

2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, algunos autores definen la planeación de la siguiente forma:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". **A. Reyes Ponce.**

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" **Ernest Dale.**

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" **J. A. Fernández Arenas.**

Definición.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

A. Reyes Ponce.

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" **Ernest Dale.**

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" **George R. Terry.**

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" **J. A. Fernández Arenas.**

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" **L. J. Kazmier.**

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" **Burt K. Scanlan.**

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" **Joseph L. Massie.**

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor" **Robert N. Anthony.**

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

*** Cursos alternos de acción.**

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

*** Elección.**

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

*** Futuro.**

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia 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, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Principios de la Planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

*** Factibilidad.**

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

*** Objetividad y cuantificación.**

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos

arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

*** Flexibilidad.**

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

*** Unidad.**

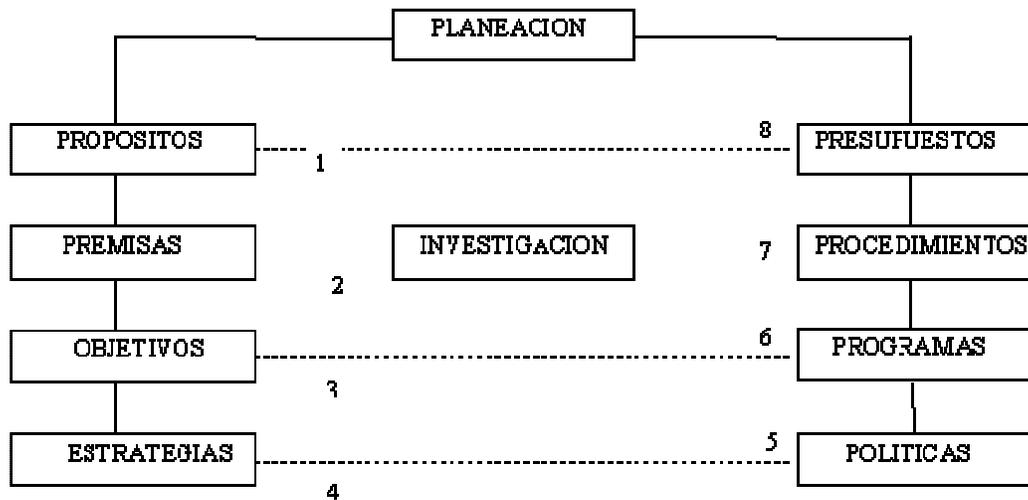
Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

*** Del cambio de estrategias.**

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

PROCESO DE PLANEACION

(etapas de la planeación)



Propósitos

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Un propósito de una empresa puede ser:

Incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas.

Importancia de los Propósitos

1. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
3. Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
4. Son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
5. Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Características que deben reunir los propósitos

- a) Evitar que la Dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- b) Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- c) Evitar dogmatizarlos.
- d) Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
- e) No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
- f) Deben implantarse, si es que no se han considerado.
- g) No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

1. Internas.

Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

2. Externas.

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

A) De carácter político

- Estabilidad política del país.
- Sistema político de gobierno.
- Intervención estatal en los negocios.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Relaciones internacionales.

B) De carácter legal

1) Tendencias fiscales:

- Impuestos sobre ciertos artículos o productos.
- Forma de pago de impuestos.
- Exenciones de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades excesivas.

2) Tendencias laborales:

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

C) Económicas

- Deuda pública.
- Fenómenos inflacionarios.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Poder adquisitivo de la población.
- Ingreso per cápita.
- Renta nacional.
- Producto nacional bruto.
- Inversión extranjera.

D) Sociales

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.
- Nuevas construcciones y obras públicas.
- Alfabetización.
- Sistemas de salubridad e higiene.

E) Técnicas

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

F) Otros factores

- Competencia.
- Posición en el mercado.
- Políticas de operación.
- Cambios en la demanda.

- Fuentes de financiamiento.
- Transporte.
- Distribución del ingreso.
- Productividad e ingreso nacional.
- Comportamiento de los consumidores.
- Programas de investigación.

2.2 OBJETIVOS

DEFINICIÓN.

Los objetivos son los puntos terminales de la Misión. Definen las metas específicas que se pretenden lograr para alcanzarla. Son el segundo paso en la determinación del rumbo o dirección para la empresa, y un paso particularmente importante, ya que no es sino hasta que los deseos se convierten en metas y compromisos específicos que la Misión deja de ser una mera buena intención para convertirse en acciones concretas.

Además, sólo cuando la Misión se traduce en elementos concretos y medibles, es posible (1) la asignación de los recursos, (2) la asignación de prioridades, y (3) la asignación de responsabilidades.

La experiencia demuestra que aquellos administradores que establecen objetivos, tanto para ellos como para sus negocios, tienen una mayor probabilidad de tener éxito que aquellos que no lo hacen. Además, administrar por objetivos es más fácil y seguro ya que evita que la empresa camine sin dirección, concentrando la atención de todos los empleados en hacer que las cosas ocurran.

Características de los objetivos

1. Poder medirse.

Al escribir tus objetivos debes establecer una forma de medirlos; de otra manera, cuando quieras evaluar si se cumplieron o no, no tendrás contra qué comparar el resultado obtenido. Es recomendable utilizar cifras como: pesos, unidades, porcentajes, o cualquier elemento cuantitativo al redactarlos.

Ejemplo:

Objetivo mal planteado: "Aumentar nuestras ventas".

Este objetivo no dice en cuánto debes aumentar las ventas. Si antes de fijar este objetivo vendías un millón de pesos al mes y, después de establecer este objetivo, vendes un millón trescientos mil pesos mensuales, es obvio que habrán aumentado tus ventas. Sin embargo, aún no sabes si dicho aumento es suficientemente bueno; un aumento en ventas puede ser de sólo cincuenta pesos, por ejemplo y, sin embargo, es un aumento.

Objetivo bien planteado: "Aumentar nuestras ventas en un 20%".

Este objetivo sí establece una cantidad que debes alcanzar para, por ejemplo, poder permanecer en el negocio. Si, al cabo del tiempo, lograste un 10% de aumento en ventas, significa que "te quedaste corto" y probablemente tengas

dificultades para seguir en el negocio. Si obtuviste el 20% de aumento, sabes que podrás permanecer en el negocio; si superaste tu propia meta y lograste más del 20%, significa que fuiste muy eficiente en tus operaciones.

2. Se establecen para un tiempo determinado y de acuerdo con la Misión del negocio.

Todo objetivo debe tener un plazo: mensual, semestral, anual, etc. No es lo mismo lograr un aumento en ventas del 20% al final del año, que lograr ese mismo 20% al cabo de 5 años. Además, todos y cada uno de los objetivos deben estar referidos a la misión y lograr que ésta se cumpla.

3. Deben ser susceptibles de realizarse.

Los objetivos no son aquellos "sueños dorados" que quisieras realizar. Al fijar un objetivo debes ser realista: un objetivo demasiado ambicioso o difícil de lograr sólo generará frustración y descontento dentro de la empresa; por otro lado, un objetivo demasiado fácil de lograr no significará un reto para ti y para tus empleados.

4. Proporciona dirección o líneas de acción al negocio.

De esa manera, los empleados contarán con metas para hoy, metas para el futuro cercano y metas para el futuro lejano. Los objetivos deben diseñarse para diferentes plazos. Hay objetivos de largo plazo, de mediano plazo y de corto plazo.

Los objetivos de largo plazo se establecen, por lo general, para cumplirse en 5 años o más.

Es necesario redactar los objetivos de tal forma que exista lógica o congruencia entre lo que queremos lograr y el tiempo que se requiere para ello.

Los objetivos en las funciones básicas del negocio

Las empresas que cuentan con un sistema de planeación permanente han llegado a la conclusión de que existen ciertas funciones dentro de su negocio en las cuales es necesario establecer cuando menos un objetivo. En general, se trata de funciones generales a todo el negocio y, por lo tanto, al fijar un objetivo para cada una de ellas, el empresario tiene la seguridad de estar incluyendo todos los elementos importantes de la organización dentro de su planeación.

Esta información resulta muy útil pues te proporciona un punto de partida para iniciar tu propia planeación.

A continuación, te presentamos dichas áreas para que tú determines cuáles

son más críticas en tu negocio y así, más adelante, puedas establecer objetivos específicos para cada una de ellas. Lo ideal sería que pudieras establecer cuando menos un objetivo para cada una de éstas.

1. Objetivos de mercadotecnia.

Son aquellos referentes a: participación de tus productos o servicios en el mercado, es decir, qué tantos clientes de tu mercado compran tu producto o servicio y cuántos le compran a tu competidor; qué productos vendes más, cuántos distribuidores tienes y qué cantidad de producto manejan, etcétera.

2. Objetivos en el lanzamiento de productos nuevos. esto se conoce como innovación:

¿Cada cuánto tiempo saco un nuevo producto a la venta?, ¿cada cuándo renuevo mis servicios o mis productos? La innovación es crear un nuevo producto para los clientes, ofrecer servicios nuevos o distintos, hacer algunos cambios al producto que ya tengo para modernizarlo y venderlo mejor, etcétera.

3. Objetivos de recursos financieros.

Aquí se mide la capacidad que tiene tu negocio de adquirir y manejar los recursos financieros para realizar los objetivos planteados. Generalmente, se utilizan datos numéricos tales como el tiempo que te tardas en pagar a tus proveedores o en cobrar a tus clientes, la proporción de deudas que tienes, la cantidad de dinero que estás reinvertiendo en el propio negocio, etcétera.

4. Objetivos de rentabilidad.

Aunque íntimamente ligados con los objetivos financieros anteriores, ésta es quizá la función más importante en todo negocio. La rentabilidad tiene que ver con la utilidad o ganancia que deja el negocio. Generalmente, se mide sumando todos los costos de fabricación y venta y restando éstos a los ingresos obtenidos. Obviamente, una empresa no rentable es aquella que no produce utilidades o ganancias.

5. Objetivos de productividad.

Aquí se mide qué tanto producto terminado puedes obtener a partir de cierta cantidad de insumos o materia prima. Visto de otra manera, una empresa es más productiva cuando “produce más con menos”; mayor productividad significa menos desperdicio de materiales, de tiempo de trabajo, formas más rápidas y eficientes de producir lo mismo, etc. Una manera de entender la productividad es preguntarse ¿puedo producir más y mejor utilizando las mismas máquinas, los mismos empleados, el mismo capital?

6. Objetivos para el uso de recursos físicos.

Los recursos físicos se refieren al local, maquinaria, instalaciones eléctricas, exhibidores y anaqueles, herramientas o instrumentos de trabajo, computadoras, mesas, sillas y, en general, a cualquier tipo de mobiliario y equipo con el que cuenta (o podría contar) el negocio.

7. Objetivos para medir el desempeño de los dueños o directores del negocio.

No es fácil establecer objetivos para evaluar el trabajo del dueño de la empresa y de sus colaboradores más cercanos. Casi siempre, éstos realizan actividades muy diversas o diferentes entre sí; cuando las actividades son de tipo administrativo, como en este caso, lo más conveniente para contar con información que le permita al director conocer su propio desempeño es preguntar directamente a sus empleados, conocer su opinión, pedirles sugerencias.

8. Objetivos para evaluar y mejorar el trabajo de los empleados.

Aquí deben fijarse aquellos objetivos que permitan al personal lograr un desarrollo dentro de la empresa. También pueden incluirse objetivos que ayuden al empleado a sentirse parte del negocio.

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar. Terry y Franklin nos definen el objetivo como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.

Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes.

De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

Otros tipos y clasificación de objetivos.

Al analizar diferentes autores, estudiosos de la práctica administrativa, encontramos que existe una galería inmensa sobre la clasificación de los objetivos. La institución desarrolla sus objetivos con base en renglones estratégicos tales como su misión, proyectos y cultura propia. Analicemos

algunos modelos al respecto. El libro *Efectividad gerencial* (Reddin, 1997) nos muestra la siguiente clasificación de los objetivos.

Objetivos normales. Son los que se basan directamente en las áreas de efectividad establecidas para la posición. Son los más importantes dentro de la organización. **Objetivos especiales.** Se refieren a los estudios de factibilidad que exploran nuevas áreas, la experimentación de sistemas y procedimientos nuevos; asimismo, se relacionan con la creatividad y formas nuevas de pensamiento.

Objetivos de desarrollo. Son aquellos que tienen que ver con la formación del gerente en sus funciones y pueden referirse a cursos, visitas a plantas, conferencias o a la lectura de libros y publicaciones.

Hicks y Gullet, en su obra *Administración*, desarrollan la siguiente clasificación de los objetivos.

Objetivos de actuación. Son aquellos que se identifican con las tareas de las personas relacionadas con su puesto. Se subdividen a su vez en categorías de rutina, resolución de problemas y de innovación.

Objetivos personales. Los objetivos de desarrollo personal tienen como intención fomentar las habilidades y conocimientos de un individuo.

La siguiente clasificación es la más común, ya que son los objetivos que caracterizan a una organización en cualquier renglón.

Objetivos económicos. Responden a las perspectivas de los inversionistas en cuestión de su dinero, a la vez que satisfacen las necesidades de poder económico de sus trabajadores.

Objetivos sociales. Internamente crean un ambiente agradable de trabajo, desarrollan ética y fomento de valores individuales y organizacionales, satisfacen en todos los valores que debe contener el producto (materia prima, peso, contenido) a una sociedad cada vez más ávida de creaciones y calidad. También ayudan a acabar con el desempleo, desarrollan una apropiada infraestructura de la entidad en que se trabaja, etcétera.

Objetivos políticos. Crean imagen, la alimentan y venden ante sus competidores y la sociedad en general. Promueven enlaces, estrategias que ayuden al desarrollo de la industria en específico, intercambio de información entre empresas, unificación de estándares de calidad y filosofía de trabajo, etcétera.

Objetivos técnicos. Fomentan la educación entre los trabajadores a través de la constante capacitación y promueven cada vez más profesionistas en la línea gerencial de la institución, estimulan la creatividad y el uso de tecnología de punta en su línea de trabajo.

En función del área que abarcan y del tiempo que se establezca pueden ser:

Objetivos estratégicos o generales. Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Objetivos tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto y mediano plazo.

Objetivos operacionales o específicos. Se definen en niveles o secciones específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, son a corto plazo, responden en función a los objetivos departamentales y generales.

Medición, jerarquía e integración

Los objetivos forman una jerarquía en el concepto de su elaboración e implementación en la práctica administrativa, y este concepto se puede ilustrar en forma piramidal, desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos.

A continuación, retomando a Koontz y Weihrich, de su libro *Administración, una perspectiva global*, consideraremos la enunciación de los objetivos organizacionales, desde su perspectiva de jerarquía.

a) Los objetivos socioeconómicos. Es la cúspide, el nivel más alto que persigue una organización; el propósito socioeconómico genera no sólo bienestar a sus propietarios, sino también a los integrantes de la misma.

b) En segunda instancia se encuentra la misión, que es definida como la razón de ser de las organizaciones. Esta misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que deseen colaborar en el desarrollo del negocio.

c) En tercera instancia tenemos a los objetivos generales de la organización. Son aquellos objetivos integrales que se consideran a largo plazo o estratégicos, que visualizan a la organización como un todo. Dentro de esta clasificación tenemos algunos objetivos planteados, tales como eficiencia organizacional, maximización de utilidades, liderazgo industrial, bienestar del empleado, entre otros.

d) En siguiente plano tenemos los objetivos de división, que son creados en un área de trabajo definida por cierta especialidad.

e) Los objetivos de departamento. Este tipo de objetivos tiende a desarrollar metas más específicas de trabajo y tiene mucho que ver con el aspecto operativo de la organización. Los jefes de departamento y los supervisores son los encargados de elaborar dichos objetivos, ya que son, en teoría, los más experimentados en las funciones y actividades de la organización.

f) Por último, se encuentran los objetivos individuales. Son aquellos que genera el empleado en su puesto de trabajo y tienen que ver con el desempeño individual, objetivos de desarrollo personal y cumplimiento con estándares de trabajo.

Anteriormente recalcamos el hecho de que un objetivo es una situación esperada que pretende la organización, pero en realidad esta situación tiene que lograrse en forma eficiente, es decir, productivamente en todos los ángulos que se le vean. ¿Cómo saber si fue eficiente o no? Bueno, sencillamente midiéndola. En otras palabras, que el objetivo debe ser susceptible de medición para determinar al final de la faena su eficacia y eficiencia en la consecución de los logros.

Aplicando el principio de medición, podríamos decir que “el objetivo será tanto más seguro cuanto más podamos apreciarlo, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible a medirse”.

Un método de medición es una enunciación clara sobre cómo se debe medir el logro del objetivo; debe buscarse algún método disponible para llevar a cabo dicha medición. En su defecto se agregará alguna expresión como “juicio subjetivo”; es importante evitar esto.

Asimismo, hay que considerar que el instrumento de medición que utilicemos no salga muy caro en relación con los resultados que deseamos obtener.

Guía para la formulación

¿Quién fija los objetivos?

Los objetivos pueden ser fijados de cuatro modos. En el primero, los objetivos son fijados por el superior para el subordinado, esto es en forma unilateral y parece ser el método más utilizado y tradicional; es como una orden más específica que la usual.

El segundo método implica que el superior fije los objetivos y los discuta con su subordinado, esto es que los objetivos se consideran por el momento como tentativas susceptibles a modificaciones y estudios. Sigue existiendo una autoridad sobre lo “estudiado”, el subordinado se siente presionado a “compartir” las ideas de su jefe y es poco probable que se logre compromiso del subordinado. El tercer método implica fijar los objetivos a través de un binomio superior-asesores; este método es muy utilizado para el establecimiento de los objetivos. Un asesor interno o externo que se entrevista en privado y conjuntamente con el superior y subordinado e instrumenta su acuerdo sobre un conjunto de objetivos y medidas. El subordinado siente que la situación está en dos por uno, es decir, que existen dos autoridades contra él solo. El subordinado y el superior sufren los cambios porque es necesario contar con el asesor en todo el proceso de implementación de los objetivos, por lo tanto, el método tiende a ser muy costoso, ya que un asesor externo es un especialista que no regala su tiempo ni su trabajo. El cuarto método es el de subordinado-superior. El subordinado formula y propone un conjunto de objetivos y elabora una serie de reuniones con su superior para comunicar cuáles son sus objetivos. Con este método, ambos contribuyen en forma equilibrada a los objetivos.

Formulario de registro de objetivos

Considerando la importancia de los objetivos, no es mala idea registrarlos en un formulario con los siguientes siete títulos:

Área de efectividad.

Número de serie.

Objetivo.

Prioridad.

Método de medición.

Programa.

Actuación real.

Metas: definición, características y clasificación

Paradójicamente, muy pocas veces se escucha la palabra meta dentro de las organizaciones; los libros de texto y de lectura administrativa apenas abarcan este término. Tal vez existan muchas razones para esto, pero lo cierto es que las organizaciones siempre están proponiendo y cumpliendo alguna meta. Todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varios elementos, y quizá el más obvio sea una meta o finalidad. Las metas varían en cada caso, según sea el tipo de organización de la que se trate; pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización. La palabra meta ha sido empañada, absorbida y empobrecida por el concepto objetivo. Mas, sin

duda alguna, este último no sería posible si no lográramos una serie de metas; con esto queremos decir que la meta se considera como una parte proporcional del objetivo. Para obtener un título necesitamos cubrir ciertos créditos, es decir, pasar con calificación aprobatoria las asignaturas del plan de estudios; nuestra meta día a día es aprobar alguna de las 20, 30 ó 50 materias que componen dicho plan. En resumen, meta es todo aquello que deseamos lograr a corto plazo. Hablando desde un punto de vista sistémico, cuando un objetivo se cumple, automáticamente se convierte en una meta, ya que la organización va en busca de nuevos logros.

Según Stoner y Freeman, en su obra llamada *Administración* (1992), las metas son importantes al menos por cuatro razones:

- a) Proporcionan un sentido de dirección.
- b) Permiten enfocar nuestros esfuerzos.
- c) Guían nuestros planes y decisiones.
- d) Ayudan a evaluar nuestro progreso.

Los criterios para clasificar las metas están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización. Encontramos que existen metas:

- a) Individuales y organizacionales.
- b) Específicas y generales.
- c) Básicas y extraordinarias.

2.3 PREMISAS

Todo aquél que participa en la elaboración de un plan puede tener certeza sobre la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario para ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

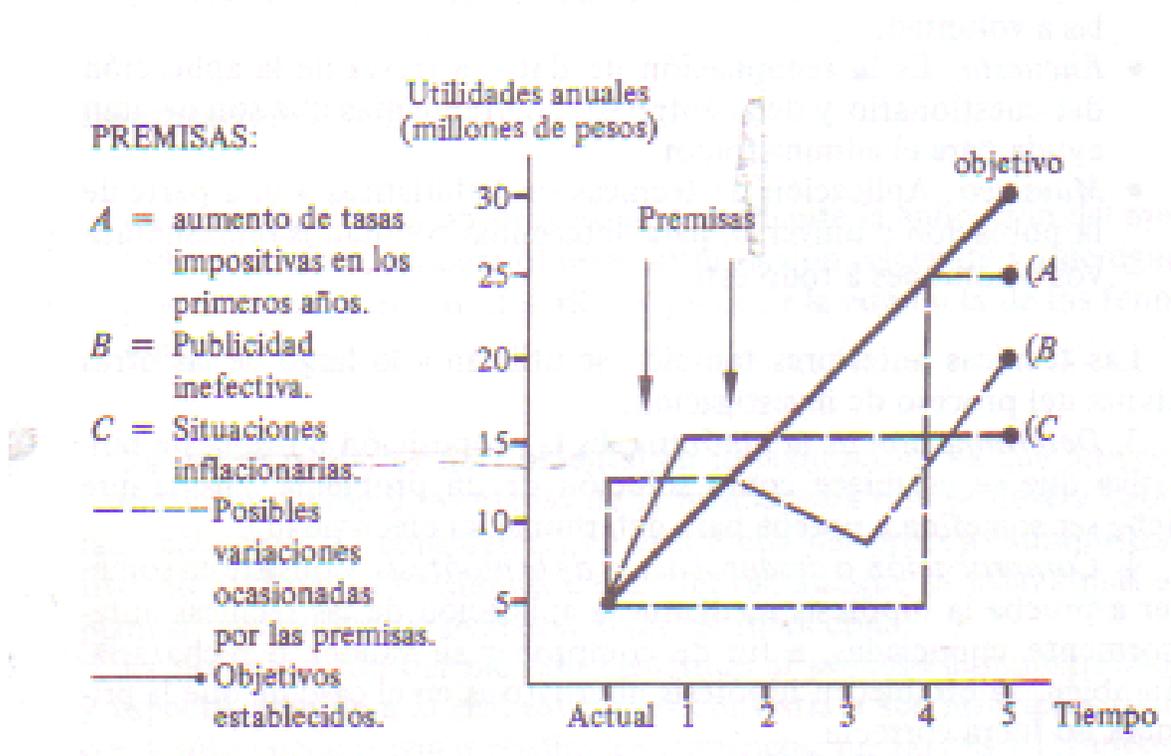


Figura.

Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

1. Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son: variaciones en el capital,

ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados.

2. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

Las premisas externas pueden ser:

A. De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Intervención estatal en los negocios.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Relaciones internacionales.

B. De carácter legal.

a) Tendencias fiscales:

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Exenciones de impuestos.
- Impuesto sobre utilidades.

b) Tendencias en la legislación:

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

C. Económicas:

- Deuda pública.
- Fenómenos inflacionarios.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.

- Poder adquisitivo de la población.
- Ingreso per cápita.
- Renta nacional.
- Producto nacional bruto.
- Inversión extranjera.

D. Sociales:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.
- Nuevas construcciones y obras públicas.
- Alfabetización.
- Sistemas de salubridad e higiene.

E. Técnicas:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

E Otros factores

Competencia.

Posición en el mercado.

Políticas de operación.

Cambios en la demanda.

Maquinaria y equipo disponibles.

Productividad e ingreso nacional.

Distribución del ingreso.

Fuentes de financiamiento.

Transporte.

Comportamiento de los consumidores.

Programas de investigación, etc.

POLÍTICAS

La palabra política proviene del griego *politiké* que significa "arte de gobernar una nación"; el diccionario señala que la política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa "plan para realizar un fin".

Generalmente, este vocablo tiene dos acepciones: el que se utiliza en la burocracia gubernamental, y que se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social y otro, en el que se le considera una etapa del proceso de la planeación y que será el que se acepte en este texto:

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

A continuación se presentan ejemplos de reglas y políticas a fin de que el lector las distinga claramente:

Reglas.

- Las operaciones de ventas se realizarán únicamente de contado.
- Los pedidos foráneos no se surtirán si antes no se ha cubierto el importe de los mismos.

Políticas.

- Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo con el volumen de ventas que éstos efectúen.
- Al seleccionar agentes vendedores, será preferible que sean personas del sexo femenino.

Como se observa en las reglas, las personas que ejecutan la acción deben cumplirla tajantemente y al pie de la letra; son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona. En cambio, las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa por parte de las

personas que realicen la acción. En síntesis, tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una empresa; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección, mientras que las reglas no dan margen de interpretación.

Clasificación de las políticas

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y con las áreas que abarquen, pueden ser:

1. Estratégicas o generales. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.

2. Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: El departamento de producción, determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.

3. Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: Sección de turnos: De ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o, en su caso, al servicio de mantenimiento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa. Asimismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

1. Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etc.

2. Consultadas. Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así, estas políticas.

3. Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.

4. Implícitas. En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se

aceptan por costumbre en la organización, por ejemplo: una empresa no ha determinado cuál será el límite de entrada de su personal y a éste se le acepta hasta con 15 minutos de retraso; esto puede originar una política implícita. Lo ideal es que, a partir de esta situación, se formule la política por escrito y se dé a conocer a todo el personal. En conclusión, las políticas implícitas son aquéllas que se originan en la costumbre y que se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito.

Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

Facilitan la delegación de autoridad.

Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.

Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.

Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones. Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones. Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su formulación

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- a) Establecerse por escrito, y dársele validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar,
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica.
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- h) Debe ser estable en su formulación.
- i) Ser flexible.

PROGRAMAS

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así, vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt (bautizada con el nombre del autor que la desarrolló, Henry Lawrence Gantt). Su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), mejor conocido en nuestro medio como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad.

Clasificación

Siguiendo el criterio establecido, los programas se clasifican en:

1. Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, ejemplo: un programa de producción. La figura 12 muestra una gráfica típica de Gantt, que en este caso se utiliza para la fabricación de tractores.

En la columna de la izquierda aparecen una serie de actividades que van desde la iniciación de planos hasta las entregas sucesivas de los tractores. Las columnas de la derecha indican los meses de trabajo que involucra la fabricación total. El tiempo en el que se debe realizar cada una de las actividades, se establece mediante una barra llena que señala desde la fecha iniciación, hasta la culminación total de dichas actividades. En esta gráfica, se observa cómo algunas actividades se llevan a cabo simultáneamente, mientras que otras no pueden ser iniciadas antes de haber terminado las anteriores.

2. Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad. Tomando como base el ejemplo del programa de fabricación de tractores, un programa operativo será un programa de fabricación de motores (ver figura 13).

Nótese que la actividad "fabricación de motores", descrita como una actividad en el programa táctico, aparece en la figura 12, desglosada en una serie de actividades que, a la vez, conforman el programa operativo de la fabricación de motores; esto mismo sucederá con las demás actividades del programa táctico.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

¿Cuál es la tipología de la planeación?

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clasificación de la planeación, y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero que la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollar un plan.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación, es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

Corto Plazo:

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser: [Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses y los mediatos: que se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.]

Mediano Plazo:

Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

Largo Plazo:

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Algunos autores se refieren a la planeación como Planeación integral o como Planeación Total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su autoridad, integrando todos los planes de la organización. Ésta, a su vez, puede ser:

Estratégica:

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Táctica o Funcional:

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes

funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

Operativa:

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que se debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

¿Cuáles son las partes del proceso de planeación?

La planeación debería ser un proceso continuo y por tanto, ningún plan es definitivo; esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe "provisional". Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben tomarse. Con tal que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un plan en partes son generalmente cuestión de estilo o preferencia personal.

El orden en que a continuación se dan las partes de la planeación, no representa el orden en que se deben llevar a cabo. Recordando que las partes de un plan y las fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí.

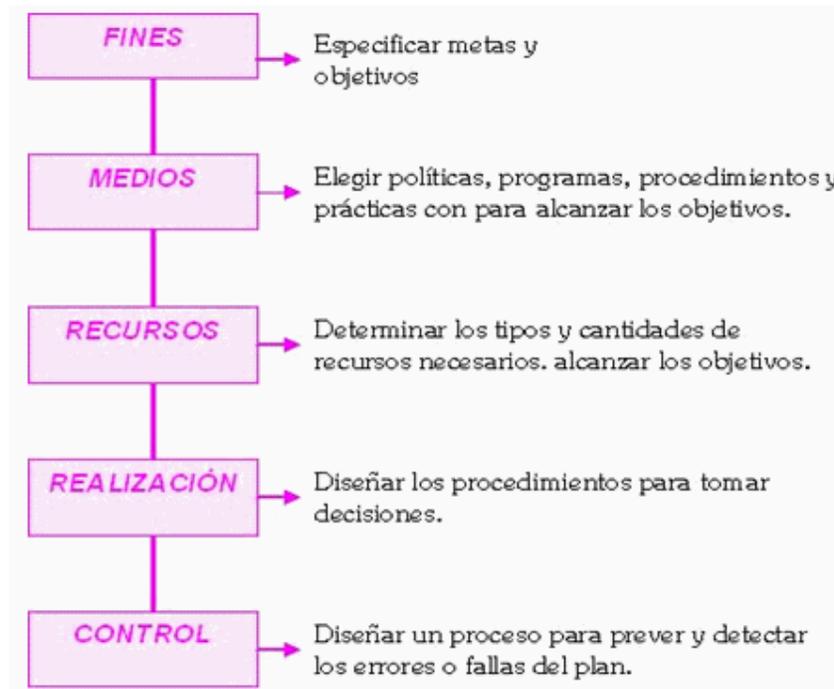


Figura. Partes del proceso de planeación.

1. FINES: Especificar metas y objetivos.

2. MEDIOS: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que han de alcanzarse los objetivos.

3. RECURSOS: determinar tipos (humanos, técnicos, de capital) y cantidades de recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir ó generar y como habrán de asignarse a las actividades.

4. REALIZACIÓN: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

5. CONTROL: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Estas son las partes que "debería" tener un plan. Muchos planes no las contienen. Es principalmente cuestión de la filosofía que sustente la planeación, la que indica que partes están contenidas en un plan y la atención relativa de que sean objeto.

¿Cuáles son los pasos de la planeación?

Para que algo se lleve a cabo, es necesario tener en cuenta una serie de pasos, y más si se está tratando de planear algo. Ya se había mencionado que la planeación es la formulación, selección y visualización de actividades futuras, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados, es muy importante porque permite una eficiencia en las acciones de las personas y las organizaciones produciendo un adecuado funcionamiento de todo el proceso administrativo, donde se puede aplicar el control e ir corrigiendo en el camino para reducir la incertidumbre y dar tranquilidad al funcionamiento de la organización.

Con una buena planeación se puede responder oportunamente a los compromisos adquiridos con los demás. Por ejemplo, cuando en una empresa comercial un cliente solicita un pedido grande, para ser entregado en quince días, si en esta empresa existe una buena planeación probablemente se podrá entregar el pedido a tiempo de lo contrario se incurrirá en incumplimiento al cliente, hecho que desacredita enormemente la imagen de la empresa, como ocurrió en un caso citado en la Revista de Gerentes "Un empresario tenía un negocio de encuadernación, con posibilidad de crecer en el futuro, pero en su etapa más importante empezó a decaer porque el dueño no tuvo en cuenta que el negocio iba a progresar en tan corto tiempo; uno de los clientes le ofreció buenas retribuciones si él aceptaba unos pedidos extras, el encuadernador aceptó la propuesta, le entregaron un anticipo y empezó a trabajar en ese pedido, pero sus otros clientes comenzaron a reclamar por retrasos en la entrega de sus pedidos.

El encuadernador empleó más personas y abrió otro turno de trabajo, pero esto no fue suficiente porque los retrasos e incumplimientos se seguían presentando, dado que en algunas ocasiones el segundo turno se detenía por falta de insumos por lo cual los costos se aumentaban y el anticipo de dinero empezó a ser insuficiente, se atrasaron los pagos al personal y esto produjo descontento general, algunos empleados renunciaron y otros no cumplían su labor con eficiencia, el resultado final: un negocio en quiebra debido al retiro de sus clientes.

Lo anterior nos demuestra que la carencia de planeación es catastrófica, en este caso se debía dar respuesta a muchas cuestiones como: ¿qué costos nos ocasionará en nuevo contrato?, ¿Qué cantidad de personal y de materia prima serán necesarias para cumplir este nuevo compromiso?, ¿Podemos cumplir demanda sin afectar la existente?

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación. Los pasos pueden ser más simples y de mayor aplicabilidad dependiendo del tipo de plan, pero generalmente los ocho pasos son de aplicación general.

Las etapas de la planeación son importantes tanto para programas importantes y de gran envergadura como para programas pequeños debido a su importante contenido.

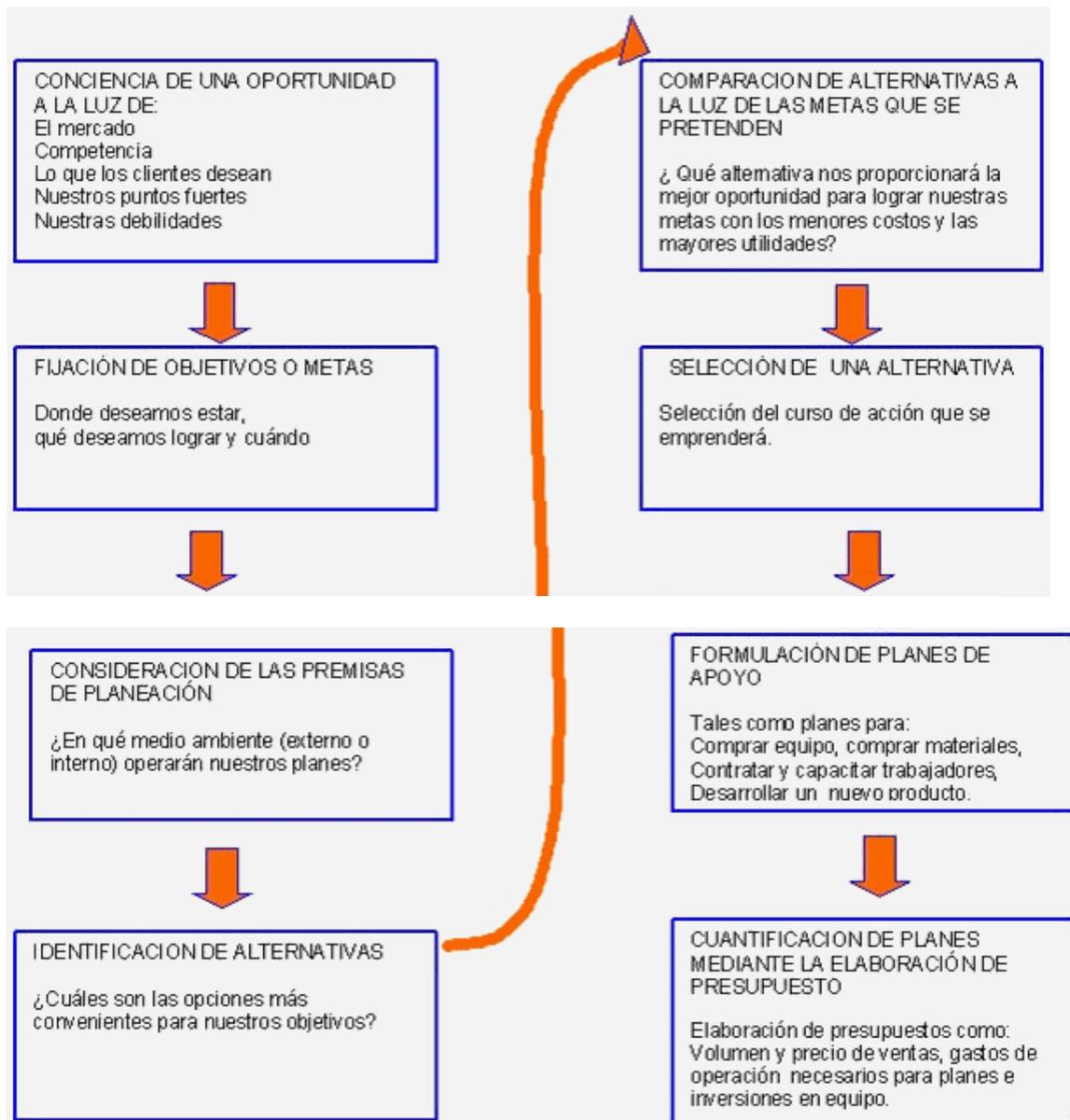


Figura. Pasos en la planeación.

1. CONCIENCIA DE OPORTUNIDADES

No es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación, "Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuales son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades".

Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento

de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieran resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

Como ejemplo, podemos citar a IBM, cuando esta empresa empezó a incursionar en el medio, existía mucha competencia y la empresa no tenía mucha experiencia y la amenaza provenía de poderosas compañías, los colaboradores de IBM decidieron hacer de esta empresa una ganadora en el mercado comercial, por lo cual trabajaron duro en la fuerza de ventas, de esta manera la satisfacción del cliente se tomó como pilar básico para la compañía, hecho que le generó su posterior éxito en el mercado.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales y definen los objetivos de cada departamento que a su vez controlan los departamentos subordinados y así sucesivamente, reflejando la jerarquía organizacional.

3. CONSIDERACIÓN O DESARROLLO DE PREMISAS

Premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el principio básico de las premisas de planeación es "cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa".

Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que debemos hacer.

No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación.

4. DETERMINACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente los que no son muy evidentes, ya que en muchas ocasiones la alternativa razonable que no es muy obvia puede ser la mejor. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras.

5. EVALUACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

6. SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN

En este paso se adopta el plan de punto real de la toma de decisiones, ya que el administrador debe decidir si seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. FORMACIÓN DE PLANES DERIVADOS

Se aconseja este séptimo paso ya que muchas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por tal motivo se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO

En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

Tipos de planeación

Dependiendo de qué tipos de fines toma en cuenta, la planeación se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica o normativa.

La *planeación operacional* : Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación generalmente es a corto plazo. Es un tipo de planeación preferida por los inactivistas, (aunque resisten todo tipo de planeación) La meta de mantener las cosas como están les es impuesta y ellos son los que seleccionan los medios para lograrlo.

La planeación táctica:

Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuesto por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Por ejemplo, si el objetivo de la compañía es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes diez años, dicho objetivo puede ser impuesto al departamento de ventas. Este departamento decidirá entonces si su compañía puede alcanzar a la compañía competidora con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta) para el periodo cubierto por su plan. A continuación se seleccionarán los medios por los que tratará de alcanzar dicha meta.

Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo y es preferida por los reactivistas, seleccionan los estados previos a los que desean retornar y los medios para alcanzarlos.

La planeación estratégica: consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenios o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance. Los preactivistas tienden a ser los más afectados por la planeación estratégica, y su visión abarca un período más amplio que el que cubre la planeación. En este sentido, los preactivistas tienen un horizonte más amplio que los reactivistas y los inactivistas.

La planeación normativa:

Requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un período indefinido. No tiene horizonte fijo. Los *interactivistas son quienes realizan la planeación normativa*. En esta planeación, el papel de los ideales no solo es importante: es clave. Se considera que esta planeación proporciona la mejor oportunidad para enfrentar eficientemente el cambio acelerado, la creciente complejidad organizacional y la turbulencia del medio ambiente. Es la única de las cuatro orientaciones que

da énfasis explícito al desarrollo individual, organizacional y social, así como el mejoramiento de la calidad de vida.

La planeación interactiva se rige por tres principios que son:

El principio participativo: Se sostiene que en el proceso de la planeación, el proceso es el producto más importante, de modo que el principal beneficio de la planeación es realizarla. Es a través de la participación en la planeación interactiva como los miembros de la organización pueden desarrollarse, llegar a comprender mejor a su organización y les permite servir con más eficiencia. El principio participativo tiene dos efectos importantes sobre el modo en que se lleva a cabo la planeación:

1. implica que nadie puede planear de manera eficiente para otro que no sea él mismo. Si se acepta que la palabra desarrollo significa un incremento en los deseos de uno y la capacidad para satisfacerlos, entonces puede verse que no es posible lograr esto si no es por medio de la planeación para uno mismo. La planeación debe ser tanto recreativa como productiva, debe mejorar la calidad de la vida de trabajo de los que participan en ella y capacitarlos para desarrollarse.

2. El papel de los planeadores profesionales y de las unidades de planeamiento es alentar y facilitar la planeación de los demás por ellos mismos. Los profesionales deben proporcionar la motivación, la información, los conocimientos, la comprensión, la prudencia y la imaginación que requieran los demás para planear de manera eficiente por su propia cuenta.

Una de las consecuencias más importantes de la planeación participativa es la reducción de las dificultades normalmente asociadas con la implementación de los planes.

El principio de la continuidad : Ningún plan puede funcionar como se esperaba, por más bien preparado que esté, debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud. Por eso deben observarse continuamente los efectos de la implementación de los planes, así como las suposiciones sobre las que éstos se basan. Si las suposiciones y expectativas resultan fallidas, entonces se buscan explicaciones y, si se encuentran, se utilizan para modificar el plan como corresponda. Como consecuencia se requiere la formulación explícita de las expectativas asociadas con toda la planeación, así como las suposiciones sobre las que están basadas.

Cuando perseguimos algo que valuamos, el valor que le asignamos frecuentemente varía a medida que nos acercamos a él o que conocemos otras cosas dignas de mayor valor. Lo cual justifica un cambio en los planes.

La razón más importante para efectuar una planeación continua es el hecho de que su beneficio principal derive de precisamente emprenderla.

Los principios holísticos: Las organizaciones se dividen en niveles, y cada nivel se divide a su vez en unidades diferenciadas por su función, por su tipo de producción o por el mercado que sirven. El principio de la coordinación está relacionado con las interacciones entre las diferentes unidades del mismo nivel y el principio de la integración se relaciona con las interacciones entre las unidades de los diferentes niveles.

El principio de la coordinación: establece que ninguna parte de una organización puede planearse con eficiencia si se planea independientemente de las demás unidades del mismo nivel. Así, todas ellas deben planearse de manera simultánea e interdependiente. Una amenaza u oportunidad que aparezca en una unidad podría manejarse mejor por otra unidad o un grupo de ellas. Los problemas, independientemente del lugar en donde aparezcan, deben atacarse de manera simultánea y cooperativa desde el mayor número de frentes. Esto es lo que establece el principio de coordinación.

El principio de la integración: establece que la planeación realizada de manera independiente en cualquier nivel no puede ser tan eficiente como la planeación llevada a cabo de manera interdependiente en todos los niveles. Los conflictos entre los distintos niveles de una organización son tan comunes como los conflictos entre las unidades del mismo nivel, son el resultado de la falta de conciencia de los efectos de lo que hace un nivel o unidad sobre los demás niveles o unidades, y deben eliminarse tales conflictos mediante una planeación coordinada e integrada.

Cuando los principios de coordinación e integración se combinan, obtenemos el principio holístico, el cual enuncia que, mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados. Este concepto de planeación, todo a la vez, se opone a la planeación secuencial, ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Conclusión

La planeación interactiva, tal como ha sido descrita requiere de mucho tiempo y esfuerzo. Por lo tanto se debe justificar por mejoras significativas en el desempeño de la corporación.

Generalmente sí produce mejoras. No obstante, son pocas las organizaciones que desean zambullirse en este estanque sin antes probar el agua con la punta de lo pies. Así inician probando por los niveles superiores y a medida que logran el éxito lo extienden en su uso.

Esta es una planeación ideal, y es una descripción de lo que deben procurar las corporaciones lo cual se logra por medio de aproximaciones sucesivas.

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

Chiavenato, I., 2006, "Introducción a la teoría general de la Administración". 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en
http://fcasua.contad.unam.mx/material_didactico/interior.htm#

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en
http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_3.htm

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en
<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#intro>

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en
http://aim_un.tripod.com/org/desarrolloyPlaneacion.htm#La%20planeación%20operacional