidad Total (ACT).

Otro evento fue crítico en esta evolución de conceptos, el aparecimiento en la década de los 50's del libro "La práctica del gerenciamiento" de Peter Drucker, el cual describía con mucho detalle la importancia de la Administración por Objetivos (APO) herramienta ampliamente utilizada en América. Los Japoneses asociaron al uso del CEP y el APO, una de las explicaciones de porque había perdida de la guerra, dado el fortalecimiento que estas herramientas gerenciales les había traído a los Aliados en su capacidad de producir más, con mejor calidad.

Entonces, los Ingenieros del JUSE amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la "planeación de la calidad" que posteriormente evoluciono hacia lo que se conoce como el "Hoshin Kanri".

El JUSE creó en 1,957 el "Premio Deming" a la excelencia empresarial en Japón, para fomentar la industrialización y acrecentar la competitividad, vía el compartir prácticas de excelencia y el fomentar la utilización masiva de los conceptos de CEP, ACT y Planeación de la Calidad. En 1,957, Kaoro Ishikawa publicó un documento enfatizando la importancia de la administración a través de políticas de gerenciamiento ó planeación de la calidad<sup>5</sup>.

En 1,960, nuevamente Juran con el JUSE, introdujeron en Japón la responsabilidad de la gerencia por la planeación de mejoras y el establecimiento de objetivos y metas.

En 1,965, la empresa Bridgestone Tire, patrocinó una investigación en Japón, para entender sus técnicas de gerenciamiento y planeación utilizadas por las empresas ganadoras del Deming Price, este evento fue crítico para el desarrollo de los conceptos y herramientas de la planeación estratégica. Lo que descubrieron en esta investigación fueron una serie de prácticas gerenciales, relacionadas con la gestión de calidad, la planeación y la administración por objetivos.

A estas técnicas integradas se les conocía con el nombre de "Hoshin Kanri". Posteriormente a este evento, Hoshin comenzó a introducirse lentamente en los EEUU a comienzos de los 80s. Esto sucedió en mayor grado porque ya algunas empresas norteamericanas tenían subsidiarias en Japón, las cuales

---

<sup>5</sup> Ibid, pág 5.

fueron ganadoras del premio Deming a la excelencia en gestión, tales como las filiales de Hewlett Packard, Fuji Xerox y Texas Instruments.

Estos eventos movieron rápidamente la frontera de la planeación de fijación de la mayor cantidad de objetivos posibles, con un enfoque financiero de eficiencia, hacia la integración de APO, ACT y CEP, conocido con el nombre de “Hoshin Kanri”. Los Japoneses le dieron ese nombre de Hoshin Kanri, ya que la palabra “Ho” significa “dirección” y la palabra “Shin” significa “aguja”, entonces Hoshin podría traducirse como “dirección de la aguja” ó “brújula”. La palabra “Kanri” significa control ó gestión. De tal forma que podríamos entender Hoshin Kanri, como la “administración de la brújula o dirección del negocio”.

El siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio en la época de los 80s, 90s y hasta la fecha, cuando la globalización de la economía trajo consigo, una apertura de mercados y una intensa competencia por capturar la preferencia de los clientes.

Esta época de globalización, estuvo caracterizada por cambios tecnológicos continuos, reducción del ciclo de vida de los productos, mayores demandas de los clientes, mayores opciones de compra, productos hechos a la medida, cooperación a lo largo de la cadena de suministro y mayor número de competidores más calificados. Esta intensa competencia por la preferencia del cliente demandó una clara diferenciación estratégica, para competir en el mercado con una “ventaja ante los competidores”. Michel Porter en 1,980 escribió sobre “estrategia competitiva, técnicas para analizar la industria y a los competidores”.

Porter se refirió a las cinco fuerzas que definían la competitividad en un mercado y la atractividad y márgenes de una industria. De acuerdo a Porter, los competidores pueden hoy rápidamente copiar la estrategia de una organización y su posicionamiento en el mercado, de tal forma, que la diferenciación en el mundo de intensa competencia es “temporal”.

Por otro lado, de acuerdo a Porter la hipercompetencia por los mercados, ha traído como consecuencia una erosión continua de márgenes, dado el enfoque hacia imitar y copiar las estrategias. De acuerdo a Porter, este problema competitivo ocurre por la falla gerencial en diferenciar la “eficiencia operativa”, de la “efectividad estratégica”<sup>6</sup>.

Muchas organizaciones han agotado ó sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar

---

<sup>6</sup> PORTER.M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara, Buenos Aires.1992

el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

Como resultado de esta búsqueda por eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas que buscan dicha eficiencia operacional, tales como: reingeniería, ISO 9,000, ERP, competitividad en base a tiempo, benchamrking, etc. Estas técnicas, aunque a corto plazo han logrado incrementar la eficiencia operacional y reducir los costos, han fallado a largo plazo, ya que no permiten mantener una posición competitiva diferenciadora y única en el mercado.

De acuerdo a Porter, la efectividad operativa es un requisito, pero no es garantía de logro de altos retornos a largo plazo. El resultado final es que muchas empresas no logran aumentar más sus ingresos, al usar el mismo modelo de negocios que el de sus competidores y que la única vía de generar más valor, es siendo diferentes a los competidores.

Porter argumenta que la eficiencia operacional significa “desempeñar actividades similares a las de los competidores en mejor forma”, mientras que efectividad estratégica es “desempeñar actividades diferentes a la de los competidores” con el objetivo de posicionarse como único en la mente de los clientes. Una de las principales herramienta aceleradoras de esa “similitud competitiva”, es la muy difundida técnica del benchmarking.

Para eliminar esta trampa de la hipercompetencia, la única posibilidad de las organizaciones es la búsqueda de “innovación estratégica”, la cual les permite una clara diferenciación en el mercado y una posición competitiva única, que busque como fin último, la creación de valor para clientes, accionistas y empleados. Esta búsqueda de trilogía de valor (valor para clientes, accionistas y empleados) es la esencia de la creación del Balanced Scorecard (BSC).

Robert Kaplan y David Norton escribieron en Enero de 1,992, un artículo titulado “Balanced Scorecard –Measures that drive Performance”, en el cual trataron sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición del desempeño, como componente clave para mejorar los resultados Organizacionales y ser más competitivos.

De acuerdo a Kaplan y Norton, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, “valor económico agregado”, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados sobre la creación de Valor organizacional. Ellos determinaron que ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas de Valor del negocio. Kaplan y Norton definieron que para

garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado<sup>7</sup>.

La evolución de conceptos administrativos y de gerencia, trae consigo una serie de nuevos paradigmas gerenciales, que se han movido desde la eficiencia y optimización de la producción, hasta la búsqueda de diferenciación y un posicionamiento único de mercado, para garantizar la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados.

Esta evolución administrativa, como presentamos con anterioridad, se debe únicamente al impulso ocasionado por el acelerado cambio de condiciones económicas mundiales de la década de los 90s. Como podemos observar en la gráfica que resume este movimiento de la frontera de la estrategia, la ciencia administrativa evolucionó de la Administración por Objetivos (APO) en 20s, 30s y 40s, la cual se perfeccionó con el apareamiento de la Investigación de Operaciones (IO) y la Presupuestación, en los 40s, 50s y 60s, para luego integrarse en la planeación de la calidad o Hoshin en los 60s y 70s y finalmente hacia el Balanced Scorecard (BSC) en los 80s y 90s. Con cada uno de éstas evoluciones, las Organizaciones han obtenido mayores niveles en productividad, ocasionados por una mayor creación de Valor para clientes, empleados y accionistas<sup>8</sup>.

Otra serie de técnicas administrativas también aportaron su granito de arena, en esta evolución de la frontera de la estrategia y del conocimiento en planeación, sin embargo, para facilitar el análisis histórico, se han seleccionado únicamente algunas de ellas, por considerarlas las más relevantes en el desarrollo del pensamiento gerencial estratégico y las más utilizadas durante la historia del desarrollo administrativo.

### **Gestión Gerencial: Su Naturaleza y Propósito**

“La gestión gerencial y la administración han estado ligadas desde décadas, sin embargo, esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas reciente”<sup>9</sup>  
El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las

---

<sup>7</sup> Ibid. Pág.8

<sup>8</sup> Ibid.pág 9

<sup>9</sup> CORY, Herman; SIMPSON ,Heather. Usos y Necesidades de Información Sobre Calidad para la Gerencia Educativa. Universidad de Venezuela.

actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos, y administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

La Administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y el control de todas las actividades. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

En la Administración las situaciones son muy diversificadas. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

La Administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir. Es por ello que los antecedentes históricos de la administración son infinitos y existen desde que el hombre es hombre.

La primera definición de administración fue elaborada en 5000 a.C. por los sumerios quienes fueron además la primera civilización conocida que registró las operaciones comerciales. Dos mil cuatrocientos años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a descentralización del mando y las actividades.

El primer concepto reconocido de organización fue elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabuconodosor, rey del imperio babilónico, fue el primero en incentivar a sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante el salario.

En el imperio japonés, el comandante Sun Tsu (primer autor de estrategia militar de la historia) reconoció en su obra "El Arte de la Guerra" la necesidad de planear, dirigir y controlar, lo cual es una premisa muy importante hasta nuestros días. Por otra parte; el militar, historiador y filósofo griego Jenofonte desarrolló la idea de que la administración es un arte separado. Aproximadamente en 400 a.C., Ciro "el grande de Persia" reconoció la necesidad de las relaciones humanas y el estudio de los materiales para hacer más eficiente el trabajo.

El método de la partida doble de la administración contable fue creado en 1340 por L. Pacioli mientras que los hermanos Soranzo iniciaron el uso del libro diario y mayor. Años más tarde, en 1776, el “padre de la economía” Adam Smith transmitió a los trabajadores manufactureros el principio de especialización y control para poner en práctica lo que otros sólo habían desarrollado teóricamente. Por su parte Robert Owen esbozó la necesidad de prácticas (relaciones de personal reconocido y aplicado) además de capacitar al personal y brindarles mejores condiciones de trabajo a los obreros.

Es en este sentido, la teoría administrativa plantea cuáles son las funciones de la administración moderna, la cual parte de los antecedentes anteriormente esbozados en los que se muestra un pequeña síntesis de la evolución histórica del concepto. De aquí que la administración tenga una definición que conlleva una naturaleza y un propósito. El autor define la administración “como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”<sup>10</sup>. Este plantea que es necesario ampliar esta definición básica y le da una serie de características:

- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, esto implica eficacia y eficiencia.

Por otro lado, se expresa que las funciones de la administración se encuentran muy ligadas a la definición misma de lo que es la administración, y no deja de reverenciarse en los antecedentes de la misma, dado el origen militar y de gobierno del concepto que se analiza.

El texto anterior, también plantea un enfoque moderno en la vía de el enfoque de sistemas, el cual surge alrededor de una guerra fría, esta perspectiva mira la empresa y al hombre de manera integral. En la evolución del pensamiento administrativo, se dieron una superposiciones de ideas, algunas con adherencia a las anteriores y otras llegando a cambios sustanciales.

---

<sup>10</sup> SILVA, Jorge Enrique. ¿Cómo Iniciar Su Propio Negocio? Universidad EAN.

En este sentido existen unos preconceptos para la aplicación del enfoque de sistemas, estos son a manera de supuestos los que pudiesen definirlos dentro de la administración. Estos se describen a continuación:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica. La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. Es así como esta aplicada al lenguaje de la administración debe tener una visión global los Insumos y demandantes, el proceso de transformación administrativa, el sistema de comunicación, variables externas resultados (Productos), revitalización del sistema, ya que tenerlos en cuenta otorga un análisis integral para la acción administrativa.

Se resaltan las anteriores teorías, para expresar en este sentido que la evolución de la teoría administrativa es un proceso largo, complejo e inevitablemente sujeto a la disparidad de pensamientos de los numerosos autores que han intentado dar solución a los problemas que surgen en las distintas organizaciones en cada momento histórico.

Desde lo anteriormente expuesto, un gerente debe estar dispuesto para enfrentar múltiples retos dentro de los cuales se encuentra, que el actor gerencial debe comprender las reglas de juego que el entorno le impone, el que gerencia debe entender ciertos comportamientos de la misma organización que gerencia.

Miramos, pues, que desde las biografías gerenciales se sacan lecciones en cuanto a comportamientos del individuo y ciertas actitudes vitales como la constancia, la capacidad de riesgo, la ambición, la auto confianza para obtener una buena gerencia. Se puede plantear que la gerencia tiene unos principios



como lo son eficiencia, calidad, flexibilidad, innovación, utilidad, estrategia, eficacia, servicio, producto, tecnología, proceso.

Por lo Tanto, La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que: El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo; de allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

El gerente debe entender que los fenómenos económicos característicos de un país, constituyen la macroeconomía, la cual exige una gerencia propia que corresponde a diferentes organismos del Estado, los que establecen políticas macroeconómicas que determinan parcialmente su funcionamiento; los llamados agentes económicos (productores de bienes y servicios, consumidores) los cuales influyen en el campo macroeconómico.

El gerente debe comprender la relación entre los bienes y servicios, llamándose bien a todo producto tangible, por ejemplo las máquinas, las confecciones, los automóviles, los servicios son todos los productos intangibles, por ejemplo la salud, la educación, la recreación, en la época actual los bienes y servicios se conocen como productos, se denomina producción al conjunto de productos generados por todas las unidades productivas de una macroeconomía, con todo lo que implica para una economía a gran escala.

Así pues, ante los cambios permanentes, la gerencia puede tener tres comportamientos: o se adapta, lo cual se denomina reacción, o se anticipa, lo que se llama proacción; o generar los cambios desde la propia empresa, hecho que constituye un elemento culminante de la gerencia y que se realiza a través del mecanismo denominado "innovación", elemento que es vital para toda organización en la actualidad. Dicha innovación debe prever también los conflictos; el conflicto surge por un enfrentamiento por diferentes objetivos, o discrepancias en las formas de lograr un objetivo, para la que dentro de la

planeación estratégica y prospectiva se deben incluir como factor determinante de cada acción organizativa<sup>11</sup>.

Se podría decir que la gerencia es diseñar el futuro de la organización, y ello se inicia con una pregunta, que se constituye en la pregunta básica, fundamental y radical de la gerencia, ¿Qué deseo yo para la organización que gerencio en el futuro? , la organización debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, demasiada estructura genera comportamientos organizacionales lentos y pesados, organizaciones sumidas en el detallismo irrelevante, que finalmente convierten la estructura en un fin en sí misma, en el objetivo de la organización y de su gerencia. La organización según es fundamentalmente un sistema social, quiere decir, un conjunto de personas que operan un sistema diseñado de procesos o actividades, para efectuar una transformación La organización como presenta cuatro etapas, resultantes de la combinación dos a dos de las ideas sobre la organización y el gerente:

- Primera etapa: organización como sistema cerrado, gerente como actor racional, o etapa de la orientación estructural.
- Segunda etapa: organización como sistema cerrado, gerente como actor social, o etapa de la orientación comportamental.
- Tercera etapa: organización como sistema abierto, gerente como actor racional o etapa de la orientación cuantitativa.
- \* Cuarta etapa: organización como sistema abierto, gerente como actor social, o etapa sistémico-contingencial o estratégica, o contemporánea, o postcapitalista.

En la actualidad existen cambios en el sistema que se presentan para repensar la gerencia desde la sociedad poscapitalista por tanto caracteriza y explican, las nuevas situaciones económicas, internacionales y gerenciales.

Este tipo de sociedad, da unas características propias a la gerencia social moderna, los cambios constantes de la sociedad poscapitalistas le sugieren al gerente tener una visión sistémica de las organizaciones y el entorno donde se desarrollara la gerencia social, en este sentido adaptara sus formas administrativas a un nuevo tipo de organización que exige el contexto en el que se desenvuelve, la gestión gerencial y la administración ha estado ligadas

---

<sup>11</sup> SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Bogotá 1994.

desde décadas, sin embargo, esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas reciente.

Indudablemente, la gerencia desde sus procesos aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización. Para el caso que nos ocupa no es otro que el manual operativo de OG que contiene los procesos y procedimientos estandarizados para la gestión de un OG. Involucra el desarrollo del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Planear, entonces es la forma como la organización define sus metas y los mecanismos para alcanzarlas. Hacer es la manera como la organización genera acciones para educar a sus actores para ejecutar las tareas planeadas. Verificar son los mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas y evaluar el logro de los objetivos y por último, Actuar "correctivamente", es el desarrollo de acciones frente a los resultados de la verificación en contraste con la planeación<sup>12</sup>.

La planeación, pues, es una responsabilidad clave para emprender cualquier proceso electoral de importancia. Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

Desde otras miradas, la planeación permite identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante<sup>13</sup>.

Así mismo, La planeación es importante por que propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia - la habilidad para hacer las cosas "correctas" - y la eficiencia - la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto

---

<sup>12</sup> FRED R, David. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogotá 1987.

<sup>13</sup> ALCARAZ, Rodrigo, Rafael. El Emprendedor de éxito. 2001.

grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo y gerencial.

En el cuadro siguiente, se esquematiza como es el proceso de Planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones:

### **Tipos de Planeación**

Alcance	Niveles	Tipo de plantación	Objetivo
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

### **Nivel institucional**

En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

### **Nivel intermedio**

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones

implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

### **Nivel operativo**

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

### **La organización**

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En consecuencia, una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los gerentes el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

Desde las miradas anteriores, el gerente debe planear encaminando los procesos a acciones deliberadas, encaminadas a liderar la transformación, fortalecimiento y/o integración de los patrones y características culturales deseables para la organización. Este elemento es vital para una organización en la medida en que su éxito depende de la capacidad que ésta tenga de adecuarse constantemente a los cambios del contexto, a la identificación que haga del tipo de organización que desea ser y las acciones que desarrolle para consolidarse como tal.

## **Fundamentos teóricos de la gerencia**

La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: En la teoría de los valores y acciones, de Marx Weber, donde el autor afirma que los valores del gerente con respecto a la naturaleza del comportamiento, determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda: En la tesis de Abraham Maslov, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de gerentes: El pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se auto-realiza en el desempeño de sus tareas, Este tipo de gerente constituye la teoría "Y".

Por lo tanto, Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar sus conductas: La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos.

Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

La teoría "X" Sostiene que: El hombre medio es indolente por naturaleza, carece de ambición, desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan, es intrínsecamente egocéntrico, e indiferente a las actividades organizativas,

Por naturaleza es reacio al cambio, es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Por lo tanto, Mc Gregor sostiene que si los gerentes piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos a través de: Organizar el trabajo con simples tareas y con tiempos y movimientos que es una filosofía de Taylor; Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas, Reglas sólidas de disciplina.

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la teoría "X", con la cual, los dueños de muchas empresas se han enriquecido. Sin embargo, se limitan en su crecimiento y la solución de sus problemas no son del todo buenas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla con su tarea perfectamente y pueda ser previsto y ejecutado.

La teoría "X", por otro lado dice Mc Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además estas teorías, dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

Vemos que en la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho. Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: Una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la, conducta.

El hombre cuya necesidad se frustra, está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de Autorrealismo<sup>14</sup>.

Por las razones expuestas, es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los gerentes para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos

---

<sup>14</sup> FLOREZ, Omar. Unamos Teorías. México.2002

fundamentos pueden resumirse como: El ser humano tiene iniciativa y es responsable; desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos. Es capaz de auto controlarse y auto dirigirse, actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por sus sigüientes vigentes.

La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

Obviamente esa nueva filosofía originará las sigüientes actitudes de los gerentes: crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización; fomentarán la toma de decisiones con los subordinados; Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su auto dirección.

En consecuencia, si los supervisores cambian y los subordinados cumplen, es lógico esperar los sigüientes resultados: La calidad de las decisiones en las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados, los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideran valiosos para la organización. Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución: es decir, se producirá la sigüiente secuencia: "Participación, mayor producción"

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del gerente y del trabajador, ambos, tiene patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización. Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños.

Mc Gregor, no presenta su tesis como una recta infalible que se deba de aplicar mecánicamente. Sostiene que la única vía para el cambio es la utilización de alguna práctica administrativa que permita la mayor participación del elemento humano en las organizaciones por objetivos de Peter Druker, porque es un buen paso para poner en práctica, aunque parcialmente.

Desde otra mirada, la teoría de Robert Blake y Jane Mounton, a diferencia de las dos anteriores propone que debe haber una adhesión absoluta al interés equilibrado y decidido por personas y tareas, proponen que los líderes que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o las tareas.



En opinión de Blake y Mounton, el enfoque de la rejilla en el liderazgo, en contraste con el situacionalismo, conserva una adhesión constante a "diez principios fundamentales de la conducta humana que parecen decisivos para un liderazgo eficaz".

- \* La realización a través de la participación es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad.

- \* La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del yo y de la responsabilidad compartida.

- \* La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorece la confianza y el respeto.

- \* La participación compartida en la solución de problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activos, la productividad y el pensamiento creativo.

- \* Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación.

- \* El acuerdo mutuo es el fundamento más fuerte de la supervisión.

- \* Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia.

- \* La administración se lleva a cabo por objetivos.

- \* Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros.

- \* El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crítica y la retroalimentación.

En la aplicación de los principios anteriores, se modifican las tácticas del líder para adaptarse a las situaciones según Blake y Mouton, pero en teoría un buen líder siempre alcanza un equilibrio entre las profundas preocupaciones concernientes a los empleados y la producción.

Cabe destacar de igual manera, que desde las teorías gerenciales, es fundamental resaltar el trabajo del señor Peter Druker en el área de Gerencia, sin duda alguna sus aportes van más allá de la práctica y estudio, su pensamiento y capacidad analítica a mi forma de ver, lo considero como el Gurú Management en la gestión de las organizaciones de las empresas Modernas, gracias a sus contribuciones en cuanto a la Reducción empresarial,

la Gestión de la calidad Total, el análisis del valor económico, la Referenciación (Evaluación Comparativa), la reestructuración (Reingeniería)<sup>15</sup>.

Hoy en día, el panorama que se vislumbra, en el sector económico mundial y nacional que a diario es noticia de primera plana en todos los periódicos, son los constantes cambios que vive el mercado; por tal motivo, la explotación de la creatividad, es un factor determinante en el éxito en las organizaciones, mediante la motivación del talento humano, a efecto de edificar una estructura competitiva ventajosa, la cual permita un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, la dotación de una mayor capacidad para solucionar problemas, facilitando el encuentro de ideas realmente novedosas.

Cabe destacar, que es en el post-modernismo donde se enfatiza que ese gerente de ayer, solitario, individualista, superhéroe, ya no funciona en la dinámica de hoy, donde el verdadero gerente, sabe su rol, desarrolla y mantiene lazos muy fuertes de confianza mutua en el trabajo en todos los niveles, sembrando de esta manera la creatividad en cada uno de sus colaboradores y miembros de la organización.

El valor de la creatividad es sin duda una herramienta, que nos permite ser más competitivos, pero la misma no ha sido tomada en cuenta en la gerencia actual, porque en lugar de explotar la creatividad mediante las capacitaciones al personal se incrementa el nivel de inversiones en tecnología, lo cual trae consigo la disminución vertiginosa de la creatividad en función de la productividad.

Igualmente, se presenta el problema donde el trabajador no se encuentra identificado con la cultura organizacional de la empresa y no logra alcanzar su nivel de satisfacción laboral en función de los principios y valores propios de la organización.

En este mismo orden de ideas, cabe resaltar, la necesidad de cambiar la forma de ver a la cultura organizacional, como un cuerpo que no tiene forma, gris y recto, al cual no debemos tocar, sino todo lo contrario, en el nos podemos basar, como lo hacen las empresas consultoras que lo convierten en un indicador de gestión mensurable, para la elaboración de estrategias y objetivos de negocios. Muchas personas generalmente confunden cultura con filosofía, lo cual los aleja del negocio, la cultura no está alejada de nosotros, porque somos cultura esta es la verdadera razón.

---

<sup>15</sup> SOLARTE, Omar. La Gerencia, una forma de vislumbrar. Universidad, San Fermin.

Para nadie es un secreto, que mas allá de lo que recibamos en clase, el canalizar las energías e inspirar la creatividad en un conjunto de personas y construir un apego íntimo a los objetivos y metas de la empresa es un arte que el gerente actual debe desarrollar para poder encontrar valores determinantes, los cuales debe saber manejar, para enfocarlos en la supervivencia de la empresa, donde el triangulo de las 3C, como es la competencia, el capital efectivo y la creatividad, son factores importantes en el futuro de la organización que deben ser tomados en cuenta en la formación del recurso humano, debido a que cuando hablamos de competencia, la inversión en tecnologías e información, pueden convertirse en amenazas inminentes si no se esta formado para utilizarlas, en estos momentos de fuertes cambios, políticos, económicos y sociales.

De igual manera, se puede apreciar que las tendencias del mundo actual, generan una interdependencia global en donde, lograr las entregas de sus productos en tiempos oportunos, disminución de sus tiempos de parada, aumento de la productividad y disminución de los costos de operación, tiene como objetivo el logro de la competitividad, la conquista de clientes satisfechos, aumento de sus mercado de ventas e incremento de la rentabilidad económica, no solo través de una gerencia que trascienda y sea estricta en su gestión, se necesita mucho mas, como una gerencia que implemente soluciones a las demandas de la sociedad, en fin, un líder que sepa incentivar la creatividad de sus colaboradores, como se dijo en clase sea consciente y flexible a los cambios. Que deje atrás aquellos sistemas de organización mecánicos, de procesos rutinarios, faltos de incentivos y creatividad ("Teyloritas"), en resumen un equilibrio de las teorías de Taylor y Fayol seria lo mas apropiado a aplicar.

En materia gerencial es importante mencionar, la planificación estratégica, puesto que muchas gerencias vienen cambiando su manera de pensar con respecto al tema, ya que en la búsqueda de colocar la llave correcta al logro de los objetivos y sobresalir en los resultados descuidan las bases y principios de identidad de la empresa (Vida propia), la cual debe tener su proyección y planificación de vista al futuro, promoviendo de esta manera grandes cambios, los cuales sean sólidos, de amplio espectro y lo mas importante perdurables en el tiempo a fin de incrementar la competencia y asegurar la supervivencia.

El verdadero líder, pues, es aquel que garantice el mayor apalancamiento para el futuro y al mismo aquel que incremente su capacidad de emotividad elementos fundamentales para lograr la inspiración y persuasión (maquillada), que conlleven al logro de los objetivos.

El gerente, se puede decir que debe poseer dentro de su perfil, habilidades técnicas, es decir, los conocimientos específicos en su área de trabajo, alta capacidad de análisis, mediante técnicas y herramientas prácticas o informáticas (manejo de software). Igualmente, debe tener, capacidad de relacionarse, debe saber trabajar en grupo, ser autodidacta, y sobretodo debe saber comunicar.

En fin, el gerente moderno, tiene que conocerse así mismo, saber cuales son sus debilidades y sus fortalezas, manejar de forma apropiada el comportamiento humano, que de una u otra forma es la gran debilidad de la gerencia, en consecuencia, la capacidad de influencia, la cual va más allá de la capacidad de mando en el logro de objetivos, dejando atrás toda visión sustentada en paradigmas obsoletos que intenten detener o controlar los cambios, sustituyéndolos por actitudes más abiertas hacia el trabajo, la familia, las relaciones personales, proyectos de vida y el sentido de responsabilidad.

Desde luego, es importante resaltar, de igual manera las teorías de Taylor y Fayol; la teoría de Taylor tiene tres elementos fundamentales: estudio del trabajo (organización y programación del trabajo) “desarrollo de una ciencia” y “distribución equitativa del trabajo”, selección técnica e instrucción del trabajador. “Selección y desarrollo científico del obrero”, control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero), “Cooperación cordial entre administración y obreros”

En cuanto a la teoría de Fayol, se promulga: la agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización. “Operaciones que realizan las empresas”, definición de las funciones que debe desarrollar un administrador, elementos de la administración”, formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa. Y los Principios generales de la administración.

Vemos pues, que la principal contribución de estos dos pioneros fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo

Después de Taylor y Fayol, aparecen Gantt y Gilbren cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones.

Más adelante es Max Weber quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que

se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado.

Luego aparece Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano o behaviorismo. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela behaviorista, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor clave para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela es Maslow quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. Otro behaviorista es Herzberg quien enunció que la manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío a los empleados para que asuman una mayor responsabilidad.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control, son imprescindibles para el gerente.

### **Cambios organizacionales y la gerencia**

A menudo se escucha y se lee que nos encontramos en procesos de cambios continuos; que las personas deben hacerse flexibles y fluir con el devenir; las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por necesidades de cambio. Cuando se hace referencia al cambio, se piensa inmediatamente en “dejar de ser esto para ser aquello”. En cualquier diccionario al buscar la palabra cambio, se refiere a la acción de cambiar y esto significa trocar o permutar una cosa por otra. En el sentido organizacional, se refiere a un proceso que implique el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora.

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad, afectan “todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones. Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos”<sup>16</sup>

En el ámbito organizacional, el cambiar es inminente, como lo refiere Robbins “-cambiar o morir- es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo”<sup>17</sup>. Por lo tanto, la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial, se convierten en fuerzas impulsoras de cambio.

Así mismo, cuando señalan que en el contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y a la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores, entre otros, que condicionan el nuevo escenario de cualquier organización y las demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema organizacional.

Si se acepta, entonces, que estas fuerzas actúan sin reparos en todas las organizaciones, al punto de influir en el comportamiento humano, cabría preguntarse, ¿cómo abordar el cambio inminente?, y sobre todo, ¿cómo manejar el proceso de dejar de ser y hacer o incorporar nuevas cosas?, ¿se dará el cambio con sólo quererlo?, ¿qué se necesita para que el cambio se logre? Las respuestas a estos interrogantes pueden ser variadas, sobre todo si se considera que existen modalidades de cambio organizacional. Sin embargo, independientemente de la modalidad de cambio que se elija, la acción gerencial asume un carácter vital, de máxima responsabilidad, para iniciar, apoyar y mantener hasta su conclusión, cualquier programa de mejoramiento y desarrollo en su organización

En concordancia con lo anteriormente planteado, Pérez (2001) expresa que al gerente se le exige un accionar dirigido a convertirse en un promotor de cambios en la organización. Al respecto, explica tres perspectivas que se presentan en la literatura gerencial, sobre lo más importante que debe hacer un gerente. La primera se refiere a la perspectiva de la organización, indicando que el gerente debe hacer las cosas de forma rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con resultados extraordinarios. La

---

<sup>16</sup> VARGAS, Andrés. Modelo para la Elaboración de un Plan de Negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas. México. 2000.

<sup>17</sup> ROBBINS, Sthephen. Comportamiento organizacional.8 edición. Editorial Prentice, México 1999.

segunda es sobre los colaboradores, según la cual, éstos aspiran ser tratados con equidad, que sus gerentes comuniquen y sean honestos, compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos. La tercera se refiere a la perspectiva del gerente: su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus colaboradores. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno y con tendencias caóticas, por lo que los gerentes deben tomar consciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes.

Otra exigencia importante, compartida por varios investigadores y referida por Jiménez (1997), expresa que ningún método de cambio en la organización existe como único, ni puede imponerse como tal. Ante la convicción de que las recetas ni los manuales funcionan, sugiere a los gerentes que el diseño de la mejora organizacional debe ir precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar, que deben estar implicadas las diferentes competencias empresariales, que es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, que no es posible cambiar de un modo rápido, sino que hay que preparar a la gente para el cambio continuo.

Vemos pues, que la complejidad del entorno empresarial actual, trae como consecuencia que en muchas ocasiones se presenten al gerente situaciones en el que una visión funcional de la operación de la organización, ya no es suficiente.

En consecuencia, resulta necesario aumentar sus conocimientos y desarrollar competencias específicas de gestión gerencial, humana, financiera o comercial, hacia un nuevo contexto metodológico de gestión: “la conducción estratégica de la organización”.

Implica entonces, que el gerente debe desarrollar capacidades para asociar sus conocimientos funcionales para solucionar los conflictos, que afronta diariamente, por sencillos que sean.

De acuerdo con T. Strickland la estrategia empresarial: “Es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”.

Tomando el concepto previo como punto de referencia, la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario desarrollen los gerentes, orientada a conducir la gestión exitosa de la organización.

El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo

adecuado a las necesidades, con base en información, generalmente incompleta.

Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, por que identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo,

No es fácil tampoco, justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron elegir, se optó por una específica y confiando en que es el mejor camino para posicionar a la organización.

En consecuencia, la selección e implantación de un proceso de planeación gerencial, entendida esta, como la selección de funciones, misión, objetivos y las acciones para alcanzarlos; como el plan de procedimientos para el manejo de las acciones diarias, y futuras las cuales requieren de la toma de dediciones<sup>18</sup>. La planeación gerencial se convierte en un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección, capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Para que la planeación gerencial sea efectiva y eficiente se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos: Que exista un Proceso continuo y flexible; que exista responsabilidad de la directiva, que sea participativo. Implica tomar decisiones gerenciales entre varias opciones viables y señala el compromiso empresarial con sectores del mercado (teatro de Operaciones) definidos, competitivos y de estilo de actuación definidos.

Los expertos en planeación y gerencia estratégica coinciden que el éxito en le proceso decisorio, puede alcanzarse con la práctica de cinco actividades gerenciales esenciales, que pueden adaptarse según las necesidades, por lo tanto resulta necesario que el gerente tenga en cuenta:

**Formular la Visión.** Esta relacionada con la definición y estructura funcional de la organización y hacia donde ha de dirigirse, para identificar los mejores escenarios y proporcionar un claro camino a largo plazo, para la definición del tipo de empresa y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico.

Es necesario en este sentido, que los directivos desarrollen la visión para la organización, es decir, definir hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa es y cuál será la arquitectura del negocio, que mejor se adecue

---

<sup>18</sup> Revista el Empresario. México 2007



La respuesta a estas situaciones, reafirmará que la visión estratégica es un mapa de caminos adecuados hacia el futuro para alcanzar su destino y la posición que pretende ocupar y las competencias que es necesario desarrollar.

**Establecer de objetivos.** Es la traducción de la visión estratégica hacia la obtención de resultados definidos, los que en la práctica desea alcanzar la organización.

Significa convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de organización, en indicadores de resultados, de tal forma que puedan ser utilizados para medir el desempeño de la organización.

Los objetivos son criterios para dar seguimiento desempeño y avance de la organización, por periodos de tiempo definidos.

**Diseño de la Estrategia.** Se orienta, a garantizar la consecución de los resultados deseados.

Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y enfoques de negocio que utilizará la gerencia para garantizar el desempeño organizacional satisfactorio.

La formulación e implantación de estrategias exitosas es responsabilidad prioritaria y compromiso gerencial, que señala además los compromisos para toda la organización.

**Ejecutar la estrategia.** Una vez seleccionada, es necesario iniciar la acción que la ponga en movimiento, para que produzca resultados efectivos y eficientes.

Esta actividad se sustenta sobre el trabajo que desarrollan de los clientes internos y la valorización de los recursos; financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios en cada caso, para que la estrategia produzca los resultados esperados de manera oportuna.

El desarrollo de la actividad comentada, requiere de competencia gerencial para afrontar el cambio e innovar de manera adecuada y oportuna, para poder poner y mantener en marcha la estrategia, ejecutarla en forma eficiente garantizar la obtención de los resultados esperados.

**Evaluar el Desempeño y Realizar Ajustes.** Implica el direccionamiento estratégico y el desempeño de la estrategia considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que se ofrezca el mercado.

Sin duda alguna, la planeación y la estrategia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno con el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que puedan ser alcanzados los objetivos<sup>19</sup>.

Por consiguiente, planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización"<sup>20</sup>.

Planear, en el mejor de los casos, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización"<sup>21</sup>

A partir de las definiciones anteriores podemos establecer el significado de la planeación en forma más amplia es un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios.

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar lo que ha de realizarse para alcanzar dichos objetivos en tiempo determinado.

La planeación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto, es decir, precisa las decisiones en el momento indicado y con los procedimientos y correctivos indicados. Así mismo, Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

La planeación no pronostica las ventas de un producto, va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales, por ejemplo: ¿tenemos el negocio adecuado?, ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos

---

<sup>19</sup> SALLENAVE, Jean. La Gerencia Integral. Editorial Norma.

<sup>20</sup> REYES PONCE, Agustin. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Edición Lisema, Mexico 1996.pag.165.

<sup>21</sup> IVANCEVICH, Jhon M. Gestión Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill, MÉXICO,1998.pag 800.

nuestros productos actuales?, ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?.

Peter Drucker, en su teoría del negocio, sugiere plantear preguntas tales como: qué es nuestro negocio y cuál debería ser, evidentemente se trata de preguntas fundamentales que conducen al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones concretas.

Desde las anteriores apreciaciones, la planeación gerencial, se convierte en una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro.

Una planeación gerencial, debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta. La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual, se necesita reflexionar y ayudar a la imaginación para elaborar un buen plan; toda vez que, de acuerdo con Stoner, una organización está compuesta por dos o más personas que trabajan juntas para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Por lo tanto, la capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, el hombre de empresa no puede ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Un Gerente debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. La planeación es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse. Planear, entonces es fijar el curso concreto seguir, estableciendo los principios que han de orientar, la secuencia de operaciones para realizar, y determinar con números y tiempos la realización de cada actividad; para que con todo ello se determine la eficacia y la eficiencia del mismo.

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo (planeación – control). Sin plan se trabaja con los ojos vendados. Ningún gerente puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes

haya planeado. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación.

### **La necesidad de la planeación gerencial**

El nuevo papel Del Gerente se basaba en las siguientes cuatro tareas: desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a los antiguos métodos y reglas; seleccionar al trabajador científicamente después capacitarlo para enseñarle y desarrollarlo, a diferencia del pasado cuando el propio trabajador escogía su trabajo ;Cooperar con el potencial humano de tal manera que se asegure que todo trabajo se haga acorde con los principios científicos , y, dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, donde la primera asumirá todas las funciones por estar mejor capacitada que los trabajadores<sup>22</sup>.

Desde la anterior perspectiva, la gerencia científica exigía a los administradores que planearan, organizaran y controlaran el desempeño del trabajo, ya que demandaba un planteamiento nuevo y más sistemático de los procesos de administración. Se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un microenfoque. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de la administración.

Vemos, pues, que la planeación tradicional analizada desde el punto de vista de la teoría clásica hace referencia a la planeación del trabajo del hombre en la empresa; la administración científica se interesaba principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano. Entre las principales críticas que recibe esta teoría encontramos las

---

<sup>22</sup> KAS, Fremont y ROSENZWEIT, James. Administración en las Organizaciones, enfoque de sistema y contingencia. 4 edición. Mc Graw Hill. México 1998.

siguientes: La teoría clásica partió del concepto de sistema cerrado para estudiar a las organizaciones, lo cual es irreal. El modelo no considera muchas de las influencias del medio ambiente en las organizaciones, ni aspectos internos de importancia, parte de un supuesto irreal con respecto a la conducta humana. Los conceptos clásicos fueron escritos por administradores prácticos y que se basan solo en las experiencias personales y observaciones limitadas.

El concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo surge en este marco teórico, pero con un significado y aplicación un tanto diferente del que hoy conocemos, en la medida en que se aplica al trabajo humano en el interior de la empresa y no con relación al entorno de la misma.

A pesar de éstas críticas, los conceptos clásicos representan una parte importante, aunque limitada, de la teoría organizacional. Se han planteado serias dudas relacionadas con la validez del enfoque y los principios vertidos por los teóricos del proceso administrativo. Sin embargo, muchos de los conceptos tienen aplicación en las organizaciones actuales, es el caso de "formación piramidal", "principio escalar", "unidad de mando", "delegación de autoridad" y "división departamental".

Es necesario, en este momento, hablar de estrategia, palabra que proviene del griego *strategia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo<sup>23</sup>.

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia del "gran" plan.

Hoy más que nunca el concepto de estrategia militar pasa a formar parte del vocabulario en los negocios, "Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporadas al campo de la

---

<sup>23</sup> STONER, James. Administración. 6ª edición. Prentice Hall. México 1999.

gerencia, así como también por la continua referencia a los trabajos clásicos sobre la guerra (.), al establecer analogías con situaciones y aspectos militares. Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc."<sup>24</sup>

Por supuesto, cabe destacar la importancia de la planeación estratégica la cual fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo"<sup>25</sup>

A lo largo de la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica".

Si bien los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito empresarial. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno o medio ambiente ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un cada vez más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. En otras palabras: "el escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento, de cambios discontinuos y acelerados; conjunta fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el

---

<sup>24</sup> MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabian. Planeación ESTRATÉGICA Creativa. 3 reimpresión. Ediciones PAC. Mexico 1998.

<sup>25</sup> STEINER, George. Plneción Estratégica. 23 reimpresión , editorial CECSA. México 1998.

ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo y dirección conforme a la tradicional gerencia operativa"<sup>26</sup>

Es en este complejo contexto ambiental y de incertidumbre se impone la necesidad de dirigir a las organizaciones industriales bajo las ideas y conceptos de la planeación gerencial o planeación estratégica, ya que el medio ambiente de una organización esta determinado por categorías económicas, demográficas, sociales, políticas, tecnológicas, legales y otras.

Vemos pues, que sin duda alguna, la planeación gerencial es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro, por lo tanto Steiner define a la planeación a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura.

Primero, la esencia de la planeación gerencial consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros"; Segundo, "la planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados Tercero, "la planeación gerencial es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección y finalmente "un sistema de planeación gerencial formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos".

En este trabajo se comparte esta última interpretación de la planeación gerencial por concebirse como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud por analizar el futuro en busca de oportunidades. Sin embargo, la planeación gerencial no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los gerentes, pero tampoco es nada más un conjunto de planes; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr sus metas planteadas. La planeación no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro, sino más bien para lograr anticiparse a los acontecimientos, incluso influir en ellos. Y, en esta tarea la gerencia desempeña un papel muy

---

<sup>26</sup> Ibid, página 2 de 123

importante; pero ¿qué debemos entender como gerencia? La gerencia es el órgano que dirige, determina la visión y establece normas, afronta tareas específicas, requiere su propia organización y resuelve problemas estructurales y estratégicos específicos, en relación con el tamaño, la complejidad, la diversidad, el crecimiento, el cambio y la innovación. Cada unidad administrativa fuera de la alta dirección está diseñada para una tarea importante y de carácter específico, sobre la base de la descentralización y aplicando el enfoque de sistemas. Cada elemento constitutivo de la organización se define por una contribución específica. Su tarea es multidimensional. Como lo plantea Peter Drucker “No hay una tarea de la alta gerencia, solo hay tareas”.

En primer lugar, se tiene la tarea de meditar la misión de la empresa, es decir, de formular la pregunta ¿cuál es nuestra actividad y cuál debería ser? Lo anterior nos lleva a la determinación de objetivos, el desarrollo de estrategias y la elaboración de las decisiones actuales en vista de los resultados del futuro.

Es evidente que todo esto sólo puede estar a cargo de un órgano de la empresa que pueda abarcar el panorama total de la actividad y que pueda tomar decisiones que afectan a toda la organización, que pueda equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras; y que pueda distribuir los recursos humanos y materiales en vista de los principales resultados.

Se requiere de un órgano que se preocupe de la distancia entre lo que la organización persigue y lo que hace realmente. Se requiere de un órgano interesado en la visión de las áreas funcionales. Se plantea la responsabilidad de crear y mantener la organización, concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas. Los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa.

Es necesario trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, especialmente en la creación de la alta dirección futura. El espíritu de una organización depende de las personas que la dirigen. Las normas de conducta, los valores y las creencias de estos individuos determinan el ejemplo que se propone a toda la organización y también el grado en que ésta se respeta a sí misma.

También es necesario meditar la estructura y el diseño de la organización y poder adoptar decisiones relacionadas con esa misión global. Las relaciones con clientes, proveedores, comunidad financiera, instituciones públicas, afectan esencialmente la capacidad del desempeño de la empresa. Afrontar las crisis



importantes para asumir el control cuando las cosas se desvían gravemente es de capital importancia.

Lo anterior es, a lo sumo, una lista parcial que muestra que si bien hay una auténtica función de los gerentes, no existe una fórmula general para las tareas que le corresponden. Todas las empresas necesitan de una función de la "alta gerencia". Cada una tiene tareas específicas y particulares, las cuales son necesarias desarrollarlas a partir de un análisis específico de la visión y el propósito de la empresa, sus objetivos, sus estrategias y sus actividades fundamentales.

En este sentido, debemos preguntarnos cuáles son las cosas específicas que deben ejecutarse en la empresa en relación a su importancia fundamental para el éxito y la supervivencia de la misma y cuáles son las cosas específicas que pueden estar a cargo de las personas que ven la totalidad del panorama desde la empresa para equilibrar las necesidades actuales con las necesidades del futuro.

La necesidad de planear no sólo es una función característica de los gerentes de alto nivel, sino que involucra a todas aquellas personas que ocupan un puesto directivo por mínimo que sea su nivel jerárquico, pero sí debe asumir tres funciones fundamentales.

La primera función es preservar la empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren o que los objetivos que habían sido fijados no se logran y la tercera es concebir el futuro o proponer nuevos objetivos por alcanzar.

Al diseñar un plan debe tenerse en cuenta la situación interna y de los recursos con que cuenta la organización, las condiciones vigentes externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro, la formulación de los objetivos organizacionales que pretendan ser logrados, las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados. Es importante destacar que al empezar a trabajar en la determinación de los objetivos, se debe primero definir el significado del objetivo de la empresa, éste es fundamental a la naturaleza de la empresa misma ya que la distingue de las demás organizaciones, es algo permanente e "inalterable"; constituye la razón de la existencia de la empresa, aquello para lo que aparece y para lo que existe.

En la gestión de la organización moderna una de las principales metas de la alta gerencia debería ser lograr la permanencia de la empresa en el mercado a partir de donde se debe buscar crecimiento mediante diversas estrategias competitivas; un incremento de la productividad, diversificación, diferenciación, siempre pensando en la satisfacción del cliente interno y externo.

La satisfacción del cliente externo se logra mediante el cumplimiento sistemático de los requerimientos del producto, del precio y del servicio, en términos de calidad.

Por consiguiente, el proceso de planeación no es necesariamente sencillo, pero tampoco es tan difícil cuando se organiza el trabajo de planeación. La planeación en sí requiere de planeación; la persona que va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa será el ejecutivo de más alto nivel en la organización junto con su equipo de trabajo, e involucrará a todos los miembros de la empresa desde su posición o área de trabajo.

La diferencia entre planear en forma tradicional y planear estratégicamente se puede observar en que la planeación tradicional (propia de la gerencia operativa) maneja las variables controlables (niveles de producción, precios, productos, presupuestos, etc.); considera las condiciones de un mercado estable y bien definido; generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesadas (públicos) y busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente; estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnologías y prácticas comerciales; segmenta al mercado sobre la base del nivel de ingresos del consumidor. En cambio la planeación estratégica gerencial responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y debe redefinir la aparición de nuevos productos, tecnologías, sustitutos; toma en cuenta a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, instituciones de crédito, etc).

Finalmente, persigue un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son transitorios y cambiantes. Además segmenta el mercado con base en variables geográficas, demográficas, psicológicas y relacionadas con el producto (frecuencia y tipo de uso, lealtad a la marca, etc.). Todo esto sin perder de vista preguntas claves ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? Y ¿a dónde deberíamos ir?, en términos de misión/visión, metas y objetivos, competencia, mercados, productos/servicios y medio ambiente.

Los gerentes deben tomar una actitud de liderazgo y de verdaderos estrategas, considerando al medio ambiente turbulento y de incertidumbre como una fuente de oportunidades de negocio, demostrando así, una vez más que los resultados no se esperan, se supervisan y que los verdaderos agentes de

cambio causantes de buenos resultados, son los altos dirigentes de organizaciones industriales, es decir, la alta gerencia..

De igual manera, las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo, y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar y asegurar su supervivencia. Estar mejor preparado significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y aplicando todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es aquí donde cobra importancia la actividad de la gerencia, surgiendo la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria a fin de consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que fueren necesarios.

Dentro de estos procesos gerenciales, la formación de recursos humanos con alta capacitación y de competencias diferenciadas surge como mecanismo esencial con el objeto de mejorar la calidad de sus servicios, conllevando hacia horizontes de excelencia en el cumplimiento de su misión.

En tal sentido, el recurso humano necesita renovar constantemente sus aptitudes a través de su formación; antes los gerentes daban las órdenes y no recibían consejo de nadie, esto ha cambiado, ahora deben aprender y ponerse al día. Kreinter y Kinicki (1997) plantean que los directivos de las organizaciones, en su función de trabajar “con y a través de otros” necesitan ser creativos y saber vender de un modo activo nuevas directrices, de una manera ética y sensible<sup>27</sup>; así como trabajar en equipo, con el poder que da la voluntad y el apoyo activo de otros cuyo motor es el propio interés.

Es por ello que el pensamiento estratégico está orientado a dar al líder, al gerente, los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor. Hoy día la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología obliga al gerente a pensar estratégicamente, y de este modo el pensamiento estratégico evoluciona y se adapta a los nuevos tiempos.

---

<sup>27</sup> KREINTER, Randolph y KINICKI, Albert. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Iberoamérica, 1999.

En consecuencia, cuando se estudia el pensamiento estratégico se tiende a confundirlo con el concepto de planeación estratégica, el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas; el pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión y la planeación estratégica considera que la planeación puede ser concebida como una práctica profesional que busca la manera de concretar formas de conocimiento con formas de acción, debiendo operar los eventos reales de cada día, en vez del futuro, y que debe ser normativa, innovadora, política, transaccional y basada en el aprendizaje social; de igual forma es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del ambiente interno y del entorno, adoptan cursos de acción específicos y asignan recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización.

En tal sentido, Mintzberg diferencia la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa. Cuando se analizan las organizaciones se observa que el hombre no sólo actúa individualmente sino también como representante de esa organización, y de esta forma se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual.

Al respecto, Morrisey considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El pensamiento estratégico a nivel individual comprende: el entendimiento holístico de la organización y su ambiente, la imaginación y creatividad y la visión de futuro, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento de una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa<sup>28</sup>.

En tal sentido, el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves

---

<sup>28</sup> MORRISEY, Garet. Pensamiento Estratégico. Construya sus cimientos de la planeación. Editorial Prentice, Mexico 1996.

En síntesis, La estrategia se definen como un proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

**Enfoque de proferencia:** afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".

**Enfoque prospectivo:** según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

De la misma manera, Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión qué le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave: Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado, los planes exitosos, no provienen de un análisis riguroso, sino de un particular estado mental.

Afirma Ohmae (1998), que en la mente del estratega, la percepción y la consecuente determinación en su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, mas que racional.

Con relación a la formación gerencial, muchos autores han escrito sobre el tema, entre ellos Milkovich y Boudrean, los cuales señalan a la formación como un proceso sistemático en el que se modifican el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En este orden de ideas, es fundamental poseer y mantener un recurso humano orientado a la obtención de objetivos de la organización, para lo cual se requieren personas concebidas como sistemas biológicos, emocionales,

sociales y espirituales, que busquen niveles de excelencia en las actividades ejecutadas, asuman responsabilidades en la solución de problemas y se fijen metas moderadas y factibles.

De igual modo, los gerentes deben procurar el desarrollo de condiciones organizacionales que faciliten la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, el alcance de sus objetivos individuales, y de este modo con las personas disponibles se obtengan los objetivos de la organización.

Dentro de los elementos del pensamiento estratégico a nivel individual del cual hablamos con anterioridad, encontramos la visión de futuro, entendiendo ésta como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad. Dicho proceso presenta como finalidad prever la creación o reforma de la organización.

Cuando la visión es orientadora se perfilan algunos lineamientos relacionados con los objetivos estratégicos y se demuestra la relación de la organización con sus trabajadores, los clientes, accionistas y el medio, así como la posición del mismo ente las cuestiones éticas.

Los gerentes pueden sufrir de una visión estratégica de tipo túnel, Ohmae entre más fuerte son las presiones y más necesario y urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche, el pensamiento estratégico debe romper ese limitado campo visual, para ello debe estar respaldado por el uso diario de la imaginación, y por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento y del planeamiento.

En la formulación de la estrategia uno de los peligros que se corre es el perfeccionismo, no tiene sentido tratar de elaborar la estrategia perfecta sólo basta con una estrategia superior, capaz de aprovechar las oportunidades. Tampoco se debe caer en la perfeccionista observación por todos los detalles, lo cual conduce a la compulsión de analizar y al temor de asegurarse el deber hacer, teniendo confianza a todas las respuestas definitivas.

Aquel gerente que haya logrado liberarse del perfeccionismo deberá llevarlo a la práctica en otro sentido, pero si el pensador estratégico puede generar una conciencia de lo que sería un estado ideal de los negocios, aún si en el presente es inalcanzable, se logran liberar los obstáculos.

En fin, el pensamiento estratégico es una cuestión de actitud; el secreto radica en hacer que las personas piensen: ¿Qué podemos hacer? En vez de ¿Qué no podemos hacer?

En este sentido, se debe destacar , que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surgido del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que pueda imaginar.

También, se debe considerar el conocimiento a través del desarrollo de las competencias las cuales iniciarán una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor gerencial, sin olvidarse de su formación.

En conclusión, el gerente debe desarrollar la costumbre de pensar y planear estratégicamente, y hacerlo en forma natural, debe tomarlo como un estimulante ejercicio mental. Para que el gerente llegue a ser un estratega eficaz, es necesaria la práctica constante del pensamiento estratégico, y no tenerlo como un recurso que puede dejarse guardado en épocas tranquilas y despertarse cuando surge la emergencia.

En consecuencia, el diseño de un plan gerencial es simplemente la resultante lógica de nuestro proceso de pensamiento habitual, representa la expresión de una actitud frente a la vida. Pero como cualquier actividad creadora, el arte del pensamiento estratégico se practica con mayor éxito cuando se guardan en la mente ciertos principios operativos y se evitan conscientemente ciertos peligros.

En tal sentido, el papel del gerente ha de concebirse como el de un emprendedor, orientado a la búsqueda del mayor beneficio para su empresa, sean cuales fueren las condiciones que encuentre, en contraste con una concepción restringida del gerente como alguien que administra recursos siguiendo ciertas reglas.

Asimismo, resulta indispensable inducir cambios profundos en la actitud del gerente, él está obligado a interactuar inteligente y productivamente con la comunidad empresarial. El gerente debe ser, esencialmente, un estratega, es decir, con visión de futuro, proactivo, facilitador e innovador, capaz de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores definidos y que conozca a donde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual. Debe estar encuadrado en una estrategia de cambio de modo que se adopten políticas para lograr cambios realmente cualitativos.

Por lo tanto, la planeación gerencial, surge a partir del pensamiento de un gerente integral, el cual se caracteriza por querer resolver los problemas de las

empresas, conoce el lenguaje de la gerencia funcional e integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de las empresas. El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia: Estratega, ya que forja el porvenir de la empresa, manejando y no contemplando; Organizador pues, asigna tareas a un grupo de personas, diseña un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad; es líder ya que influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización de una forma más eficaz, esto, a través de una excelente comunicación.

A través de la gerencia integral la planificación establece un proceso de control y seguimiento para corroborar el cumplimiento de las actividades, la resolución o no de problemas, logro de los objetivos planteados, de tal manera de comparar la actuación real con la prevista y marcar los desvíos para corregir la acción, o bien alterar las decisiones y planes.

Esto concuerda con la definición de control de Chiavenato: "El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos.", haciendo énfasis en que el proceso de control no puede ser puntual ni esporádico.

El control es necesario para lograr la estrategia de una empresa determinada, la implementación de implica seleccionar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia, la estructura asigna tareas y roles a las personas y precisa como se coordinan. No obstante, no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione la estructura,<sup>29</sup> y es por esto que surge la necesidad del control estratégico, que aunque también es un tipo de control se enfoca más hacia el desempeño del personal.

Por tal motivo, la planeación gerencial es tarea de todo gerente especialmente del gerente integral el cual de manera interpersonal, asegura la representación de la empresa en el exterior, dirige a los subalternos, asegura el enlace entre los públicos; es sensible ante las personas y ante los objetivos de la empresa; toma decisiones óptimas para la empresa; desde lo informacional actúa como vocero, comunica los objetivos de la empresa, controla la implementación de las estrategias; desde lo decisional inicia el cambio de la empresa, resuelve problemas cuando se presentan, asigna los recursos de la empresa, negocia los públicos. Lo anteriormente mencionado coadyuva al mejoramiento de la situación de la empresa frente a la competencia y por ende al buen ejercicio gerencial.

---

<sup>29</sup> Control de gestión. Balance score card



## CONCLUSIÓN

Para el Gerente de hoy la práctica de la planeación Gerencial exige Conocer, desarrollar y aplicar la gerencia desde las estrategias, pues es una de las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy.

"No interesa tanto el contenido de la estrategia como su implementación, que ésta sea realmente una herramienta de gestión enfocada. Si bien el fundamento de la actitud de la planeación es la adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, ello no es suficiente para definir el propio modelo de gestión empresarial. La planeación gerencial es pues una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente, a diferencia por ejemplo de la de calidad total que es para la creación de una cultura de mejoramiento continuo endógeno, del benchmarking como un proceso comparativo de evaluación para realizar mejoras organizacionales y la reingeniería que con su metodología de empezar de nuevo, orienta a la organización hacia un cambio radical en la manera de hacer las cosas.... La planeación gerencial tiene como función: «...orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional..."<sup>30</sup>

El reto, pues, del Gerente es conseguir dirigir toda la empresa a la consecución de las ventajas competitivas, utilizando todos los medios, toda la información y una adecuada estrategia que le permita a su empresa mantener su posición en el mercado; En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo

Un buen Gerente en nuestros días, como lo afirma Michel E. Porter, deberá conducir su empresa a moldear y ejecutar un plan gerencial competitivo, en el sentido de "desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para desarrollar esos objetivos", todo construido sobre el análisis de la estructura de la empresa. En fin, dice Porter: "es un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente. Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para quienes las dirigen. Se exige, hoy más que nunca, mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia

---

<sup>30</sup> Artículo, LA gerencia Integral, publicado en la revista Alternativa del Centro de Investigación del Perú. Año 2000.

competitiva idónea de mi empresa, a fin de permanecer en el sector en el que se encuentra establecida o ingresar a otro diferente"<sup>31</sup>

Todo lo anterior pasa, por supuesto, por una Planeación Estratégica de largo plazo, enfocada hacia el mercado, con un marco de acción definido, con compromiso de la gente, con énfasis en el diagnóstico y en las estrategias, con control y seguimiento y basada en Valores Empresariales.

Para ser concreto, ante la apertura económica, las empresas que quieran sobrevivir, deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la gerencia tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de planeación que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. Todo, entendiendo que la dirección estratégica se ha introducido como un proceso, esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la gerencia posea una metodología administrativa, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente y viable. El propósito y la misión de la empresa nos definen su política, la estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

Un Gerente, pues, también tiene el desafío de la integralidad que es una versión de lo que llaman los franceses "la Gestión en la complejidad". Más allá de las modas administrativas, un Gerente debe entender que existen temas inmutables que rigen el comportamiento de las organizaciones, y que son, entre otros:

- El mercadeo, puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto (y/o servicio), no tiene razón de ser una organización.
- La psicología organizacional, porque una empresa es, ante todo, un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las finanzas, puesto que una organización es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas o de excedentes para poder sobrevivir.
- La planificación, para que elija su futuro en vez de sufrirlo.
- La competitividad, que es el fin de la acción empresarial. Sin ella, no se sobrevive.

Alrededor de estos temas primarios hay otra cuya existencia se deriva de ellos, por ejemplo, la producción, que depende del mercadeo, la planificación y el entorno competitivo.

La solución pareciera estar, entonces, en la Gerencia Integral, la cual se puede definir como "el arte de reunir todas las facetas del manejo de una

---

<sup>31</sup> PORTER, Michael. Estrategias Competitivas. EDITORIAL continental, decimaquinta reimpresión, 1998.

organización, en busca de una mayor competitividad, a saber: la estrategia, Para saber adónde vamos y cómo lograrlo; la estructura, para llevar a cabo eficientemente la estrategia; la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente.

Por eso un Gerente actual debe estar conectado completamente con su entorno, con el universo y con los acelerados cambios de la economía mundial, de la realidad empresarial y de la tecnología, manteniendo valores éticos primordiales para el desarrollo.

El reto de la Gerencia actual es enorme y empieza por diseñar e implantar el plan ideal para la empresa con el fin de mantenerla dentro del sector donde se encuentra ubicada o llevarla hacia otro sector. Uno u otro resultado dependerán de la capacidad del líder Gerencial para hacer de su empresa un aparato productivo y competitivo.

El Gerente debe entender que hoy la velocidad del cambio deja apenas el tiempo suficiente para acomodarse a él e innovar como una forma de ir un poco más allá. Porque "Innovar" significa, según Peter Drucker, ver el cambio como una oportunidad. Quien no lo haga será sencillamente sacado del mercado.

Un Gerente proactivo debe estar en consonancia con la sociedad basada en el conocimiento. Debe ser causa y efecto de esa sociedad bien informada e instruida, globalizada y con patrones tecnológicos cada vez más sofisticados; Insertar la empresa en el mundo no es ya una simple meta, es sobre todo una necesidad. Esto se logra únicamente a base de buena capacitación y educación no sólo de las instancias directivas de una organización empresarial sino a todo nivel. Y como el cambio es tan rápido, la educación debe ser permanente.

Hoy, de manera global, no puede concebirse un papel gerencial que no sea "Día a Día", entendida como aquella que provee la plataforma sólida que asegura el mejoramiento y desarrollo reales y permite que la GERENCIA cumpla su papel de orientación estratégica, pues un gerente no puede dedicarse a pensar únicamente en el largo plazo, y asegurar que la organización sea un éxito dentro de 50 años, mientras que los resultados del año que está terminado son desastrosos.

Un Gerente debe estar sinceramente comprometido con su sociedad, con los valores éticos (si se entiende por ética una filosofía que tiene un enorme potencial de creación de valor y de riqueza) que, al contrario de lo que se piensa mucha gente son del todo compatibles con la competitividad, la productividad y la rentabilidad.

De igual manera, La planeación como estrategia para la gerencia , se debe considerar como una herramienta administrativa que da lugar al buen

funcionamiento de la entidad o empresa; de la misma manera permite dirigir y orientar el desarrollo de cada una de las actividades propias de la misma.

Por otro lado, los planes están presentes en toda línea jerárquica, estos mismos tienden a variar en su concepción, mientras más se sube en escala son más amplios en tiempo, espacio, magnitud económica, pero más reducidos en el nivel de detalle y frecuencia; por tal motivo no todos los planes son iguales: los planes estratégicos son diseñados por los ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de las entidades u organizaciones; mientras que los planes operativos, indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Para planear es necesario preguntarse, interrogarse acerca de: Cuál es el negocio, cuál debería ser, quiénes son los clientes y quiénes deberían ser, hacia dónde se dirige, cuáles son las ventajas competitivas, en qué áreas de competencia se sobresale, Qué es lo que se necesita, qué es aquello que se necesita hacer, qué se puede hacer, qué se puede hacer de lo que se necesita hacer, qué es lo que se necesita organizar.

La planeación permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; en el ejercicio de la planeación requiere actividades importantes como: la investigación desde el frente interno y externo; el análisis a través de la elaboración de matrices; y la toma de decisiones para plantear estrategias efectivas.

Desde luego, la planeación desde la gerencia debe ir más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, debe centrarse en el crecimiento y desarrollo global de las organizaciones; implica eficacia y eficiencia en los procesos gerenciales de las entidades, por tal motivo, se convierte en un proceso que conduce a forjar el futuro deseable para una organización y cuya formulación descansa no sólo en instrumentos técnicos, sino también en la creatividad y sensibilidad de los directivos de cualquier centro de trabajo, así como en la actitud positiva de los hombres y mujeres de la alta dirección y de todos los miembros de la organización.

En fin, Teorías como la de Peter Drucker, Taylor, Michel E. Porter, Morrissey, Blake y Moun-ton Byars en lo relacionado con la planeación; Forehand, Gilmer Maldonado y Alvarez en lo que respecta a los climas organizacionales; Ansoff y Andrewws en cuanto a teorías sobre la dirección; son necesarias tomarlas en cuenta para la organización y planeación gerencial de las entidades.