

Planificación. ¿Éxito Gerencial?

Planning for Managerial Success?

Dalmary Salazar¹ y Gerardo Enrique Romero²

1. Núcleo LUZ-COL. Cabimas, Venezuela.
2. Núcleo LUZ-COL. Postgrado URBE. Coordinador de Extensión. LUZ-COL. E-mail: dalmaryg@hotmail.com. E-mail: gerardoeromero@hotmail.com

Resumen

El propósito del presente artículo es reflexionar acerca de la importancia de la planificación en el éxito gerencial en cualquier organización. El estudio fue realizado bajo un análisis documental de las diferentes concepciones de la planificación, su filosofía, sus actitudes y sus pensamientos que la fundamentan, y la confrontación con las realidades cambiantes del entorno. Se deliberó que únicamente, a través del fortalecimiento de un sistema gerencial de planificación que contenga estrategias y políticas de comunicación se conlleva a la participación, tanto de los responsables de la toma de decisiones como de quienes las ejecutan, obtención satisfactoria de resultados gerenciales, cualquiera sea el área en donde se aplique: contextos educativos, empresas, organizaciones gubernamentales o sociales. En fin, sólo trabajando con rigor científico social, con las posibilidades, expectativas, recursos y esfuerzos de manera integrada es posible el logro de los propósitos planificados.

Palabras clave: Planificación, éxito gerencial, comunicación, participación.

Abstract

The purpose of the present article is to reflect on the importance of planning in the managerial success of any organization. The study was carried out using documentary analysis of the different conceptions of planning, its philosophy, the attitudes and mentality on which it is based, and its confrontation with the changing realities of the environment. The conclusion is that only through the strengthening of a managerial system of planning that contains strategies and

MULTICIENCIAS

policies of communication that includes the participation of those responsible for the decisions made as well as those who execute them, and the consecution of satisfactory managerial results, in whatever area where they are applied: in educational, enterprise, governmental or social contexts organizations, can satisfactory results be found. In sum, only by working with social scientific rigor, with all the possibilities, expectations, resources and efforts in an integrated manner, can the achievement of the planned purposes be reached.

Key words: Planning, managerial success, communication, participation.

Recibido: 17-06-2005 ? **Aceptado:** 20-03-2006

Introducción

Innumerables actores de la organización que intentan explicar el éxito gerencial, centran la correlación de “empresas exitosas” con gerentes que entre otras acciones, hacen de la “planificación” su herramienta fundamental. Pareciera entonces que aquellas empresas u organizaciones que la obvian, tienden a fracasar o por lo menos ser ineficientes.

El sólo hecho de planificar, “que no es enteramente gerenciar”, ¿garantizará el éxito de una organización? Pero tampoco lo garantiza el hecho de gerenciar sin planificar. No basta con conocer y aplicar las técnicas de la planificación como instrumento, sino que se requiere atender los requerimientos concretos de los entes involucrados, porque en definitiva se planifica para un entorno social.

Generalmente, los esfuerzos de la planificación se orientan para asegurar que las cosas ocurran según lo estimado, pero en ocasiones, sin la coordinación de los recursos adecuados no sería posible. No solamente las tareas deben estar bien definidas, sino que debe existir la participación activa entre quien ejecuta y apoya la vinculación entre el alcance y la logística, mediante el intercambio de acciones, recursos e información y valuación de logros. Esta fase del proceso administrativo no es aislada, como de hecho, ninguna por si sola lo es. La planificación es un proceso que requiere explorar, investigar la realidad sobre la cual se ha de actuar para generar la intención de producir cambios. De allí surgirá el conocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el porqué y el logro de la planificación, planteados en objetivos y propósitos claros.

MULTICIENCIAS

Para efecto de este artículo, que busca explicar la importancia de la planificación en el éxito gerencial, se empleó una metodología a través de un estudio analítico-comparativo y documental de las diferentes concepciones de diversos autores de gerencia administrativa para lograr explicar dicho enfoque.

I. Dimensiones de la planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Asimismo, la planificación ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. Donnelly et al, (1994); Corredor, (1997); Hellriegel y Slocum, (1998); Thompson y Strickland, (2001).

Visto así, la planificación no es discordante con el éxito. Es y será exitosa su aplicación, sólo si se considera el entorno social del cual y de quien se nutre. Es menester conocer su dimensión, pues la gerencia no sólo trabaja con dinero, también lo hace con personas y normas. La directriz de la acción no debe permitir condicionamientos subyacentes vagos que obstaculicen tal acción. La gerencia ha de dar órdenes que pasarán a través de tres a cuatro niveles, desde la supervisión, hasta el nivel en donde finalmente se ejecutará la orden. A menudo, las órdenes están expuestas a diferentes interpretaciones, a distintas modalidades de expresión que pueden conducir a acciones distintas a cómo se planificaron, originando así los complejos tropiezos; por eso se observa que innumerables organizaciones hacen esfuerzos por aplicar conceptual y prácticamente la herramienta de la planificación sin mayores logros. Zambrano,

MULTICIENCIAS

(2001).

Los cambios acelerados en el devenir, zigzaguean ante los avances tecnológicos que caracterizan la era del conocimiento. Actualmente, la alta gerencia en algunas organizaciones, entre ellas públicas, está en la zaga de estos cambios. Por lo tanto, sería un eficiente beneficio la planificación debidamente instrumentada y aplicada.

En ese sentido, (Sánchez, 1990:73) señala que: “la sociedad paga los servicios más caros de los que debería pagar. No son productivos, se subordina el verdadero objetivo original de la empresa a la realización de sus propias inquietudes personales o a la de su partido o grupo político”. En fin, las empresas buscan estrategias para adaptarse a los cambios y otras que en lo absoluto les preocupa. Más aún, pareciera paradójico la existencia de empresas que no realizan estudios anticipados de sus objetivos y acciones fundamentadas en algún método, plan o lógica funcionar. De hecho algunas funcionan, pero, ¿a que costo? Probablemente poseen una estructura heredada con resultados nefastos, por ello surge ésta interrogante: ¿Será conveniente abordar los problemas gerenciales en forma planeada y sistemática, o es mejor confiar en la suspicacia, la coincidencia y la desorganización creativa?

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas (Monagas, 1996).

II. La planificación en las organizaciones

MULTICIENCIAS

Si se parte de algunas definiciones, se puede llegar a comprender el propósito de la planificación en las organizaciones. Entre las distintas definiciones se encuentran las de Stoner, (1997) que plantea que es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Para Robbins y De Cenzo, (2002), que es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos. En cambio Serna, (1999) la define como el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.

Goodstein, (1998) la califica como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Mientras que para Hellriegel y Slocum, (1998), la planificación se anticipa a la toma de decisiones, es decir, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. Para Thompson y Strickland, (2001), consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. En ese contexto, la planificación en las organizaciones se erige como puente entre el punto en que se encuentra y aquel que se quiere ir.

Además, el autor Cortés, (1998) manifiesta que la planificación es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. En otras palabras, es el plan que se establece de lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. Asimismo se tiene la definición de Jiménez, (1982) que expresa que es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo, es conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. Para Terry y Franklin, (1987), es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Se puede observar prácticamente que en todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero,

MULTICIENCIAS

debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. *“Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo”.*

En el ámbito bibliográfico se encuentran numerosos trabajos sobre planificación, cuyos autores han enriquecido al adoptar el concepto de planificación, el proceso de toma de decisión como una verdadera herramienta organizacional. Tal es el caso de las organizaciones universitarias, específicamente, la Universidad del Zulia, en la cual ha sido relevante su aplicación de la planificación, cuando se señala en el Reglamento General de Investigación en su artículo N° 4 que **“La investigación universitaria se desarrollará de acuerdo a una adecuada planificación**, mediante la fijación de políticas y prioridades que permitan el uso más apropiado y eficaz de los fondos destinados a ese objeto.

Para seguir ahondando en la importancia de la planificación, Ferrer, (1998:64) expresa que la necesidad de crear programas que garanticen el óptimo aprovechamiento y distribución de recursos, estimulando a su vez, la indetenible producción científica en la búsqueda de una universidad solidaria con el país. El mismo reglamento señala a la planificación como una actividad prioritaria para coadyuvar al establecimiento de un desarrollo institucional armónico y planificado. Además, modernizar la educación no es agregar cambios por adición, cuantitativos, lineales, no es agregar más de lo mismo. Es pasar a lo cualitativo, romper usos e inercia para innovar y adaptarse a un mundo dinámico. Solis, (1999). Esto se sustenta y puede ser alcanzado con una debida responsabilidad social dirigida a aunar esfuerzos en la búsqueda de diversas alternativas y/o mecanismos estratégicos.

Finales de los años noventa, mediante un esfuerzo de organización y planificación, se formuló y comenzó a ejecutar el Primer Plan Estratégico del Instituto de Investigación que hoy se ve como logros positivos y, para mejorarlo, se presentan algunas exigencias a la alta gerencia pública entre las que señala: Capacidad para promover la eficacia, para llevar a la práctica los objetivos y metas planteados por la planificación empresarial, capacidad para crear e instrumentar con rapidez para dar soluciones a los nuevos desafíos de la política de apertura comercial y alta competitividad promulgada por el Estado

MULTICIENCIAS

venezolano capacidad para manejar el conflicto gerencial y las condiciones adversas que plantea el contexto social. Rodríguez, (1999).

Todas estas recomendaciones vienen dadas al modelo gerencial en el que operan algunas empresas del Estado, cuyos gerentes, por regla general, en sus decisiones se preocupan mas por sus aspiraciones personales o políticas que por los objetivos para lo que la empresa fue creada, convirtiéndose algunas, en un agente social y no en un ente productivo por su incapacidad de autofinanciarse, al disponer de liberales recursos fiscales y créditos públicos). Esta situación los desmotiva a aplicar técnicas de planificación. Asimismo, son organizaciones con altos niveles de informalidad en donde la mayor parte de sus procedimientos, estructura y funciones no están escritas.

Frente a este acontecimiento, surge otra interrogante: ¿Cómo puede controlarse una organización en donde se desconozca que evaluar? La escasa cultura de planificación como herramienta de cambio, la falta de programas aunado a la falta de personal especializado para divulgar las ventajas de ajustes y cambios, dificulta el funcionamiento eficaz de organizaciones de esta naturaleza. Monagas, (1996); Capitillo, (1998); Zambrano, (2001). Aún cuando, las universidades no han emanado intuitivamente, ni permanecen de manera implícita, responden a las exigencias de un entorno cambiante, manteniéndose al día dentro de una gestión dinámica, competitiva y eficientemente planificada, adoptando, mediante la aplicación de acciones dirigidas hacia objetivos específicos y fundamentados por medios bien identificados y evaluados.

III. Gerencia vs. planificación

Cuando se habla de gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas. Cortés, (1998; Sallenave, (1993); Serna, (1999). Es involucrar dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas Stoner, (1998)

El gerente de una organización es quien asume ese rol protagónico en la gerencia, y en su cargo está el llevar a cabo las principales funciones de "planificación", organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la

MULTICIENCIAS

administración de diversas estrategias, estructuras y procesos, Hill y Jones, (1996); Álvarez, (1998). En términos generales, un gerente está comprometido en garantizar el éxito a la organización; es el elemento clave para asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos que les fueron asignados por la alta gerencia corporativa.

Los gerentes de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los gerentes de nivel bajo. Los gerentes de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los gerentes de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los gerentes de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior. Donnelly et al, (1994).

El tipo de planificación realizada por los gerentes también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los gerentes de nivel inferior planean a corto plazo; los gerentes de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los gerentes de nivel superior planean a un plazo más prolongado. La experiencia de los gerentes de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los gerentes de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo. Corredor, (1997).

Existen diversas definiciones y clasificaciones acerca de la planificación en donde se encuentran elementos comunes importantes; entre ellos: establecimiento de objetivos para el futuro y la exigencia de medios adecuados para lograrlos. Por lo contrario, diferentes opiniones disgregan sobre si esta herramienta corresponde a la alta gerencia, a la gerencia media, o a los niveles operativos. En algunas organizaciones, la planificación es el resultado de la combinación de esfuerzos entre los gerentes y demás personal. En otras, la planificación la lleva a cabo un grupo de la alta dirección, mientras que en otras es un sólo individuo.

La experiencia de gerentes de nivel inferior dentro de la organización, comúnmente relacionados con las operaciones cotidianas, los convierte en los mejores para planificar en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para

MULTICIENCIAS

alcanzar los objetivos organizacionales. En cambio, los de las altas gerencias usualmente tienen una visión de la situación organización como un todo, por lo tanto, estarían en capacidad de planificar a largo plazo. La planificación, cualquiera que sea su importancia en relación con las otras funciones de la gerencia, es esencial para que las organizaciones logren niveles eficaces de rendimiento Donnelly et al, (1994)

El gerente general, actor principal de la empresa, es responsable de su estrategia. "La triple dimensión: persona, estructura, estrategia es el campo de acción del Gerente General, pero exige que este sea a la vez líder, organizador, planeador-estratega" Sallenave, (1993; 17). La habilidad o inhabilidad de la alta gerencia de una empresa para adaptarse al cambio casi siempre está directamente relacionada con su sistema de planificación.

El resultado de este proceso es definir un plan de acción, el cual comienza por los factores más elementales y continuos, con los recursos y modalidades más concretas y particulares. Los fines que se aspira lograr se manifiestan por medio de las políticas y los objetivos, alcanzándose dichos fines mediante los programas y presupuestos, a manera de obtener los resultados planeados por la gerencia.

La planificación proporciona estándares o indicadores de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos. Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

IV. ¿Cual planificación? tradicional - estratégica - situacional aplicada, holística

Planificar es prever y decidir en el presente las acciones que conducen a un futuro deseable y posible. En pleno siglo XXI, la planificación se perfila como una práctica político técnica al servicio de la innovación y la reinención de la organización; renovando las disciplinas científicas o teorías de la planificación, a través de la actualización de los métodos y técnicas del análisis organizacional;

MULTICIENCIAS

reenfocando la planificación como acción comunicativa; sistematizando las prácticas y creación de redes. Goodstein, (1998). La planificación tradicional separaba diseño y ejecución, y no establecía un camino sistemático para gestionar la evolución de la organización. Terry y Franklin, (1997).

Son diferentes los enfoques conceptuales dados a la planificación: tradicional, estratégica, situacional aplicadas, holística, entre otras. Esto se debe a la preocupación de buscar una herramienta adecuada cónsona con la realidad en la que se desenvuelve la organización la cual se desplaza de lo previsible a lo imprevisible de lo administrativo a lo informacional". Rojas et al, (1999). La planificación **tradicional** está concebida como una técnica preocupada por los aspectos cuantitativos para establecer metas con tiempo definido, en donde lo fundamental es la viabilidad técnica-económica. Stoner, (1998). La **planificación estratégica** es vista como un proceso en el cual se toma en cuenta el porvenir, las decisiones actuales, la definición de metas, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazo. Esto es lo que permite ver a futuro y adelantarse a los posibles problemas. Es conocida como planeación a largo plazo y su éxito se deriva a la atención continua de las cambiantes condiciones internas y externas de la organización, además de la formulación y ejecución de estrategias acorde a esas condiciones. Sallenave, (1993).

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Serna, (1999).

En ese sentido, la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, sino que implica necesariamente un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. La dirección general marca metas frecuentes para la empresa apoyada en la información de mercados recibida y de las unidades inferiores, las cuales determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, entre otras.

MULTICIENCIAS

En consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La dinámica de los negocios y de la gestión pública en estos tiempos, le exigen al directivo y profesional de hoy una capacidad de gerenciar los recursos a su disposición con un enfoque estratégico. La adquisición de estas destrezas requiere educar el pensamiento en ese sentido, lo cual se inicia con el conocimiento de la metodología y la aplicación práctica del reconocido proceso de planificación estratégica. La alta gerencia debe poner en manos de los seguidores un instrumento de ventaja competitiva clave, para asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo, lo cual tiene que ver más con la adaptabilidad o el manejo del cambio, así como la capacidad de respuesta integral o estratégica a situaciones internas y del entorno cada vez más inciertas.

En el caso de Venezuela, la gerencia pública según su voceros pareciera estar avocada a un proyecto orientado a la aplicación de sistemas de planificación estratégica en el sector gubernamental, basados en el diseño de estrategias que correspondan a una gestión de Estado enlazada a un verdadero proyecto de país. Se trata de sustentar los programas políticos, económicos y sociales en un plan estratégico direccionado y capaz de autoevaluarse en el tiempo, sin depender de cambios políticos quinquenales. Goldberge, (1999).

La planificación **Estratégica Situacional** surge por esa búsqueda de perfeccionar a la planificación, la cual se propone nuevos elementos a su propósito al definirla como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones, objetivos, determinar el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes con tiempos críticos, siempre bajo condiciones de incertidumbre. Moyer, (1989). La interpretación a esta idea es concebir la planificación como un proceso dinámico que exige del planificador, su imaginación y creatividad; generando confianza y compromiso con el trabajo realizado, indispensable para vencer los obstáculos, la imaginación, es una función específica del planificador, que debe ubicarse en su actuación de manera emprendedora y con visión de futuro.

En ese sentido, la Planeación Estratégica Situacional (PES) forma parte de un

MULTICIENCIAS

sistema de planificación, relacionado con los proyectos de investigación y entrenamiento de la alta dirección. Es un método que ha sido utilizado indistintamente por diferentes ámbitos gubernamentales, organizaciones sociales, comunidades entre otros, con la finalidad de lograr una mejor apuesta. Tales son los casos de las campañas electorales o en la elaboración del proyecto de gobierno. Márquez, (S/f).

El sistema de planificación se estructura de acuerdo a la complejidad de los problemas de los distintos niveles jerárquicos de gobierno. Para ello, se utilizan diversos métodos de planificación y su combinación, logrando mantener una coherencia de los métodos, según la identificación de las distintas complejidades y diversidades de la capacidad de gobierno.

La planificación estratégica situacional es una teoría y un método acerca de la planificación pública. Es un instrumento innovador que permite incrementar los niveles de gobernabilidad y construir viabilidad al cambio. En otras palabras, es una apuesta para ganar como gobierno y como sociedad, pues apoya la toma de decisiones al momento de definir y solucionar problemas de interés colectivo. Brasesco, (S/f).

Configura una lógica de Gobierno, pues gobernar es resolver problemas, gobernar es enfrentar problemas parciales con plena conciencia del cambio global que se busca y del impacto de cada acción parcial de la gran meta que significa el proyecto de gobierno. Es una metodología que ayuda a centrar la estrategia en los problemas principales y sus alternativas de solución y desarrollo.

La planeación estratégica **situacional** planifica a partir de problemas de una realidad social compleja que no puede desagregarse o sectorizarse, no planea por sectores o por objetivos. Dentro de sus características generales se encuentran el instrumento especialmente pensado para gobernar. No es solamente un modelo más de planificación, es una forma de pensar, planificar y actuar desde y como gobierno, se construye en el marco de la necesidad de incrementar la eficacia de gobierno en sociedades complejas. Su lema es no improvisar, por tanto, incorpora una cultura de análisis permanente tecno-político de la situación, y de lo que se está haciendo o pensando hacer y establece como punto de partida, la realidad de los gobiernos, acepta y favorece la rentabilidad política, sin estimular el clientelismo. Convive con otros

MULTICIENCIAS

modelos de planificación e incorpora categorías y herramientas concretas.

La planificación **Estratégica aplicada** trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización al involucrar a la gerencia media de manera directa en el proceso de planeación estratégica, concebida por algunos expertos por la alta gerencia. Entonces, la planificación estratégica se relaciona “con que se debe hacer”, mientras que la planeación táctica u operativa tiene un enfoque a mediano y largo plazo y se refiere a “como hacer el trabajo”, y aunque está limitada a menudo es a corto plazo, y la planificación estratégica aplicada, debe tomarse en cuenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomenta el logro del plan estratégico general.

Más recientemente se habla de la planificación holística la cual se nutre de la planificación en su dinámica social, destacan los elementos tales como: el contexto, los participantes, el momento, el lugar, los objetivos, esta actividad está supeditada a la planificación, a sus fines y propósitos. En resumen la planificación no se debe entender como un fin, sino como un instrumento para lograr tal fin. Barrera, (2000).

V. A Manera de Conclusión

El proceso de este estudio comparativo documental abordó en las siguientes consideraciones finales, aportes y sugerencias:

- Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.
- Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.
- Las diferentes concepciones que se han utilizado para encarar el provenir de manera planeada, permite inferir en la necesidad de afrontar

MULTICIENCIAS

los eventos previsible o no, mediante la preparación de planes para organización. Esta actividad se ha señalado con diversos nombres; "planes estratégicos", "planes a largo plazo", "estratégico situacional", "estrategia aplicada", entre otros. Los estantes de los centros de investigación están llenos de libros que describen diversas maneras de intentar un esbozo de los diferentes eventos a los que nos enfrentamos; dentro de ellos, el futuro en ocasiones incierto y paradójico.

- Las suposiciones relacionadas con un mundo cambiante se olvidan con frecuencia una vez que un plan, elegantemente empastado, se asigna a diversos grupos de la organización para ponerse en práctica. Los altos gerentes se dejan llevar por la sensación de seguridad que les da el haber aprobado un plan que en ocasiones se vuelve obsoleto al poco tiempo. "El déficit intelectual que se padece para percatarse de los cambios, no permiten aprovechar las oportunidades e interpretar las nuevas realidades" (Rojas, 1999; 58). Esto lleva a reconocer que la organización solo puede existir y desarrollarse en un futuro cambiante si cuenta con una deliberada adquirida y permanente capacidad de planeación. Pero no centrada en mamotretos de libros inflexibles que pocas personas leen, sino a la flexibilidad de agregar o adoptar una opinión razonada a la capacidad de adaptación a lo imprevisto.
- Los cambios continuos han hecho que la alta gerencia se de cuenta que tienen que mejorar sus habilidades gerenciales y los sistemas de planificación, ya que, para lograr la sustentabilidad en una organización, la gerencia debe responder preguntas claves sobre ¿cómo ellos y la gente con la cual trabajan, tanto directa como indirectamente pueden funcionar como equipo?
- La aportación de información interna y participación práctica de todas las partes de la organización, se requiere para afrontar los cambios externos de carácter social, económico, político y tecnológico que pueden tener efectos en una variedad de intereses dentro de la organización.
- La gerencia para enfrentar cambios eficientes y duraderos debe evaluarse sistemáticamente su capacidad gerencial de la organización, poseyendo gerente probos, eficientes, experimentados, organizados, educadores, quienes al mismo tiempo tendrán imperfecciones que les

MULTICIENCIAS

permita encontrar la motivación para trabajar y pensar con más tesón en el logro de las metas más altas y en la búsqueda de nuevas soluciones, durando en los mismo facilitando la comunicación como medio de unión y transmisión de la información, pues a través de ella, podrá captar y orientar el interés y la participación activa de quienes conforman la organización haciendo posible la visión de empresa eficiente y por ende exitosa.

- Para finalizar, los buenos resultados en la organización dependerá de las habilidades de la alta gerencia de introducir cambios para elaborar planes flexibles, de formular estrategias y políticas que permitan la participación e identificación de sus miembros con su organización en la elaboración y cumplimiento de sus planes. La planificación, llámese estratégica u operativa es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización: debe ser vigilada periódicamente revisada y modificada de acuerdo con los resultados y los cambios del entorno.

Referencias Bibliográficas

1. ÁLVAREZ, J. (1998). **Acción estratégica**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Madrid. España.
2. BARRERA, M. (2000). **Planificación prospectiva y holística. Planificación en Dinámica Social**. Tercera Edición Sypal. Caracas-Venezuela. Pp. 135.
3. BRASESCO, J. (s/f). **Planificación estratégica situacional (PES)**. Disponible en: www.ipap.sg.gba.gov.ar/mun_ml/reg_metnor/ejer/04.doc -
4. CAPITILLO, Amelia (1998). **Creación de una División de Planificación para el Núcleo LUZ-COL**. Para optar al título de especialista en planificación. P.p. 240.
5. CORREDOR, J. (1997). **La Planificación Estratégica: Perspectivas para su aplicación en Venezuela**. Editorial Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela
6. CORTÉS, H. (1998). **Gerencia Efectiva**. Editorial HCZ Consulting. Caracas. Venezuela.
7. DONNELLY, J.; Gibson, J. y IVANCEVICH, J. (1994). **Dirección y Administración de Empresa**. Única edición en español. Addison-WesleyIberoamericana.
8. GOODSTEIN, L. (1998). **Planeación estratégica aplicada**. Editorial

MULTICIENCIAS

McGraw Hill. Colombia.

9. GOLDBERGE, J (1999) **Venezuela exporta sistema para planificación y control de gestión.** Disponible en: www.visiongc.net/Noticias/Venezuela.htm - 9k - .

10. FERRER, J. (1998). **Investigación y Universidad Contemporánea.** Revista de Ciencias Sociales, Vol. IV N° 2. p.p. 163-179.

11. HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (1998). **Administración.** Editorial International Thomson Editores. México.

12. HILL, Ch. y JONES, G. (1996). **Administración estratégica: un enfoque integrado.** Editorial McGraw-Hill. Colombia.

13. JIMÉNEZ, W. (1982). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.** Editorial FCE. México.

14. MÁRQUEZ, G. (S/f) **Un método de planeación: Planeación Estratégica Situacional.** Disponible en: www.cesemheribertojara.org.mx/planeacion_estrategica_s.htm - 33k.

15. MONAGAS, A. (1996). **La planificación en Venezuela: entre el discurso y la praxis.** Universidad de los Andes. Mérida.

16. MOYER, H. (1989). **Planificación Estratégica Situacional.** EDILUZ. Maracaibo. Venezuela. Pp. 98.

17. RODRÍGUEZ, L. (1999). **El paternalismo de estado y la reconversión industrial.** Resumen analítico de una experiencia corporativa. Revista Venezolana de Gerencia. Año 5 N° 10.2000. p.p. 9-24.

18. ROBBINS, S. y DE CENZO, D. (2002). **Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones.** Editorial Prentice-Hall. México.

19. ROJAS, L.; ARAPE, E.; MÚJICA, M.; RODRÍGUEZ, R.; LARA, C.; DURAND, E. y UGAS, G. (1999). **Comunicación, Gerencia y Futuro: Una interpretación Postmoderna.** Revista Venezolana de Gerencia. Año 4 N° 9. P.p 51-69.

20. SALLENAVE, J. (1993). **Gerencia y Planeación Estratégica.** Grupo Editorial Norma. Caracas. Venezuela. Pp. 283.

21. SÁNCHEZ E. (1990). **Joven Empresario.** Editorial CEDECO. Láser Gráfica. Caracas-Venezuela. Pp. 199.

22. SERNA, H. (1999). **Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología.** 3R Editores. Bogota.

23. SOLIS, J. (1999). **Acerca de la infraestructura material y humana en**

MULTICIENCIAS

las unidades académicas. www.Ece.buap.mx/quo

24. STONER, J. (1997). **Administración.** Editorial Prentice May. México
25. Thompson, A. y Strickland III (2001). **Administración estratégica.** Editorial McGraw Hill. México.
26. TERRY, G. y FRANKLIN, S. (1987). **Principios de Administración.** Editorial CECSA. México.
27. ZAMBRANO, A. (2001). **Gerencia estratégica y gobierno: Modelo de planificación estratégica para gobernaciones y alcaldías.** Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.