

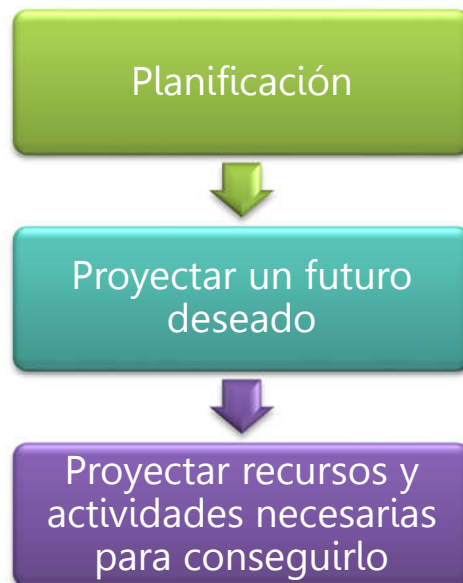
UNIDAD N°2: EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planeamiento, gestión, control y decisión.

¿QUÉ ES PLANEACIÓN?

La planificación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos, por eso la planificación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.



¿Qué se debe tener en cuenta al realizar este proceso?

- * El tipo de actividad que desarrolla la organización.
- * El tamaño de la organización.
- * La cantidad de recursos humanos.
- * Su cultura interna.
- * El contexto en el que actúa.

Es fundamental tener un nivel mínimo de planeamiento que asegure que la organización no actúe en forma improvisada.

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA

Razones por las cuales es importante la planeación

- Favorece el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, pero no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las circunstancias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

DE LA PLANEACIÓN?

EL PROCESO DE PLANEACIÓN



1. ESTABLECER OBJETIVOS: Cualquier organización, desea alcanzar objetivos. Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros desde los que se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr objetivos.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL: Una vez que se establecieron los objetivos organizacionales, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la organización para más tarde poder decidir cuál es la mejor acción que podemos tomar para el logro de los objetivos.

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas; y un análisis interno, que nos permita conocer el estado o capacidad de la organización de detectar fortalezas y debilidades.

En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económica, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, clientes y proveedores. Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

3. FORMULAR ESTRATEGIAS: Una vez que se establecieron los objetivos y se analizó la situación actual de la organización, pasamos a determinar las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos. Es el conjunto

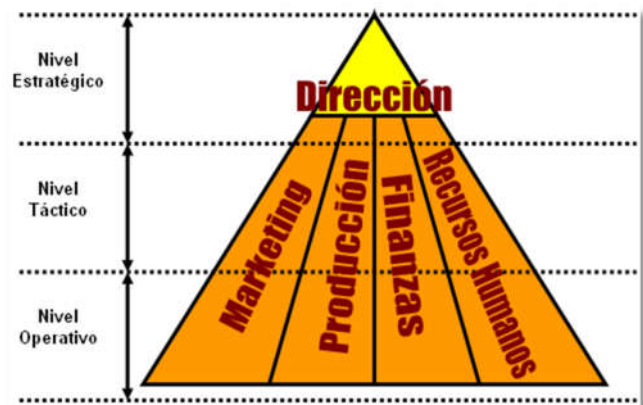
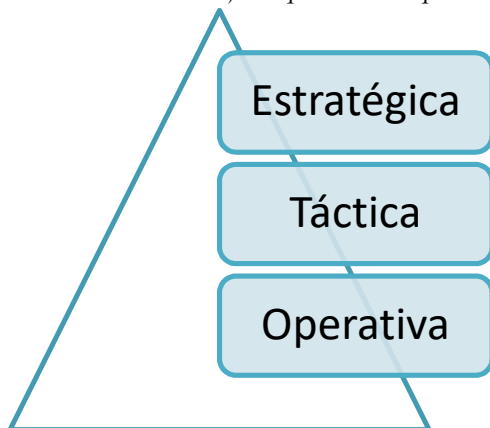
de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determine en cierto tiempo.

Las guerras fueron escenario donde apareció por primera vez la palabra estrategia y se usaba para hacer alusión a los planes que diseñaba cada bando para vencer a su enemigo. Más tarde se comenzaron a utilizar en el ámbito empresarial y hoy en día, ya podemos decir que se aplica a nivel personal, para conseguir un trabajo, etc.

- 4. DISEÑAR PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN:** Son documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias.

TIPOS DE PLANEACIÓN

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, la planeación puede ser:



- 1. Planeación Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Elementos del plan estratégico

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

- **Cultura:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
- **Misión:** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

Es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio al que se dedica. Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

¿Quiénes somos?

¿A qué nos dedicamos?

¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Como ejemplo, a continuación se menciona la misión de Ford Motors Company:

“Ford Motor Company es un líder mundial en productos y servicios automotrices y financieros. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio.”

- **Visión:** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forma el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

La visión debe reunir las siguientes características:

- Breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora.

Un ejemplo de visión es la de Ford Motor Company:

“Una buena compañía que ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa que además se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir.”

- **Objetivos estratégicos:** Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es: “Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”.

- **Políticas:** Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.

La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles.

Regla: Los empleados de mostrador deben ser del sexo masculino.

Política: Las secretarías serán mayores de 25 años.

- **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

Por ejemplo, para el objetivo “incrementar las ventas a 1 millón de dólares anuales” se podrían plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia, diseñar una campaña publicitaria para radio y televisión durante todos los meses del año.

- **Programas:** Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

~ Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.

~ Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuáles actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, qué actividades deben llevarse a cabo.

~ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

~ Designar a los responsables.

~ En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

- **Presupuestos:** El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

2. Táctica o funcional: Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia

3. Operativa: Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Opera con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Se orienta hacia la eficiencia (énfasis en los medios).

LA TOMA DE DECISIONES

La planeación consiste en la toma anticipada de decisiones sobre qué hacer antes de emprender la acción necesaria.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

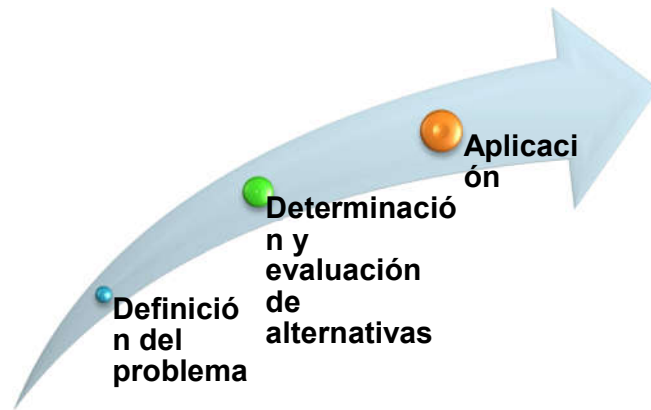
La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las ganancias, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.



Etapas de la toma de decisiones:

El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:



⇒ **Definición y análisis del problema:** De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Para identificar el problema es importante:

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera).
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos.

Una vez que se han detectado las causas del problema es posible plantear la alternativa de solución óptima, que es aquella que se enfoca a solucionar las causas que originan el problema o la situación que se desea resolver.

⇒ **Determinación y selección de alternativas:** Se proponen posibles alternativas para solucionar el problema, una vez identificadas varias alternativas se elige la mejor de acuerdo con el costo-beneficio. Es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

⇒ **Aplicación:** Una vez que se ha elegido la mejor alternativa, se deberán establecer todas las actividades para aplicarla y para efectuar un seguimiento de los resultados.

Tipos de decisiones

Existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

- Se entiende por **decisiones programadas** aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio. Ejemplos: las programación de la producción, las decisiones sobre pedidos de compra, la contabilización de la operaciones, etc.
- Las **decisiones no programadas** son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas. No hay un método preestablecido para tratarla, bien porque no ha surgido antes o porque su importancia requiere un tratamiento especial. Será una decisión sobre la que no hay mucha información y que requieren soluciones creativas.

Características de las decisiones programadas y no programadas	
Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Son calculadas y rutinarias	Basadas en emociones
Datos adecuados	Datos inadecuados
Datos repetitivos	Datos nuevos
Condiciones fijas	Condiciones dinámicas
Certeza	Incertidumbre
Se basan en reglas y métodos establecidos	Basadas en juicios personales

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

1- Es un proceso permanente y continuo

- No se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.

2- Está siempre orientada hacia el futuro

- La planeación es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Como el pasado ya se fue y el presente va en camino, la planeación debe preocuparse por el futuro.

3- Busca la racionalidad en la toma de decisiones

- Al establecer esquemas para el futuro, funciona como medio de orientación del proceso decisorio, al darle mayor racionalidad y disminuir la incertidumbre en la toma de decisión.

4- Selecciona un curso de acción entre varias alternativas

- Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón.
- Su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

5- Es sistémica

- Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el área o la unidad para la cual se elabora, sin omitir las relaciones externas e internas.

6- Es repetitiva

- Incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- Como se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando.
- Al ser repetitiva, se van a producir avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos inesperados que ocurran en los ambientes interno y externo de la empresa.

7- Es una función administrativa que interactúa con las demás

- Se relaciona con las demás funciones administrativas (organización, dirección y control), sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

8- Es una técnica de coordinación e integración

- Permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados.
- Para eso, es necesario que las actividades de los diferentes departamentos y niveles de la empresa se integren y sincronicen para lograr los objetivos finales.

9- Es una técnica de cambio e innovación

- Es una de las mejores maneras de introducir voluntariamente cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.