

Concepto de Planificación



Las personas, en las ORGANIZACIONES, toman decisiones a diario sobre diversos temas: contratación de personal, gastos a realizar, la búsqueda de nuevos clientes, el horario de apertura y cierre, los productos a vender etc. Todas estas decisiones deben tomarse sobre la base de

una justa planificación de actividades y tareas que involucren a los miembros de la organización y que permitan alcanzar los fines establecidos.

La planificación es el proceso de plantear las acciones que permiten resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización.

Es un hecho natural que las organizaciones deseen crecer un poco más en cada periodo de tiempo. Para ello parten de una situación actual e imaginan una situación deseada. Esta última supone reconocer en qué situación se encuentra la organización. Para cumplir con esta etapa, realiza un examen crítico sobre los recursos que posee. Planear significa acortar la brecha entre esa situación deseada (dónde queremos estar) y la situación actual, estableciendo el camino (tomando decisiones) que servirá para llegar a ella. Las actividades y tareas constituyen ese camino que nos transportará al futuro deseado.

En síntesis, la planificación es:

- plantear acciones
- para resolver problemas
- y lograr los objetivos de la organización.

En relación a la definición citada anteriormente podemos destacar algunos aspectos de la planificación que corresponden a su naturaleza:

Primacía de la planeación

La planeación constituye la primera función gerencial que nutre de información a las demás funciones. El control se nutre de la planificación en relación a la definición de los estándares de desempeño.

Estipula dónde se encuentra la organización en el momento actual

Para esto la entidad debe realizar un diagnóstico de situación, determinar dónde debería estar en el futuro.

Contribuye al logro de los objetivos

Las acciones definidas previamente deben resolver los problemas que llevan aparejados el logro de los objetivos establecidos. Como consecuencia del proceso de planificación una empresa ha establecido crecer un 10% en ventas durante el año siguiente. Para ello ha establecido, como una de las actividades, cambiar el cartel exterior que tiene la imagen institución. Esta actividad –que forma parte del proceso de planificación– contribuye al logro de los objetivos.

Decide cómo transitar el camino hacia el futuro

La planificación abarca a todos los niveles de la organización, desde los niveles gerenciales con la definición de la planificación estratégica hasta los niveles operativos con su integración al logro de los objetivos.

Eficiencia

La planificación en las organizaciones debe permitir que las empresas aprovechen al máximo sus recursos existentes. Esta acción comprende la búsqueda de la eficiencia.

Principios de la Planificación

La planificación debe contemplar algunos aspectos que resultan claves para su desarrollo

Tiene en cuenta tanto los factores internos de la organización como los externos

Durante el proceso de planificación debemos tener presente tanto los problemas existentes en la organización como los cambios que se producen en el entorno (político, legal, económico, social, cultural, etc.)

Permite pensar en una perspectiva de futuro

Es frecuente que los empresarios piensen en el corto plazo. La planificación obliga a pensar en el futuro y en el presente teniendo una visión con mayor proyección de futuro.

Promueve la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización

La planificación integrada contempla la participación de las personas que forman parte de la organización. Esta participación se da en las diferentes instancias de planificación. Permite ver y analizar la organización como una totalidad y no como una simple suma de proyectos. A partir de la planificación estratégica y operativa, los planes se integran coordinando actividades y tareas entre los distintos departamentos y personas.

En síntesis, la planificación es un proceso abierto y flexible.

Ventajas de la Planificación

Proporciona dirección

Desarrolla actividades con orden y propósito.

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Minimiza actividades superfluas. El proceso de pensar la manera en que la empresa va a realizar las actividades, los recursos que necesita para hacerlas, lleva a que la organización elimine aquellas actividades que no le agregan valor al cliente y, por otra parte, reduce costos.

Reduce la incertidumbre

La planificación marca el camino de lo que debo hacer para cumplir mis objetivos. Trabajar con supuestos, tendencias e hipótesis permite que las organizaciones estén preparadas para cambios que puedan producirse en el futuro y saber cómo reaccionar ante ellos.

Establece estándares para controlar

Por medio de la planificación se determinan indicadores bases para el proceso de control que sirven para medir el desempeño organizacional. La planificación determina qué debo hacer y cómo debo hacerlo; el proceso de control servirá para verificar si lo realizado coincide con lo planificado

Aprovechamiento de los recursos

La búsqueda de la empresa por reducir aquellas actividades o tareas que no le agregan valor a su cliente produce que las organizaciones busquen aprovechar mejor los recursos existentes y aquellos que va a adquirir.

Señala la necesidad de cambios futuros

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para realizar cambios. Es necesario capacitar al gerente para evitar la inercia o tendencia a dejar que las cosas corran, y para que esté alertas a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

Tipos de Planes

Dentro de la organización existen distintos tipos de planes. Cada uno de ellos tiene un propósito diferente y un grado de implicancia especial. Koontz y Wehrich (2013) han popularizado una tipología de planes que se representan a través de una pirámide o jerarquía y que sirve para materializar el resultado del proceso de planificación. Podemos agrupar a los diferentes tipos de planes según su jerarquía, desde los llamados estratégicas como la misión hasta los operativos como el presupuesto

Propósito o misión

El propósito o misión constituye la razón de ser de la organización. Se expresa genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; no marca un límite en su duración. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa; sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Para Stoner, Freeman & Gilbert la misión es “Meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización” (1996, p.291). Dentro de las características de la misión podemos destacar las siguientes:

- es un plan estructural, porque constituye el fundamento de los demás planes
- es genérico o cualitativo, porque no se expresa en términos numéricos. En la misión no se deben indicar fines concretos, sino que debe ser suficientemente amplia para servir de inspiración, de motivación y de guía. La misión debe evitar objetivos claramente definidos para tener una mayor flexibilidad en cuanto a la adaptación al medio cambiante facilitando la ejecución de las operaciones internas
- presentación de un plan permanente, porque permanece vigente durante el periodo de vida de la organización. Una misión que refleje un propósito duradero debe tener elementos claramente diferenciadores, para distinguirse de las demás, y debe mostrar la filosofía y valores del fundador, del consejo directivo o de los dirigentes de la organización. En ocasiones, los directivos de la organización no le dan la importancia y el tiempo debido

a pensar en la misión, ya que sus prioridades se dirigen a resolver problemas operativos y administrativos cotidianos, por lo que, al no tener clara una misión, la manera de establecer los objetivos y desarrollar estrategias puede ser totalmente apresurada

La formulación de la misión debe redactarse en términos claros para que sea comprendida por todos y debe darse por escrito para:

- asegurar que los integrantes de la organización la conozcan y se identifiquen con ella para lograr los propósitos de la misma
- proporcionar una base para asignar los recursos de la organización
- servir como punto de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos de la organización

Ejemplos de misión:

Arcor: “dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.”

Sony: “Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas”.

Tal como señala Peter Drucker (2012, pág. 82), cuando una organización decide formular la misión debe formularse algunas preguntas básicas: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser? El negocio de la organización no lo determina la organización que produce un bien o un servicio sino el cliente. No está definido en el nombre de marca, los estatutos, sino la necesidad que el cliente satisface cuando compra un producto. La pregunta solamente se puede contestar, por lo tanto, mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del cliente y del mercado. Una organización puede ser definida de diversas formas. Por un lado, puede ser definida, simplemente, de acuerdo con los productos que vende y por los mercados o los clientes que los reciben. Pero existen otras dimensiones de análisis. Los suizos durante muchos años fueron los dueños del negocio de los relojes en el mundo. Nadie mejores que ellos para fabricar máquinas mecánicas con piezas de máxima precisión. Cuando aparece la aplicación del cuarzo y se les ofrece a los fabricantes suizos,



ninguno lo aceptó porque ellos estaban en el negocio de “fabricar máquinas mecánicas con piezas de alta precisión”. Mucho tiempo después descubrieron que estaban en el negocio de... “dar la hora”. Mientras tanto el mercado pasó a manos de los japoneses y por muchos años pagaron las consecuencias de no haber tenido clara la misión de su negocio. Los fabricantes de radios de EE.UU. se dedicaban a la comercialización de radios a válvula. Según las empresas su misión era “vender radios a válvulas”. Hasta que Bell inventó el transistor y se lo ofreció a todas las empresas que utilizaban las válvulas en su proceso de fabricación. Nadie se interesó por este adelanto poco tiempo lideró el mercado mundial de la electrónica. La misión de su negocio es: “comunicar, informar y entretener”. Valiéndose de su misión la organización compró compañías discográficas como la CBS y cinematográficas como Columbia Pictures. Tal como señala Levitt (2011), si las empresas ferrocarrileras de las primeras décadas del siglo XX hubieran formulado una misión más amplia, como la referente al desarrollo de una firme posición en el negocio de la transportación y no limitada al negocio de los ferrocarriles, dichas empresas podrían tener actualmente la posición económica que tuvieron en años anteriores. Nuestra misión es agregar vitalidad a la vida. Mostrar con qué claridad el negocio entiende a los consumidores del siglo XXI y su vida. Pero el espíritu de esta misión forma un hilo conductor que atraviesa toda la historia de Unilever, remontándose hasta fines del siglo XIX. A fines de la década de 1890 William Hesketh Lever, fundador de Lever Hnos., escribió sus ideas para el jabón Sunlight –su nuevo producto revolucionario que ayudó a promover la limpieza y la higiene en la Inglaterra de la época victoriana–. Estaba destinado a “hacer de la limpieza algo común; reducir el trabajo de las mujeres; fomentar la salud y ayudar a lograr la belleza personal, para que la vida fuera más agradable y gratificante para las personas que utilicen nuestros productos”. Esto ocurrió mucho antes de que se inventara la expresión “misión corporativa”, pero las mismas ideas siguieron siendo el eje de nuestro negocio. Aunque el lenguaje –y la idea de que sólo las mujeres se ocupen de las tareas domésticas– resulten desactualizadas. En esta historia, que ya atraviesa tres siglos, el éxito de Unilever se vio afectado por los principales acontecimientos contemporáneos –auge económico, depresión, guerras mundiales, cambios en los estilos de vida de los consumidores y avances en la tecnología. Y durante todos estos hechos creamos productos que ayudan a la gente a sacarle más provecho a la vida –reduciendo el tiempo que pasan realizando las tareas domésticas, mejorando la nutrición, permitiendo a la gente a disfrutar de la comida y cuidar de su hogar, su ropa y su persona.

Objetivos

Los objetivos son los resultados deseados hacia los cuales se dirige una actividad. Robbins (2010) establece que los objetivos “son los resultados o propósitos deseados” (pág. 146). Aunque los objetivos de la organización constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes. “Los objetivos emanan lógicamente del propósito, y es preciso que toda organización sea la expresión del propósito para el que fue creada” (Ducan, 1999, p.147). Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las metas a corto plazo por lo general se extienden a un año o menos. El objetivo de una cadena de farmacia es alcanzar un incremento del 10% en las ventas de productos de higiene personal durante el siguiente año. El objetivo de una fábrica de maquinaria agrícola es incorporar dos nuevos grandes clientes durante el último trimestre del año. Las metas a mediano plazo por lo general cubren períodos de uno a cinco años, y los objetivos a largo plazo se extienden más allá de los cinco años. Lograr tener cuatro nuevos puntos de venta en los próximos 4 años. Incrementar la rentabilidad neta del negocio cinco puntos para el 2020. “El precepto fundamental del pensamiento administrativo precursor y del moderno es que la administración comienza y termina con las metas. Sin propósitos claros, concisos y divulgados, la administración no es posible. Sin metas entendidas, la toma de decisiones no es sino una respuesta a las condiciones cambiantes” (Ducan, 1999, p.141).

Estrategia

Durante años el ejército usó la palabra “estrategias” para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Para Koontz & Weihrich “la estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas” (2013, p.87)

Las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. El concepto de estrategia lo definimos desde los siguientes puntos de vista:

La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa: en este punto la estrategia define los negocios que la empresa desarrolla o pretende

desarrollar. A través de la estrategia buscamos desarrollar temas como crecimiento, diversificación.

La estrategia como impulso para lograr una ventaja competitiva: la ventaja competitiva es la habilidad que tiene una empresa para obtener un rendimiento superior al de la competencia. El rendimiento superior se expresa en términos de valor a los clientes de la empresa.

Las estrategias no describen con exactitud cómo la empresa va a lograr los objetivos establecidos, ya que ésta es una tarea de la planificación operativa. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación sí justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan.

Políticas

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Para Koontz & Weihrich las políticas son “Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (2013, p.87) Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos, hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas, o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica. Ejemplos:

Política de personal: los francos del personal destinado a la venta se organizan preferentemente los días lunes, martes o miércoles. Las vacaciones se toman durante los meses de baja estacionalidad.

Política de finanzas: la empresa prioriza el financiamiento con recursos propios.

Política de ventas: cuando ingresa un cliente al punto de venta la prioridad está en su atención. Las devoluciones se realizan los días lunes, miércoles y viernes por la mañana. Debe priorizarse la publicidad de la empresa en las redes sociales.

Dentro de los principales problemas que tiene la definición de las políticas en las organizaciones son las siguientes:

- las políticas muy pocas veces se definen por escrito y sus interpretaciones exactas se conocen muy poco.
- no siempre es fácil controlar las políticas porque la política real puede ser difícil de evaluar y la política deseada tal vez no siempre sea clara.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas. Las organizaciones suelen tener ciertos procedimientos que realizan en forma recurrente, aunque no siempre se encuentran por escrito. Para Koontz & Wehrich los procedimientos son “Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras” (2013, p.87) A continuación, podrán encontrar un listado de procedimientos habituales:

-Compra de insumos en un organismo público. La ley de la administración pública establece el proceso que debe realizar el estado para comprar insumos, realizar obras u otros menesteres.

Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan. La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas.

Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, "no fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos. Para Koontz & Weihrich las reglas "Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones" (2013, p.88) Otras reglas pueden ser: "No se permite el uso de las redes sociales en el trabajo." "Las vacaciones se deben tomar en el verano." "No se permite el ingreso a la planta sin casco y protección". "Toda persona que ingrese al barrio privado debe registrarse".

Programas

Los programas son un "conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos" (Koontz & Weihrich, 2013, p.88) El programa de capacitación del personal supone dotar a las personas que trabajan de ciertas normas. Se realiza a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Su realización supone contribuir al logro de determinados objetivos y se realiza aparte de un marco temporal. "...los programas especifican las secuencias de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos" (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997, p.7)

Presupuesto

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar "programa con expresión numérica". "El presupuesto anual es un medio de acción empresarial que permite dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y programas" (Mallo & Merlo, 1995, p.119) De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable.

“el presupuesto constituye o debe constituir, el momento de reflexión anticipada frente al ejercicio que viene, convirtiéndose en el documento que refleja la estimación expresada en cantidades y valoradas en unidades monetarias de la actividad económico-financiera, pretendida por la empresa y aprobada por la dirección” (Mallo & Merlo, 1995, p.119)

Horizonte de Planificación

Para establecer el horizonte de planificación tenemos que tener en cuenta tres aspectos:

- el horizonte temporal del plan (largo, mediano y corto plazo),
- el alcance (si abarca a toda la organización o solo un área o sector)
- el grado de detalle (generales o específicos).

Para explicar este concepto puede utilizarse una analogía con una cámara de fotos. Cuando una organización planifica puede hacerlo estableciendo el nivel de zoom. En caso de no utilizarlo puede observar y ver una realidad más cercana (planificación operativa), establece objetivos y plantea acciones cuyos resultados se verán en el corto plazo. En cambio, la planificación estratégica opera con un zoom a su máxima capacidad, permite visualizar y poner foco sobre el futuro. En este caso los resultados de las decisiones que se toman hoy afectan a la organización y se verán en el largo plazo. Al mirar el largo plazo a veces se puede perder la perspectiva sobre el corto. Un punto medio está en la planificación táctica que utiliza un zoom intermedio. Son decisiones de mediano alcance y cuyos resultados puede observarse en el mismo lapso.

Planificación estratégica

Establece los lineamientos generales de la planificación, 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. La planificación estratégica se centra en la definición de las pautas estratégicas, los objetivos y la estrategia de la organización. Este tipo de planificación pone énfasis en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura.

Planificación táctica o funcional

La planificación 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.

Planificación 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. Por lo general, determina las actividades que 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. La planificación operativa se concentra en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia el logro de los objetivos establecidos en la planificación estratégica. Sobre esta base presta atención a los asuntos interno de la organización. La planificación estratégica plantea los caminos; la planificación operativa nos indica cómo recorrerlos

El Proceso de Planificación

El proceso de planificación constituye un medio para organizar las ideas que permite a las organizaciones lograr sus objetivos. El inicio de este proceso comienza con la realización de un diagnóstico de situación cuya tarea consiste en evaluar la situación competitiva de la empresa determinando “dónde estoy parado”. La siguiente etapa consiste en plantear los puntales de la estrategia organizacional a través de la misión, la visión y la cultura. Cuando la organización ha realizado el diagnóstico debe plantear cuáles son sus objetivos hacia el futuro, es decir, “qué quiero lograr”. La consecución de dichos objetivos se podrá realizar a través de una estrategia, que

permita definir el negocio y la posición competitiva deseada. A continuación, la organización debe establecer, a través de actividades y tareas, la puesta en marcha de la estrategia; esto se realiza con la planificación operativa anual. Al culminar el proceso de planificación las organizaciones deben poner en práctica todas las actividades planeadas, verificando que los resultados alcanzados responden a lo planeado. Aquí entran en juego las dos etapas finales, la implementación y el control