



Julio 2017 - ISSN: 1696-8360

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA VINCULACIÓN CON EL LIDERAZGO

Econ. Erika Paola Arzube Mendoza, Mgs.

Docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

erika.arzube@cu.ucsg.edu.ec

Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.

Docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Erika Paola Arzube Mendoza y Zoila Rosa Bustos Goya (2017): "Planeación estratégica y la vinculación con el liderazgo", Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/3/planificacion-liderazgo.html>

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar la importancia de la planificación estratégica la cual la ejecutan las personas que tienen un cargo de alto nivel gerencial para determinar las reglas y planes generales dentro de la organización que se desean alcanzar en un mediano y largo plazo es decir en un período mayor a 1 año. Este trabajo se justifica mediante referencias bibliográficas para el análisis y la reflexión o revisión, documentos o publicaciones relacionadas con el caso de estudio, artículos de revistas, libros etc., además las líneas de investigación aplicadas a la administración. Los grandes directores de una organización deben ser líderes y poseer la cualidad persuasiva de influir en otras personas para el logro de los objetivos planteados para que se realicen actividades que no solo beneficien a los dueños de la empresa sino a todos los empleados de la organización en general y se desarrolle un ambiente que va a beneficiar a todos.

Palabra claves: Planificación estratégica, organización, líderes, objetivos, administración

Clasificación JEL: M14, M14, M10, M10, M10

Abstract

The objective of this article is to determine the importance of strategic planning, which is carried out by those who hold a high management position, in order to determine the general rules and plans within the organization that are to be achieved in the medium and long term in a period of more than one year. This work is justified by bibliographic references for the analysis and reflection or revision, documents or publications related to the case study, articles of magazines, books etc., in addition the lines of research applied to the administration. The great directors of an organization must be leaders and possess the persuasive quality of influencing other people in order to achieve the stated objectives so that activities are carried out that not only benefit the owners of the company but all the employees of the organization in General and develop an environment that will benefit everyone.

Keywords: Strategic planning, organization, leaders, objectives, administration

JEL classification: M14, M14, M10, M10, M10

Introducción

La planeación es una herramienta muy importante al momento de establecer metas en las que se desean concretar resultados claves para lograr a futuro lo que la organización quiere alcanzar. La planeación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros (de Diez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez, & Perianez, 2001). Debido a esto al momento de planear se toma la decisión anticipada de lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

La planeación se conoce a finales de la segunda guerra mundial y se han publicado cientos de artículos y libros sobre la planeación estratégica. En la etapa en la que se decide planear se prevé lo que se hará, teniendo en consideración lo que se va a visualizar y estableciendo alternativas a futuro para estar realmente preparados de posibles eventos en los que es necesario determinar planes de contingencia que permita cumplir con los objetivos planteados. Dentro de un proceso de actividades que se vayan a ejecutar es indispensable pensar antes de poner en marcha cualquier plan y una adecuada organización para darle seguimiento, y ver si se están obteniendo los resultados deseados pero los objetivos sólidos deben ir acompañados de una estrategia integral para la empresa.

La planeación estratégica surgió para aprovechar al máximo los datos que se obtienen para crear un plan y un escenario más eficiente, ha existido evidentemente desde hace muchos años y puesta en marcha por muchos países líderes en el mundo con la finalidad de alcanzar los propósitos en la vida empresarial. (Cordero, 2003)

La planeación es la herramienta para pensar a un tiempo futuro, se utiliza para reforzar y mejorar la calidad de nuestra empresa, esto hará más grande que las actividades y recursos con que cuenta la empresa se vean transformadas en crecidas utilidades y así reducir el grado de incertidumbre. La planeación se realizó por primera vez en Inglaterra a finales de los 60 y tardo mucho para desarrollarse a las afueras de Inglaterra. (Cuesta, 2012)

Una planeación estratégica se enfoca en la posición del mercado actual y futuro de una empresa, a través de la elaboración de un documento que enfoque el nivel económico financiero, estratégico y organizado. Así la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se toman decisiones para obtener información interna y externa para analizarla, procesarla y evaluar la situación de la empresa y emprender un plan de acción que ayude a decidir qué rumbo tomará la empresa para competir contra los mercados a un tiempo futuro (Amaya, 2005)

Planificar es más que hacer un plan es construir un futuro estableciendo objetivos y dándoles un curso de acción para la toma de decisiones. Por otra parte, está el prever que es lo que puede pasar o lo que posiblemente va a ocurrir, la previsión es el antes que el planificar. El proceso de planear va de la mano con la dirección ya que en ella se analiza el entorno, la previsión, la selección de estrategias, proyectos y programas para implementar los planes. El planear forma parte importante para todas las áreas o niveles de una organización para cada uno hay responsabilidades y compromisos. La planeación tiene relación en cuanto al tiempo de realizar un plan puede ser de inmediato, próximo y a futuro de ahí parte los plazos a corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica está sujeta al largo plazo, y está integrada por una misión, visión, valores, políticas, programas, objetivos y estrategias para evitar posibles fallas y llegar a las metas (Amaya, 2005)

El liderazgo es la función que tiene un individuo que se distingue del resto de personas y es capaz de tomar decisiones apropiadas para el grupo, equipo u organización que tenga a cargo, inspirando a los miembros de equipo de trabajo a que participen para el bien común de todos y

que alcancen las metas propuestas. Debido a esto se define que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle la posición de forma eficiente y eficaz, ya que en ambas características se cumplen las actividades propuestas en un ambiente armonioso pero el eficiente lo hará en menos tiempo posible sin necesidad de que le digan lo que debe hacer.

Desarrollo

La planeación es la etapa en la que se definen estrategias y se procede a seleccionar las mejores alternativas y trabajos en acción en base al cumplimiento de objetivos y metas de diferentes tipos tales como generales, sociales y políticos, es en que esta fase del proceso administrativo en el que deben definir prioridades y establecer los medios a utilizar con una correcta aplicación de los mismo y lograr un fin esperado.

Existen diferentes tipos de propósitos dentro de la planeación los cuales hacen referencia a las funciones de las personas naturales o jurídicas debido a esto la fase de planear contribuye al alcance de los objetivos:

1. Propósito protector: consiste en minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. Propósito afirmativo: consiste que se debe elevar el nivel de éxito de la organización, pensando de una manera positiva en que se van a lograr los objetivos planteados.
3. Propósito de coordinación: En la etapa de la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional, que todos los trabajadores de la empresa se sientan comprometidos de trabajar en equipo y que el clima laboral sea perfecto y no demuestren inconformidad o malestar dentro de la organización.



Figura 1 Propósitos de la planeación

1.1 Necesidad de planear

Se tiene la necesidad dentro de las empresas y es esencial el hecho de que todas las organizaciones, o instituciones operan en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del

proceso de globalización que es un proceso histórico de integración mundial en todos los ámbitos ya detallados anteriormente y que han convertido al entorno en un lugar cada vez más interconectado, considerando que es una etapa un poco compleja que el hombre debe realizar de la mejor manera y lo lograra si cumple con el siguiente proceso:

Los fines consisten en especificar metas y objetivos los cuales constituyen la parte esencial, es la razón de la existencia y por lo general se declaran en la misión de la organización, constituyen la persecución de los valores de las personas que la dirigen y que la organización la hace suya.

Los medios consisten en la elección de políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos es indispensable que estas directrices sean entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización

Recursos consiste en aquellos elementos que requiere una organización para lograr los objetivos, los cuales se clasifican en humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Se debe determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Los recursos humanos son los factores primordiales dentro de una organización ya que con este recurso se maneja y funcionan los demás recursos, es trascendental para cualquier grupo social y para el funcionamiento de la organización en general. Es el recurso más importante dentro de la entidad

Los recursos financieros tienen la característica de ser propios y ajenos y se requieren para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, no solo se puede trabajar con el recurso propio que está constituido por dinero en efectivo, aportaciones de los socios y utilidades sino se necesita el apalancamiento externo el cual tiene un costo financiero a través del tiempo.

Los recursos materiales se definen como el medio físico y concreto que ayuda a conseguir un objetivo, son aquellos bienes tangibles de la empresa y que son propiedad de la misma tales como: instalaciones, equipos y materias primas.

Los recursos tecnológicos consisten en un medio con la característica de innovación, que utiliza la tecnología para cumplir con el propósito, estos recursos pueden ser tangibles o intangibles, los primeros que son los equipos de computación y los otros pertenecen a la adquisición de programas o software que ayuda a simplificar las tareas dentro de la organización

La realización consiste en diseñar los procedimientos mediante una planificación meticulosa para encontrar un método adecuado que permita tomar decisiones acertadas y que estos procedimientos permitan optimizar el tiempo en el momento del desarrollo de una actividad.

El control consiste en diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan, ya que se debe dar el constante monitoreo y si alguna actividad no se está cumpliendo a cabalidad se puedan tomar las acciones correctivas del caso.

1.2 Importancia de la planeación

Los administradores dentro de las organizaciones si no tienen una buena planificación de las actividades no podrán organizar a la gente y todos los recursos tales como financieros, materiales y tecnológicos. Los miembros del equipo de trabajo no tendrán la confianza del líder y este a la vez no podrá esperar que lo sigan los demás. La carencia de una planificación no permitirá que se logren las metas propuestas y existirá la preocupación de cuál será el camino a seguir.

El planear forma parte importante para todas las áreas o niveles de una organización para cada uno hay responsabilidades y compromisos. La planeación tiene relación en cuanto al tiempo de realizar un plan puede ser de inmediato, próximo y a futuro de ahí parte los plazos a corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica está sujeta al largo plazo, y está integrada por una misión, visión, valores, políticas, programas, objetivos y estrategias para evitar posibles fallas y llegar a las metas (Paris, 2005)

De acuerdo a esto se deben analizar los siguientes aspectos importantes de la planeación: misión, visión y estrategias.

La misión cuenta con propósitos los cuales son útiles como base para competir, debe ser clara y dar a conocer contra quien se competirá, de esta forma lograr sobrevivir en el área de mercados y prosperar, lo cual hará que resalte nuestra empresa y esta misión deberá cambiar en cuanto se encuentren nuevas condiciones de competencia (Amaya, 2005)

Según Chiavenato (2009) menciona “La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de los miembros. Sigue para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, los valores básicos y la estrategia organizacional. Cada organización tiene una misión propia y específica. Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo” (p.65)

La misión constituirá un trabajo específico que debe cumplir una persona, grupo u organización en un tiempo con plazo menor a 1 año, también se podría definir como un conocimiento perfecto de quienes son, que ofrecen y a quienes sirven, en sí, será la razón de ser de la empresa En la misión se definirá las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos o servicios que se ofertarán y esencialmente se caracterizará por ser amplia y motivada de acuerdo a lo que quieran los trabajadores de la empresa.

La visión es un conjunto de ideas que integran una empresa sobre lo que quiere ser o llegar a ser, esta es orientada por la alta dirección señalando el rumbo de la organización dándole seguimiento y esto mantiene unida a una organización con otra en el futuro. La visión sirve como una guía a seguir para realizar estrategias que lleven a alcanzar las metas, esto se vuelve visible cuando se pone en marcha el plan de acción a operar en proyectos cuyos resultados darán una efectiva calidad. La visión debe ser ideal para cada empresa ya que la principal función es la de alentar y motivar a los empleados a que estén comprometidos y sepan cuál es la fortaleza para vencer ante la competencia y lograr los objetivos propuestos. Desarrollar una visión es la función correspondiente al líder que es el que se encarga de desarrollarla en base a los valores que tiene la empresa y las aspiraciones con las que cuenta esta, debe ser inspiradora hacia los empleados y a largo plazo, también debe analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas (Amaya, 2005)

Según Bernal & Sierra (2008) define La visión es, entonces, una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. La visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es decir, indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas de la organización frente al destino que está desea construir o realizar. (p.70)

La visión será considerada como el propósito o razón de ser de una empresa, se define también como la fuente de inspiración dentro de la organización como elemento complementario a la misión que impulsará y dinamizará las acciones que se llevarán a cabo al interior de la misma, formará parte vital para todo aquel que pertenezca a la organización y conozca con exactitud las características de la misma. Permitiéndoles así, la creación de la imagen futura de la organización, con el trabajo en conjunto para lograrla, es importante recalcar que la visión se ha fijado cumplirse en el lapso superior a 1 año, con las actividades que desarrollen las personas que laboran dentro de la empresa.

Tabla 1
Diferencias entre Misión y Visión

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"> • Captura la razón de ser de una organización • Describe una realidad que perdura en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa una aspiración de la organización • Describe un cambio que motiva al personal • Se desarrolla en un lapso de tiempo específico • Motiva a actuar

Los estrategas son aquellos que deciden los objetivos y políticas de la empresa y que tienen la capacidad de proponer y tomar decisiones, esos colaboradores son los gerentes, directores, jefes de departamento en ellos se tiene que tener una capacidad tanto competitiva como directiva y financiera.¹⁰ Los estrategas deben de captar la atención de los empleados y motivarlos para el buen funcionamiento de la empresa dándoles las herramientas necesarias para trabajar y hacerles sentir que no solo trabajan para la empresa que se sientan parte de ella comprometiéndose e inculcarles los valores de la empresa por ello un estratega tiene que contar con aspectos tales como la creatividad para proponer escenarios futuros, compromiso para motivar a los empleados y fomentar la cooperación para la división de tareas en la empresa para conducirlos hacia el éxito. (Prieto, 2012)

1.3 Ventajas de una buena planificación

Según Münch, L. (2005) se tiene las siguientes ventajas: Orientación y rumbo a la organización, optimizar los recursos, minimizar riesgos, unificar esfuerzos, toma de decisiones racional objetiva, posibilita adaptación al ambiente, reduce incertidumbres y costos, prevé contingencias, incrementa rendimientos, base para efectuar el control y mejora la comunicación.

1.4 Tipos de planeación

La planeación prevé y crea escenarios futuros para contar con acciones y que se cumpla con el éxito de las actividades establecidas. Cabe señalar que para una buena planeación son indispensables los siguientes principios: cuantificación, factibilidad, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias.

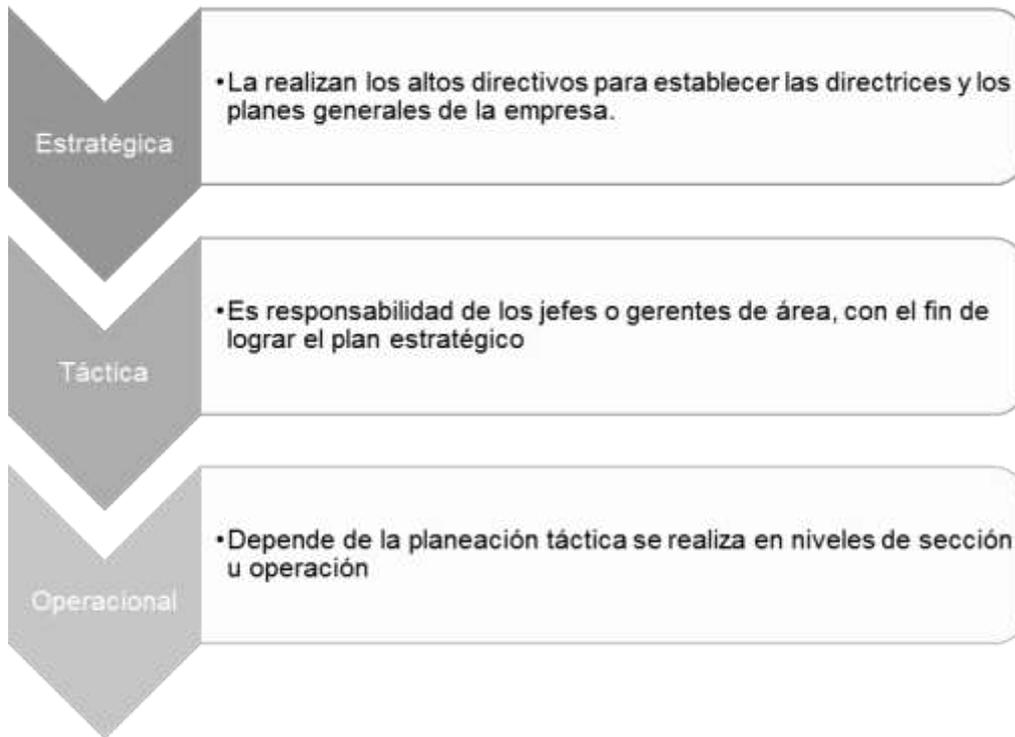


Figura 2 Tipos de planeación

1.5 Objetivos de una planeación integral

Son aquellos fines deseados a dónde quiere llegar la empresa mediante resultados obtenidos de cifras cuantitativas de la organización, la redacción de un objetivo es medible y realista a un tiempo determinado, cada organización saca lo más relevante de la empresa para formular los propósitos a alcanzar (G. Martín, 2006)

Los objetivos hacen realidad las metas de la misión dándole seguimiento para llegar a los objetivos más altos. Para establecer objetivos deben contar con ciertas características: deben ser mensurables medir a escala que el objetivo se cumpla, especificar los detalles respecto como se van alcanzar los objetivos, adecuarlos con la misión y visión de la empresa, que sean verdaderos y determinar un periodo de tiempo. El establecer objetivos concretos dan ciertas ventajas, beneficios como establecer un esfuerzo coordinado dirigiendo a la organización hacia los propósitos, obliga a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, impacto y desarrollar las respuestas adecuadas, los objetivos además de motivar a los empleados hacia metas específicas existen también las compensaciones para retener a los subordinados, darles confianza y una vida sustentable. (Martínez, 2012)



Figura 3 Características de los objetivos

De acuerdo a esto se puede decir que los objetivos son situaciones a las cuales se pretende llegar basado en las ideas de la empresa, los valores con que cuenta y la fuerza que tiene para competir. Todos los objetivos que se planteen dentro de la organización deben ser viables para el cumplimiento, se establece un objetivo general que es lo que se pretende alcanzar y a la vez se necesitan de herramientas que en este caso serían los objetivos específicos. Al momento de realizar un objetivo debe ser claro y específico para poder trabajar en el adecuadamente mediante recursos (materiales, financieros, tecnológicos) y capital humano.

Los objetivos pueden ser a corto, mediano y largo plazo según sea el caso en que se empleara, este deberá estar formulado por los integrantes de la alta dirección y compartido hacia todos los que conforman la empresa que esto lograra la integración y compromiso de los empleados con el fin de llegar al éxito y estar prevenidos a posibles cambios para diseñar nuevos objetivos, el tiempo se establece en base a la viabilidad del cumplimiento de los mismos y cuáles son los factores internos y externos que van a ser soporte en la efectividad de la realización de estos objetivos.

Según Ortiz, L. E. R. (2015) define: En términos generales para una unidad de formación en administración, se pueden considerar los siguientes objetivos para cumplir el proceso de una planeación estratégica:

Permite confrontar, reafirmar o definir la misión, los principios, los objetivos de la organización académica. Esto fortalece y revitaliza a la institución.

Permite definir estrategias, políticas, programas y metas de acción claras y precisas, ubicadas en el tiempo.

Permite un conocimiento claro y una conciencia institucional de las características actuales y futuras del entorno socio-económico y la identificación de las oportunidades o amenazas que éste ofrece. “El entorno social tiene derecho a exigir que las entidades encargadas de la

formación de la cúspide de la pirámide intelectual les den una respuesta apropiada a las necesidades nuevas, reales y sentidas”

De acuerdo a lo citado se tiene que los objetivos para que un proceso de planeación estratégica siga la dirección estarán prácticamente delimitadas por estrategias o diferentes políticas considerando la viabilidad, el espacio y el entorno del tiempo para que las acciones sean claras, adecuadas y precisas y que estas puedan satisfacer las necesidades reales y sentidas en el entorno de la organización

1.6 Estrategias de la planeación

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en la toma de decisiones de las personas que tienen a cargo la dirección de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas, ser eficientes en las tareas asignadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en que se piensa en el entorno mundial en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando las oportunidades que se encuentran en el entorno y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Al momento de aplicar una estrategia se está abordando la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, la fuerza que direcciona, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar los productos, servicios y mercados de futuros.

La estrategia es la determinación del propósito, misión y objetivos básicos a largo plazo de una empresa creando actividades que otorguen una ventaja competitiva eficiente, asignando los recursos óptimos necesarios para lograrlo y que sirve como una guía de acción para la organización y todos aquellos que la conforman, esto permitirá sobrevivir y prosperar en el ámbito competitivo mundial y de rápido cambio, típico en las industrias modernas con el fin de establecer la diferencia entre mercados competitivos.(Martínez, 2012)



Figura 4 Elementos de estrategias

1.7 Tipos de estrategias

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007)

De acuerdo a esto se define a la estrategia como un mecanismo que toma la organización en que pretender abordad la dirección hacia la cual debe dirigirse la misma, el camino a seguir y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar los productos, servicios y mercados de futuros se resume como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin dentro de alguna institución.

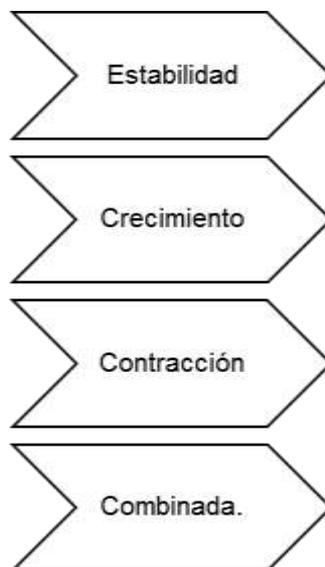


Figura 5 Tipos de estrategias

1.8 Los 5 Ps de la estrategia

1.8.1 Estrategia como plan

Constituye un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, si tienen las características de ser como planes estas serían generales o específicas.

1.8.2 Estrategia como pauta de acción

Constituye como las maniobras que se tomarán considerando la intención real, es decir la verdadera estrategia en que se tome las medidas en el momento oportuno para ganar a la competencia o contrincantes que se tengan alrededor.

1.8.3 Estrategia como patrón

De acuerdo a lo que es un patrón como un modelo a seguir, un flujo de acciones. Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de

surgir sin advertirlo, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos.

1.8.4 Estrategia como posición

Constituye un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente, la estrategia representa un nicho en términos económicos, un lugar que genera rentabilidad esto es, ingresos un lugar único en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

1.8.5 Estrategia como perspectiva

El contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.



Figura 6 Las cinco Ps de la estrategia

1.9 Planeación estratégica

Según Hernández (2008) manifiesta:

“La planificación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata de las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional de donde se desenvuelve” (p.42)

La planificación estratégica dentro de las empresas constituirá una herramienta de dirección trascendental que ayudará a fijar prioridades, permitirá concentrarse en las fortalezas de la organización, permitiéndole así un crecimiento eficiente, sustentable y duradero. EL éxito consistirá en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna a los cambios, sustentando los actos en métodos, planes lógicos, establecimiento de los objetivos y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos, como son la creación de la misión, visión, valores y políticas, considerando necesario el norte de directrices para lograr los objetivos y metas planteados.

1.10 Estrategia organizacional

El desarrollo de una estrategia requiere un análisis de todas las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la entidad, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa y que sea un bien común entre todos los miembros del equipo de trabajo.

La organización debería encontrarse en una posición para realizar la misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

1.11 Liderazgo

Un dirigente debe ser un líder que cree y recree seguidores y movilice a todo el personal de la organización para que estos trabajen adaptándose a los cambios que se dan en el entorno de la empresa. Para ello los directivos líderes deben poseer habilidades conceptuales y técnicas en relaciones humanas que les permitan dirigir y controlar la labor de los subordinados y comunicarles la información de manera clara, confiable y oportuna. La perspectiva del liderazgo señala que un líder debe poseer ciertas características y habilidades como tener visión y ser un buen estratega. (Álvarez, L. A. B., Mota, M. R. G., & Shiguematsu, C. Y. C, 2017).

De acuerdo a lo citado se puede indicar que todo líder debe comprometerse con el funcionamiento de la empresa, ya que ningún líder desvinculado de la marcha de la organización puede cambiar o hacer sostenible la cultura; porque la cultura de una organización es la cultura de los líderes, el líder debe tener la capacidad de llamar la atención y así influenciar en las mentes y comportamientos de los miembros del equipo.

La cultura de una organización es la cultura de los líderes. Los líderes obtienen de los demás la conducta que ellos exhiban y toleren, por lo que si uno de ellos está desvinculado de la marcha de la empresa no puede realizar cambios efectivos o hacer sostenible la cultura. La cultura de una empresa puede transformarse cambiando la conducta de los líderes, y el cambio cultural puede medirse considerando el cambio en la conducta personal de ellos con respecto al desempeño de la organización (Bossidy & Charan, 2003)

1.12 Estilos de liderazgo

Chiavenato, I (2002) define "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe recalcar que los términos de administración, liderazgo y planeación se encuentran enlazados entre sí, ya que no puede existir una excelente administración sin las tareas claramente establecidas que se dan dentro de listado de las diferentes actividades por cumplir en una planeación y también que la persona que se encuentre a cargo del cumplimiento de todas estas acciones debe estar comprometido con el equipo, pero deberá ser un líder que pueda manejar todas las acciones por cumplir. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar, es decir que no pueda llamar la atención y el compromiso de todos los miembros dentro de la organización, en el entorno actual se aprecia más a los gerentes o jefes que tienen habilidades de líderes.

Los tres estilos de liderazgo definidos por Lewin (1939), el primero el Liderazgo Autocrático, es aquel que orienta a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia al líder y a la eficacia; el líder autocrático proporciona expectativas claras de lo que hay que hacer, cuándo se debe hacer y cómo debe hacerse. Además, hay una clara división entre el líder y los colaboradores. En este estilo de liderazgo, se toman decisiones de forma independiente con poco o ningún aporte desde el resto del grupo.

Según las investigaciones realizadas por Lewin, se concluye que la toma de decisiones era menos creativa bajo el liderazgo autoritario. Con estas premisas, se considera que es más difícil pasar de un estilo autoritario a un estilo democrático que a la inversa. El abuso de este estilo es generalmente visto como excesivamente controlador, desconsiderado y dictatorial.

De acuerdo a esto se tiene que el liderazgo autoritario se da cuando el líder conoce más sobre el grupo, es decir más conocedor del grupo y los temas a tratar en el equipo y por ende al no contar con el tiempo suficiente esta toma el control absoluto y las decisiones van encaminadas en lo que él decida.

El Estilo democrático del estudio de Lewin (1939) en la perspectiva general se cimienta en ser un liderazgo orientado al grupo, que fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, delega la autoridad e involucra a los subordinados para decidir métodos; además, retroalimenta y guía. En general, este estilo de liderazgo es el más eficaz. Los líderes que asumen este estilo no solo ofrecen orientación a los miembros del grupo, sino que también participan en el grupo y permiten la entrada de otros miembros del grupo. En el estudio de Lewin, estos niños eran menos productivos que los miembros del grupo autoritario, pero las contribuciones eran de una calidad muy superior. El líder demócrata anima a los miembros a participar, pero conserva la última palabra sobre el proceso de toma de decisiones. Los miembros del grupo se sienten comprometidos en el proceso y están más motivados y creativos. (Solys, G. A. P., Morales, M. B., & Medina, W. M. G. 2016).

El tercer estilo determinado por Lewin (1939) el Estilo Laissez Faire (liberal o consultivo), se caracteriza porque las funciones del líder son dispersas; según la investigación, fueron los menos productivos. Los niños de este grupo también hicieron más demandas sobre el líder, mostraron poca cooperación y no fueron capaces de trabajar de forma independiente; se puede inferir de esto que los líderes consultivos ofrecen poca o ninguna orientación a los colaboradores, además de dejar el proceso de toma de decisiones en manos de un grupo sin orientación. Sin embargo, este estilo podría ser eficaz siempre y cuando los miembros del grupo sean altamente calificados y especializados en el área de trabajo. (Solys, G. A. P., Morales, M. B., & Medina, W. M. G. 2016).

Discusión y resultados.

La planeación estratégica debe definir el alcance de los objetivos y estos deben tener las características de ser viables y medibles con el tiempo, que tengan un propósito por lo cual se han diseñado y establecer la mejor estrategia y la razón de ser de la empresa, el encargado de tomar las decisiones deberá tomar en cuenta que tipo de estrategia va a utilizar porque tendrá personas a cargo y una dirección de actividades dentro de la empresa. La efectividad de la planeación estratégica se basa específicamente en lo que la empresa tiene como fuerza para vender en el mercado identificando los puntos más fuertes que son: prever lo que se hará a futuro para el crecimiento de la organización, crear alternativas para la mejora del negocio y fijar objetivos reales que marquen la efectividad de las acciones propuestas.

En base a la revisión de la literatura se establecen las siguientes consideraciones la existencia de una vinculación de la planeación estratégica con el liderazgo como una herramienta adecuada para el desarrollo exitoso de la administración del cambio, sobre lo que es factible de aplicar estilos de liderazgo de tipo transformacional o el transaccional dependiendo del perfil de líder y realidad de cada organización.

En todo proceso de planeación estratégica se debe considerar los siguientes elementos tales como: sensibilización, integración del equipo directivo, diagnóstico, plan estratégico, planes tácticos, implantación, evaluación y como eje central se tiene el análisis del entorno, ya que corresponde a un conocimiento de la entidad y de las actividades que se vayan a realizar en el transcurso del tiempo.

La planeación estratégica se utiliza para reforzar y mejorar la calidad de todas las organizaciones, por lo cual las actividades y recursos con que disponen se vean transformadas en crecidas utilidades y así reducir el grado de incertidumbre, tomar las decisiones más acertadas y tomar las medidas correctivas para reducir problemas entre otros.

De acuerdo para establecer y definir una buena planificación estratégica se debe considerar la importancia de los siguientes elementos: filosofía, visión, misión, objetivos, estrategias, programas, presupuestos, plan estratégico, planes tácticos, implementación considerando como elementos centrales: análisis del entorno, evaluación de desempeño, análisis de brechas y la planeación de contingencias.

Bibliografías

Álvarez, L. A. B., Mota, M. R. G., & Shiguematsu, C. Y. C. (2017). El impacto del liderazgo en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1).

Amaya, Jairo, Gerencia: planeación estratégica, (Colombia; Santo tomas, 2005) pág. 14

Bernal, C & Sierra, H. (2008), *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*; Edición Primera Editorial Pearson Educación.

Bossidy, L. y Charan, R. (2003). El arte de la Ejecución en los negocios. México: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de C.V.

Cordero, Javier, Planeación estratégica del marketing XXI, (Baja california: D.R, 2003) pág. 23
Cuesta, Ubaldo, Planificación estratégica y creativa, (Madrid: ESIC, 2012), pág. 35

Chiavenato, I. (2002). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc-Graw Hill Editores.

G. Martin, Manual de planeación estratégica, (México: Panorama, 2006

Hernández & Rodríguez, S., (2008), *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, Edición segunda, Editorial McGraw-Hill.

Marcelo Abad V. (2017): "La Administración del Cambio Organizacional y su vinculación con el Liderazgo", Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017). En línea:
<http://eumed.net/ce/2017/1/cambio.html>

Martínez, Daniel, (ETAL), La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, (Madrid: Altaír, 2012) pág. 25, 26

Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). Planeación estratégica. *España: Ediciones Díaz de Santos*.

Münch, L. (2005). Planeación estratégica. *Rumbo hacia el éxito. México: Trillas*.

Paris, Fernando, La planificación estratégica en las organizaciones públicas (España: Paidotribo, 2005) pág. 14

Prieto, Jorge, gestión estratégica organizacional, (Bogotá: Ecoe, 2012) pág. 76

Ortíz, L. E. R. (2015). La planeación estratégica de las Facultades de Administración de Empresas. *Revista EAN*, 1(3), 32-39.

Solys, G. A. P., Morales, M. B., & Medina, W. M. G. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE*, (103).