

La Planeación

Introducción

La planeación es el inicio del proceso administrativo, en esta parte se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización en un tiempo determinado. Por lo tanto, el éxito o fracaso de cualquier empresa tiene su origen en la planeación.

Al igual que la administración, la planeación tiene su proceso que comprende especificar los objetivos de la organización, construir estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.

De igual manera, la planeación proporciona dirección a toda la organización, reduce la incertidumbre, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar la empresa.

En otras palabras, la planeación es un proceso que involucra la toma de decisiones, ya que se hace antes de efectuar una acción o, cuando lo que se desea involucra un conjunto de decisiones interdependientes entre sí.

Definición

De acuerdo a (Ackoff, 2011), la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza. (Pág.13-14).

Por otra parte, (Robbins & Coulter, 2010) define a la planeación como los objetivos de la organización, establece estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar los planes para integrar y coordinar actividades de trabajo en un tiempo (Pág. 144-145).

Por lo tanto, la función de la planeación, radica en elegir las misiones y objetivos y decidir sobre las acciones para lograrlos. Requiere tomar decisiones, para elegir una acción de entre varias alternativas para que los planes, proporcionen un enfoque racional y se usen para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Importancia de la planeación

Los objetivos¹ son importantes ya que ellos son los resultados o intenciones deseadas, guían las acciones futuras. Koontz, (2012) define a los objetivos como la forma de tomar decisiones y establece los criterios de medición de los resultados. En cambio, los planes describe cómo se lograrán los objetivos, contienen las asignaciones de los recursos y los programas u otras acciones (Pág. 105).

Por otra parte, Münch, (2010) indica que la importancia de la planeación se debe a que promueve la eficiencia, optimiza los recursos, fija los resultados por alcanzar, reduce los costos, incrementa la productividad, restringe las amenazas, aprovecha las oportunidades del entorno, las debilidades las convierte en fortalezas, establece las alternativas para enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, y establece las bases del control (Pág 41).

Del mismo modo, Robbins & Coulter, (2010) menciona que la planeación fija los objetivos o los estándares utilizados para controlar los planes que se han establecido o se han llevado a cabo y si estos cumplieron los objetivos establecidos. (Pág 145).

Por lo tanto, la importancia que tiene la planeación en el proceso administrativo es que en primera, visualiza un futuro de la empresa el cual es posible de convertirse en realidad.

Bajo el supuesto de que los esfuerzos que se hagan en ese tiempo, ayudaran a la empresa en un determinado tiempo futuro y un contexto en el entorno diferente que al que se inició la planeación.

También fija los mecanismos de medición de los objetivos, planes y estrategias con las cuales dará una gran certidumbre a la organización en un entorno cambiante y ayudara a su rápida adaptación al medio ambiente.

Por lo tanto, para comprender lo que la planeación significa, se debe de definir primero los conceptos de objetivos y planes. Los objetivos son los resultados o intenciones deseadas, guían la toma de decisiones y establecen los criterios de

¹ También algunos autores las define como metas y las utilizan indistintamente.

medición de los resultados. En cambio, en los planes se describe cómo se lograrán los objetivos, contienen las asignaciones de los recursos y los programas u otras acciones

Tipos de planeación

Las formas para elaborar los planes, de una organización, son en términos de su alcance, su temporalidad, su especificidad y su frecuencia de uso.

La planeación puede ser: estratégica, táctica o funcional y operativa de acuerdo al nivel jerárquico, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda,.

Los planes estratégicos se refiere a la planeación general, se realiza en los altos niveles, se aplican en toda la organización, establecen sus objetivos que generalmente son de largo plazo, direccionales y únicos. A partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles.

Mientras que los planes operacionales comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas para lograr el plan estratégico, son de corto plazo, concretos y permanentes.

Por último esta la estrategia operativa, esta se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y se realiza en los niveles operativos.

De acuerdo a Ackoff, (2011), hay una gran diferencia entre la planeación táctica y estratégica, mientras más largo sea el tiempo e irreversible sea el efecto de un plan, éste será más estratégico, cuanto más funciones sean afectadas por un plan, más estratégico será. La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos (Pag 16).

Elementos del plan estratégico

Al plan estratégico también se le conoce también como plan maestro o plan de negocios; en él se inicia la programación del proceso de planeación. Debe de tomar en consideración que la planeación es un proceso continuo, ningún plan es definitivo y siempre está a revisión.

Ackoff, (2011) divide los elementos del plan de planeación en los fines (elección de metas y objetivos), los medios (políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrá de alcanzarse los objetivos), los recursos (tipos y cantidades de los recursos), la realización (los procedimientos para la toma de decisiones) y el control (procedimiento para detectar los errores o las fallas del plan) (Pág. 16-17).

En cambio Münch, (2010) indica que los elementos que forma parte de un plan estratégico son: la filosofía, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, las estrategias, los programas y los presupuestos. (Pág. 42).

La **filosofía** representa el compromiso que tiene la empresa ante la sociedad, son el conjunto de valores, prácticas y creencias de la organización. Por otra parte, Ackoff, (2011) plantea que la filosofía tiene que ver con el tipo de planeación que desea la organización, esta puede ser satisfaciente (en donde se busca tener objetivos alcanzables con un mínimo esfuerzo), óptima (desempeñar un esfuerzo para hacer las cosas lo mejor posible) y adaptativa (hay que producir los entonos del futuro) (Pág. 18).

La **misión** es la razón de ser de la organización, es el propósito o motivo por el cual existe e identifica las tareas básicas de la empresa. En cambio, la **visión** es el estado deseado en el futuro para la organización, proporciona la dirección y moldea el futuro de la empresa induciendo acciones concretas en el presente.

De acuerdo a Koontz, (2012) primero se deben de definir los objetivos y planes los cuales son los que dirigen la actividad que se va a planear. (Pág. 110).

Por otra parte, Robbins & Coulter, (2010) indica que los objetivos o metas son los resultados o propósitos deseados, guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. En cambio, los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos e incluyen las asignaciones de recursos, los programas y otras acciones para cumplir con los objetivos (Pag 146)

Para poder desarrollar los planes primero es necesario conocer el objetivo deseado o resultado antes de establecer planes para lograrlo.

Los **objetivos estratégicos** están subordinados a la misión, en ellos se relacionan con todas las áreas de la organización y los resultados específicos que se deben alcanzar, estos deben de ser medibles y cuantificables en un tiempo determinado.

Las **políticas**, se utilizan cuando la acción deba de tener repercusiones en el futuro ya que, ayuda a delegar autoridad a los subordinados. Así mismo son declaraciones, lineamientos o interpretaciones generales que orientan la toma de decisiones en un área que deben ser consistente y contribuya al logro del objetivo.

Las **estrategias** es la forma de establecer los objetivos a largo plazo, organiza las acciones y la cantidad de recursos para alcanzarlos. En otras palabras, son los lineamientos que auxilian al logro de los objetivos, facilitan la toma de decisiones y son flexibles.

Los **programas** son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinada. En otras palabras se define como el ordenamiento interrelacionado de las actividades o acciones dirigido hacia el logro de un objetivo específico donde se asignan los responsables y el tiempo necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Por último están los **presupuestos**, estos son indispensables ya que a través de éstos se proyectan en forma cuantificada los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

Su finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilizar y asignar de los recursos, a la vez, permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

De igual manera, los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos a futuro y los datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la organización.

Principios de la planeación

Los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas y actividades del proceso de planeación son: la factibilidad, la objetividad, la flexibilidad, la cuantificación, la unidad y el cambio de estrategias.

La **factibilidad** se refiere a que los planes deben ser posibles de realizarse, tienen que adaptarse a la realidad y a las condiciones que actúan en el medio ambiente.

En cambio, la **objetividad** sirve para reducir los riesgos, para esto, se debe de utilizar herramientas como la estadística, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos y modelos matemáticos al elaborar planes.

Se deben de considerarse que un plan nunca será perfecto y tendrá desviaciones, por lo tanto, la **flexibilidad** permite márgenes de holgura y contemplan los imprevistos en todos los planes.

Los planes tácticos y operativos deben definirse en términos numéricos y la única forma de hacer una **cuantificación**. Para que un plan funcione se deben de establecer metas numéricas medibles y cantidades de tiempo, de lo contrario se convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones

En cambio, la **unidad** es congruencia y consistencia en todos los planes. Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión de la organización.

Para el **cambio de estrategias**, se deben considerarse que a pesar de la planeación, esta no puede suceder como quisieras y se debe de tener planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista, de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

Herramientas de la planeación

De acuerdo a Münch se divide en tres partes en la cual están en primer lugar los principios, después las técnicas cualitativas y por último las técnicas cuantitativas.

En los **principios** están la factibilidad, la objetividad, la flexibilidad, la cuantificación, la unidad y el cambio de estrategias

En las **técnicas cualitativas** se utilizan las herramientas adecuadas a este concepto como son: tormenta de ideas, círculos de calidad y equipos de mejora, método Delphi y análisis FODA.

Para las **técnicas cuantitativas** se pueden utilizar los instrumentos matemáticos como son la investigación de operaciones, redes CPM y PERT, árboles de decisión, estudios de factibilidad, simulación y gráfica de Gantt

La planeación estratégica

La **planeación estratégica** se realiza en un ambiente de incertidumbre, analiza la situación actual y la que se espera en un futuro para determinar la dirección de la empresa y los medios para lograr la misión.

Koontz, (2012) la define como un proceso complejo, demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad (Pág. 130)

Por otra parte, Robbins & Coulter, (2010) menciona que la planeación estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización y la planeación estratégica ayuda a lograrlo (Pág. 163).

Procesos de la planeación estratégica

Los procesos de la planeación estratégica se basan en los insumos, el análisis de la industria, la evaluación y elección de las estrategias, las pruebas de congruencias y la planeación de las contingencias. (Koontz, 2012, pág. 132).

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el soporte de la planeación, algunos autores la definen como la selección de un curso de acción entre varias alternativas y cada decisión debe orientarse hacia otros planes que ayuden a la planeación.

Se puede señalar que la toma de decisiones es como la sensación de tener una oportunidad o ayudar a la realización de una meta.

El proceso para la toma de decisiones se podría considerarse como: establecer las premisas para resolver el problema, identificar las alternativas de solución del problema, evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca, tomar la decisión que sea la más adecuada para resolver el problema y evaluar la decisión y su impacto en la organización.

Toma de decisiones programadas y no programadas

Por lo tanto, se puede distinguir que existe dos tipos de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas.

Una **decisión programada**, se aplica a problemas estructurados o rutinarios, se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos. En otras palabras, el problema es conocido, la información está disponible y es confiable.

La única dificultad es identificar el problema pero, al identificar el problema, la solución se reduce a unas cuantas alternativas que son conocidas y que han funcionado en el pasado.

En cambio, las **decisiones no programadas** se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas y de naturaleza no recurrente. Es decir, los problemas son nuevos o inusuales y para los cuales la información es ambigua o incompleta. Estas decisiones son únicas, no recurrentes e involucran soluciones a la medida.

En general, se puede observar que las decisiones estratégicas son de tipo no programadas ya que sobrevienen de juicios subjetivos. También se percibe que la mayoría de las decisiones, no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas, son una combinación de ambas.

Toma de decisiones en condiciones de certidumbre e incertidumbre

Para la gente, el tomar decisiones supone ciertos riesgos ya que siempre se toman decisiones en ambientes de incertidumbres. Su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre.

En una **situación con certidumbre**, se tiene cierto grado de seguridad de lo que ocurrirá cuando se toma una decisión, la información está disponible y se considera confiable. Además se conocen las relaciones de causa y efecto de las variables y la relación que existe entre ellas.

En cambio, en una **situación de incertidumbre**, se tiene una escasa información, no se conoce si los datos son confiables y no se tiene la seguridad si la situación puede cambiar o no. Asimismo no se puede evaluar las interacciones e interrelaciones de las diferentes variables.

Por otra parte, en una **situación con riesgos**, la información se puede presentar de forma incompleta, en esta, en la toma de decisiones se estima la probabilidad objetiva de un resultado al usar modelos matemáticos o la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

Todas las personas que se enfrentan a tomar decisiones con incertidumbre, desearían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir una alternativa.

Por otra parte, una de las deficiencias al utilizar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones para la solución de problemas es que la mayoría de los datos utilizados en un modelo son estimados y otros están basados en probabilidades.

Prácticamente, cada decisión tiene su fundamento en la interrelación e interacción de diversas variables importantes en el sistema que afectan al sistema, muchas de las ellas tienen un elemento de incertidumbre de que se pueda o no cumplir.

Desventajas de la planeación

Como todas las cosas que desarrolla el hombre, esta herramienta tiene sus ventajas y sus desventajas. De acuerdo a Robbins & Coulter, (2010) las desventajas que presenta la planeación son:

Rigidez: Los planes formales pueden encasillar a una organización en objetivos específicos dentro de periodos específicos, es decir, cuando se

establecieron estos objetivos, la suposición pudo haber sido que el entorno no cambiaría.

No desarrollo de entornos dinámicos en cualquier planeación se considera que el entorno es aleatorio e impredecible. Administrar en esas condiciones requiere flexibilidad, y eso significa no estar atado a planes formales

Planes formales no sustituyen intuición y creatividad Con frecuencia, las organizaciones tienen éxito gracias a la visión innovadora de alguien, y los esfuerzos de planeación rutinarios pueden impedir tal visión.

Planeación enfocada a la competencia actual y no a la supervivencia del futuro La planeación se enfoca en capitalizar las oportunidades actuales pero podría no permitir considerar la creación o reinención de la empresa

Planeación de éxito fracasa en el futuro Los planes exitosos pueden dar un falso sentido de seguridad y generar confianza en los planes formales de lo que está garantizado.

Planear no es suficiente Es necesario planear, y llevar a cabo el plan para que la empresa logre alcanzar el éxito.

Bibliografía

Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Ackoff: una administración sistemática*. Distrito Federal: Limusa S.A. de C.V. Recuperado el 12 de octubre de 2016

Ackoff, R. (2011). *Un concepto de administración de empresas*. Distrito Federal: Limusa S.A. de C.V. Recuperado el 2 de noviembre de 2016

Benavides, J. (2014). *Administración*. Distrito Federal: McGrawHill. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <http://site.ebrary.com.pbidi.unam.mx:8080/lib/bibliodgbmhe/reader.action?dclid=10877464>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Distrito Federal: McGraw-Hill. Recuperado el 16 de junio de 2016

Facultad de Contaduría y Administración. (S/F). *Administración II*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de La planeación:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/index.htm>

Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (enero-marzo de 2015).
Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(1), 136-159. Recuperado el 23 de agosto de 2016, de
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/19792/19738>

Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración*. Seul: Mc GrawHill.
Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de
https://issuu.com/robbehigareda/docs/introducci__n_a_la_administracion_

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración de las organizaciones*. México: McGraw Hill. Recuperado el 01 de 03 de 2016

Koontz, H. e. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. Distrito Federal: McGraw Hill. Recuperado el 10 de agosto de 2016

Kuri, J. (2015). *Apuntes de planeación del M.I. José Antonio Kuri Abdala*. Recuperado el 05 de julio de 2016, de
http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.1.pdf

McLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (2012). *Planeación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Recuperado el 3 de junio de 2016, de Redes interculturales:
<http://www.redesinterculturales.org/system/files/Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20y%20Financiera%20para%20ONG.pdf>

Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. Distrito Federal: LIMUSA, S.A. de C.V. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de
<https://books.google.com.mx/books?id=VE35sBzUmjYC&pg=PA577&lpg=PA577&dq=administracion+aplicada+teoria+y+practica+salvador+mercado+p>

df+gratis&source=bl&ots=p1Vd9IXw7P&sig=C9S920OVvZXSiqoeRPGMIFT_BI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJjevM74HRAhXFNSYKHZb4BIM4ChDoAQgt

Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Perason educación. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002-201501/Referencia_Unidad_1/Administracion.gest_.org_.enfoq_.proc_.adm_.Munch_redacted.pdf

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson. Recuperado el 16 de diciembre de 2016

Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Ciudad de México: Grupo editorial patria. Recuperado el 9 de noviembre de 2016

Using APA. (S/F). *Colegio de Posgraduados en Ciencias Agrícolas*. Obtenido de La planeación: http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf

Using APA. (s/f). *Introducción a la administración*. Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/6592_28975.pdf

Valdés, L. (octubre-diciembre de 1999). El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. *Contaduría y Administración*(195), 49- 63. Recuperado el 20 de julio de 2016, de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/195/RCA19505.pdf>

Valdés, L. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. Ciudad de México. Recuperado el 2 de octubre de 2016, de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/tec_pdf/tec4.pdf