

# CAPITULO 1: LA PLANEACIÓN

## INTRODUCCIÓN

La Teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia **LA PLANEACIÓN**, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia. En este trabajo se pretende mostrar cómo ha evolucionado hasta nuestros días, la incidencia que tienen en ella varios factores y además su relación con otras áreas, para ello es necesario comenzar diciendo que desde hace muchos siglos la planeación se ha llevado a cabo así sea implícitamente, todo desde que el hombre ha tenido algo de racional. Muchos pensadores han dado su opinión, acerca de la planeación, pero primero se han referido principalmente a mostrar de dónde surge la empresa.

La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia.

“La principal preocupación de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción no-solo para disminuir costos, sino para hacer mas alta la remuneración para su mayor productividad. Sus principios promulgaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación y el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Taylor formuló cuatro principios:

1. Administración científica: lo importante es el cambio de actitud, de mentalidad. Estudio científico del trabajo u organización científica del trabajo. División de procesos y tareas. Aplicar el estudio de tiempos y movimientos y a esto se le llamó cronometraje Tayloriano.

2. Principio de Selección Científica: acompañada de una capacitación y entrenamiento permanente de los obreros.
3. Principio: Cooperación entre dirección y los trabajadores de tal forma que ambas partes salgan ganando.
4. Principio de Dirección obrera en términos de la responsabilidad.

Las ideas de Taylor dirigidas especialmente al aumento de la producción y a la minimización del costo por reducción del tiempo y operaciones cobraron fuerza y es así como se crea en 1908 la escuela de Negocios de Harvard y declara las ideas de Taylor como el enfoque de la administración moderna.

Las ideas de Taylor deben considerarse por una parte como la promulgación de la ingeniería aplicada a la administración y por otra como una respuesta a los teóricos del bienestar por considerar a sus ideas como una solución parcial al problema del trabajo mientras que los rendimientos en la escala de producción con la aplicación de la administración era una solución sostenible.

Henry Fayol fue ingeniero metalúrgico llamado, el padre de la gerencia moderna tenía una visión amplia de la administración.

Consideró los elementos de la administración con funciones de: planeación, organización dirección coordinación y control. Esto no solo se aplica a los negocios sino a todas las organizaciones políticas, religiosas, militares.

Formuló los 14 principios: División del trabajo, Autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo.

La diferencia entre el pensamiento de Taylor y Fayol es que este ultimo considera dentro de su teoría no solo la producción propiamente dicha sino que integra todos los elementos del proceso como el mercadeo, las finanzas, el recurso humano y además no solo se aplica a las empresas dedicadas a la producción sino a todas incluyendo a la iglesia y el estado.

La teoría científica de la administración se basó en tres principios: Utilidad y moralidad del razonamiento científico, todas las personas son ante todo racionales, las personas consideran al trabajo como un esfuerzo económico. La aplicación de estos principios hacia que el trabajo fuera menos arduo y más productivo, es decir que primaran los rendimientos sobre el esfuerzo.

Para Taylor la administración científica era mas un asunto de cambio de mentalidad mas que una manera de pensar.

Al finalizar la primera guerra mundial cobran fuerza nuevamente las ideas del capitalismo del bienestar, pero esta vez se centró en el tema de la mejora de las condiciones de trabajo y esto trajo como resultado el surgimiento de la administración de personal”

La administración del personal trajo consigo el surgimiento de la sicología industrial y la ingeniería humana y con esto las técnicas nuevas como el análisis de pruebas que seguían los lineamientos del Taylorismo. Estos primeros intentos por aplicar la sicología a la empresa dieron origen al movimiento de las relaciones humanas.

Mary Parker es la principal representante de la escuela de las relaciones humanas aunque sus ideas estuvieron ocultas por mucho tiempo. Posteriormente surge el pensamiento de Elton Mayo con un aporte que consistió en darle el enfoque interdisciplinario a la teoría de las relaciones humanas estudiando el problema de la fatiga en la empresa, combinó las ideas provenientes de la sicología clínica. La sicología y la antropología en una nueva explicación de los lugares de trabajo. Mayo y sus seguidores encontraron que el aumento de la productividad se debía a factores sociales y a las interrelaciones con el grupo laboral.

En la década del 40 es donde se consolida realmente la escuela de las relaciones humanas especialmente en las universidades americanas como la Universidad de Chicago y el Instituto Tecnológico de Massachusetts y otras instituciones de interés. Las causas principales del surgimiento de la teoría son: la necesidad de humanizar y democratizar la administración para adecuarla a los patrones de vida, desarrollo de las llamadas ciencias humanas especialmente la sociología y la sicología, la implantación del humanismo en la administración y las conclusiones del experimento de Hawthorne cuestionaron los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Después de la segunda guerra mundial se despierta el interés por el desarrollo de las teorías de la motivación es cuando surge el pensamiento de Maslow, Herzberg, el primero muy famoso por su teoría según las necesidades humanas se encuentran jerarquizadas y dispuestas de acuerdo con su importancia e influencia, la cual es presentada en la pirámide. Herzberg formuló la teoría de los dos factores los higiénicos o factores que se localizan en el ambiente y los motivacionales o los factores

intrínsecos, los cuales se originan con la estructura del cargo y la naturaleza de las tareas que va a ejecutar el individuo.

Estos teóricos le dieron mucha importancia a las relaciones humanas y al ambiente tanto interno como externo para el buen desempeño laboral.

En los años 40 aparece el computador como herramienta de cálculo se involucra a la administración esto sirvió como antecedente para desarrollar la cibernética como un idioma en la administración. El desarrollo de la cibernética, además trajo consigo el desarrollo de técnicas cuantitativas aplicadas a la administración, el surgimiento de la teoría de las organizaciones y una formación más rigurosa del profesional.

No se debe perder de vista las tres etapas ampliamente definidas como son: la primera guerra mundial, el auge del capitalismo que se ubica entre 1916 y 1924. La crisis de 1929 y la gran depresión de los años 30, la segunda guerra mundial, la segunda posguerra, el fin de la guerra de Corea la recuperación del mundo, la creación de los organismos multilaterales del crédito como el FMI y el Banco Mundial, el crecimiento de las empresas en los países del centro, esto hace que cambie la mentalidad y la forma de organizar la producción que se generen nuevas escuelas de pensamiento como ocurrió con la administración. El surgimiento de la medición cuantitativa se desprende de la disciplina militar aplicado en las dos guerras mundiales, pero especialmente en la segunda guerra mundial donde cobran fuerza los conceptos de disciplina, precisión y de ahí las técnicas como la investigación de operaciones y los indicadores de eficiencia.

La aplicación de métodos cuantitativos como la investigación de operaciones surgió en la segunda guerra mundial y sus orígenes fueron militares, pero ya en los años 50's la mayoría de las empresas norteamericanas aplicaban la investigación de operaciones, la ciencia administrativa, las finanzas, y la contabilidad y la estadística, igualmente eran los temas principales de los centros más prestigiosos de administración de negocios.

Con la aplicación de los métodos cuantitativos a la administración y la medición de la actividad administrativa se formulan los indicadores como: Análisis de beneficio costo, análisis financiero, análisis de trabajo, administración por objetivos, sistemas administrativos de información, investigación de operaciones, diseño de trabajo, descripción del trabajo y evaluación del trabajo esta corriente se denomina Racionalismo de Sistemas y crítica a la corriente de la teoría de las relaciones humanas dándole el calificativo de bienestar total. La motivación desarrollada por

Maslow y Herzberg, las cuales permitían medirse en términos cualitativos quedaron convertidas en modelos matemáticos.

Los racionalistas al igual que Taylor utilizan la ciencia y la ingeniería para desarrollar sus teorías y aplican el enfoque de sistemas a la administración a través de la definición de unidades, fronteras subunidades, estructura organizativa, insumos y productos.

En la década del 80 una vez se institucionaliza el enfoque de sistemas y cobra fuerza dentro de las empresas de Norteamérica, se empieza a notar una diferencia entre las rentabilidades de las empresas con relación al Japón y otros países del sudeste asiático y es cuando se empieza a proponer la teoría de la calidad y el movimiento de la calidad total, la cual se define como un proceso: planeado, permanente y sistemático de educación y cambio organizacional liderado por un enfoque gerencial participativo humano y rentable que permite asegurar el suministro de bienes y servicios a los clientes congregando a una misión común.

La calidad total como proceso permanente e integrador busca tener clientes mas satisfechos, reducir el tiempo de operación, bajar los costos de producción y propender por un clima laboral donde cada trabajador se sienta parte importante de la empresa.

Por ultimo aparece la teoría de la cultura, la cual ataca abiertamente el racionalismo de los sistemas en el sentido de dar mucha prioridad a la especialización en detrimento de la autoridad moral, la integración social, la flexibilidad.

A lo largo de la historia se han destacado dos formas muy generales de entender el pensamiento administrativo, el mejoramiento industrial y el racionalismo de los sistemas las cuales estaban dirigidas a hacer más racional el manejo de la empresa una por la vía de la medición cuantitativa como es el caso del racionalismo de los sistemas, la corriente del mejoramiento industrial también tenía en cuenta el desempeño de la empresa pero lo medía con otras técnicas, pero ambas conducían a la eficiencia.

Lo que hasta ahora se ha hecho es un recuento de todo el pensamiento administrativo a la luz de la lectura de Stephen R.Barley y Gideon Kunda complementado con los textos básicos de la teoría de la administración tomando el método histórico y en este destacando los hechos más importantes, los cuales se cree tuvieron gran influencia en el desarrollo del pensamiento administrativo, queda claro que la administración tanto en el

enfoque del mejoramiento industrial como del racionalismo parte de la mejor utilización de los recursos y van siempre en busca de unos mejores rendimientos de las empresas, donde el papel de la administración es clave en el logro de este objetivo.

Por otra parte, es importante señalar que las dos explicaciones principales la idealista y la materialista por si solas no proporcionan los elementos suficientes para el análisis, lo ideal es combinarlos y complementarlos con el conocimiento empírico y con las vivencias empresariales a través de los casos, para tener una visión mas completa de lo que se quiere alcanzar con el análisis.

El desarrollo del pensamiento empresarial puede entenderse como el resultado de varios procesos, por un lado el desarrollo de la ciencia y la tecnología como el caso de la sicología aplicada o sicología industrial, la sicología clínica, la antropología, la sociología, la cibernética y el desarrollo de la teoría de sistemas.

Por otra parte las diferentes etapas del proceso histórico, la coyuntura como por ejemplo la crisis de 1929, la segunda guerra mundial y la reconstrucción del mundo fueron elementos exógenos que permitieron el desarrollo del pensamiento administrativo y por último las exigencias del mercado que hicieron pensar a las empresas en un desarrollo hacia adentro pero con impacto en el medio externo esto hace pensar en desarrollar e integrar todos los elementos de la administración. Lo anterior permite entender la imposibilidad de concebir el desarrollo de la teoría de la administración sino se combinan los enfoques idealistas con los materialistas si se quiere realizar un análisis completo y juicioso”.

Todos ellos han tratado de mostrar que la teoría administrativa evidencia a la organización en sí, y que por ello, es necesario implementar la planeación en la misma para que de esta forma se desarrollen las actividades de una forma concienzuda, adecuada y en pro del logro de los objetivos de la compañía.

## 1.1. OBJETIVOS

### GENERAL

Dar a conocer el concepto de los diferentes autores que a través de la historia, siempre han integrado la noción del pensamiento administrativo y mencionar los pasos, procesos, estilos, filosofía y herramientas de la planeación, haciendo referencia al sistema integral de las organizaciones.

### ESPECÍFICOS

- Definir el concepto básico de planeación.
- Conocer las ventajas, desventajas e importancia de la Planeación.
- Describir las características del proceso de la planeación.
- Señalar los propósitos de la planeación.
- Identificar tipos o corrientes de planeación existente.
- Identificar los pasos que se deben llevar a cabo para hacer posible la ejecución de un plan.
- Explicar cada uno de los tipos de planeación.
- Identificar la importancia de la aplicación de los principios del proceso de la planeación
- Describir los beneficios y desventajas de la APO.
- Discriminar los pasos que conforman la administración estratégica.
- Determinar las herramientas fundamentales para la gerencia en el proceso de la planeación.

## 1.2. LA PLANEACION

*Planear es trazar o formar el plan de una obra. Es un proceso que busca y propicia la organización.”<sup>1</sup>*

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 las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último que se hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

La planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no los es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque confronta el hombre. En la actualidad así como en futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza.

*“Otras actividades de planeación son la preparación de estimados preliminares de costos para el desarrollo del producto, el establecimiento de una programación del proyecto, del personal necesario para operar y mantener el sistema. Comprenden la administración de la configuración y el control de calidad, la validación y verificación y las herramientas y técnicas de cada fase. A continuación se analiza cada una de estas actividades.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> [www.municipios.org.co/planeación.htm./](http://www.municipios.org.co/planeación.htm/)

<sup>2</sup> [www.itcg.edu.mx/ingsoft/otraxti.htm](http://www.itcg.edu.mx/ingsoft/otraxti.htm)



### **1.2.1. CONCEPTOS DE VARIOS AUTORES**

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

#### **FAYOL**

Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

#### **KOONTZ O'DONNELL**

Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”<sup>3</sup>.

Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a lo diversos programas de acción que pueden darse.

Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer cuando, como, quien, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría

---

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold y O'DONNELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

### **AGUSTIN REYES PONCE**

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 tiempo y números necesarios para su realización.

### **JOSSEPH L. MASSIE**

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.  
Trabajo de Omar

### **BURT K. SCANLAN**

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.

### **GEORGE R. TERRY**

Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

### **ERNEST DALE**

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

### **RUSELL ACKOFF**

Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Para Ackoff la planeación es: "...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación".

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión "anticipada", donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es"<sup>4</sup>.

A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.

## **GUZMÁN VALDIVIA**

Define la planeación así: "actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad".

Al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible, tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

Dentro de estos factores están los externos como: estabilidad de la política gubernamental, grados de intervención estatal, tendencias de la población, empleo, salarios, las condiciones de adquisición de materia prima, transporte, entre otros. Y los internos: previsión de ventas e inversión de capital entre otros.

## **IDALBERTO CHIAVENATO**

Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe

---

<sup>4</sup> RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”<sup>5</sup>.

La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

### **GEORGE TERRY**

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día.

### **CHARLES HUMMEL**

Asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.

### **NACIONES UNIDAS**

Comentan que la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnostico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.

### **LA ASOCIACION AMERICANA DE ADMINISTRADORES**

Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

## **GERARDO GUTIERREZ**

Afirma que ningún ejecutivo podrá organizarse, dirigir y controlar con éxito su empresa, a menos que también haya planeado con anterioridad las diversas acciones.

## **PETER DRUCKER**

Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

## **EZEQUIEL ANDER – EGG DE YERHEZKELDROR**

Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

Considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados, pero que deben considerarse analíticamente por separado.

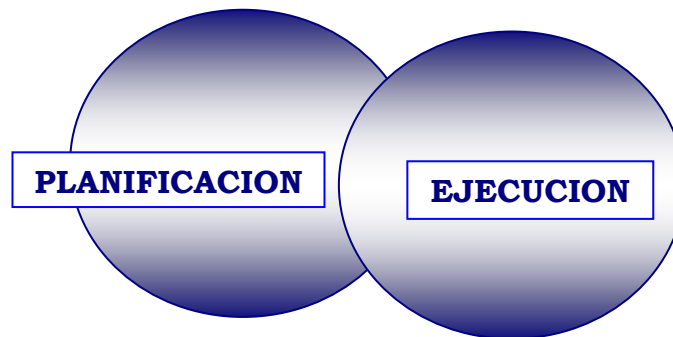


Figura 1. La Planificación y la Ejecución

Afirma igualmente que la planeación es un conjunto de actividades sistemáticamente relacionadas que deben ser aprobadas y ejecutadas por diversos organismos.

Es una práctica eminentemente dirigida a la acción futura, porque consiste en predecir y pronosticar más que en explicar el pasado, está dirigida al

logro de los objetivos, es una planificación racional del futuro de acuerdo a neutros deseos, que dependen de la relación entre los medios y el fin.

*“La planeación es como un faro, guía, tiene una luz a la que se dirige a alguna cosa, tiene orientación, la planeación es la brújula que no deja que se pierda el camino.*

*La planeación es visible, lo que subyace a ello es la previsión. Pero esto es necesario construirlo a partir de un fundamento filosófico, como más adelante se va a mirar.”*

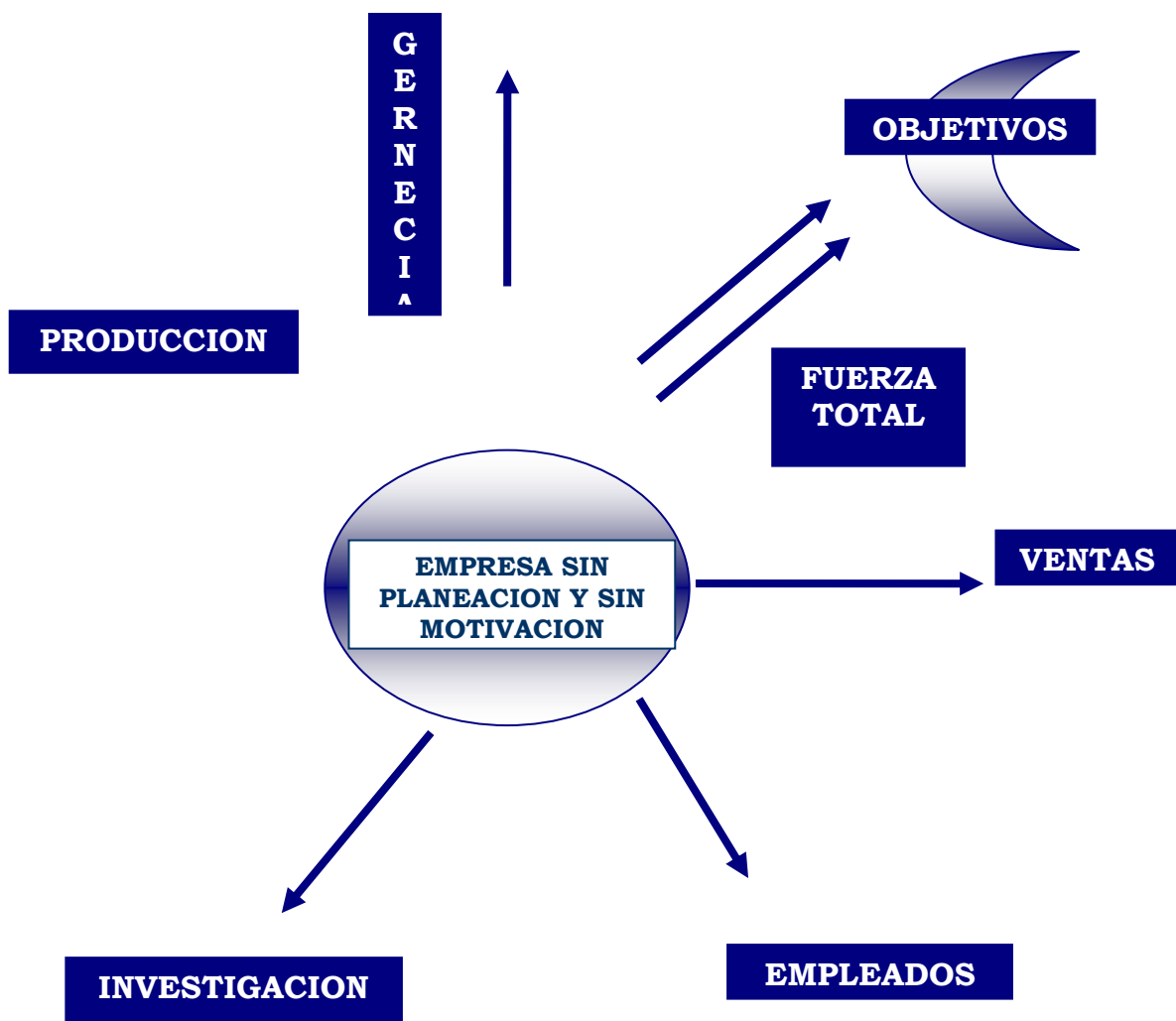


Figura 2. Desfase entre la empresa, la planeación y la motivación.

La planeación es un proceso visible de la previsión a través de un proceso racional, analizando el escenario futuro, real, idealizado, optimizante. Es una acción que recae sobre algo que se va a planear.

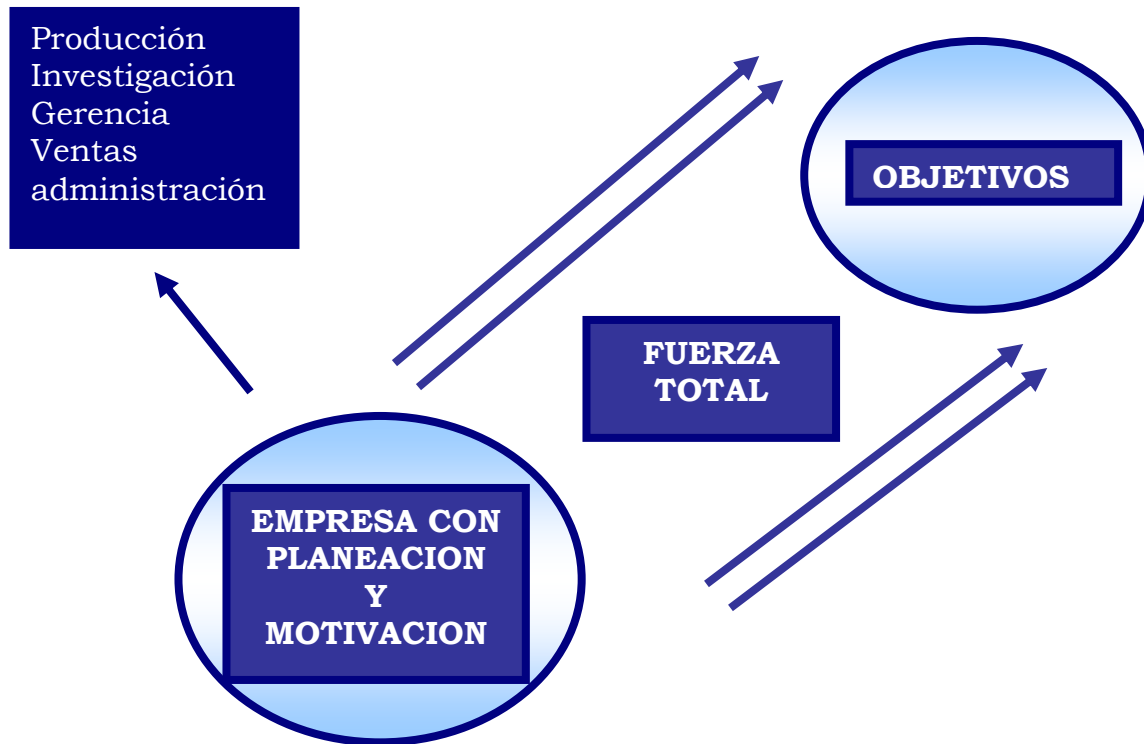


Figura 3. Interacción entre la empresa, la planeación y la motivación.

Todas las fuerzas encaminadas al mismo propósito: La consecución de los objetivos.

“La Planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas. Planear o ser planeados, esa es la disyuntiva de hoy en día en las organizaciones gubernamentales, empresariales, sociales, etc. La complejidad de los problemas actuales, en distintos ámbitos, obliga a contar con herramientas que permitan abordar esa clase de problemas con un enfoque racional, estructurado y sistémico.

La planeación cumple, justamente, con ese enfoque: diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas.”<sup>6</sup>

<sup>6</sup> [www.finam.unam.mx](http://www.finam.unam.mx)

También se dice que *“la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”*<sup>7</sup>.

El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, *“con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto”*<sup>8</sup>.

A continuación se mostrara una cuadro resumen que abarca la información esencial con respecto a la planeación de acuerdo a la información antes mencionada:

Resumiendo, tenemos que:

AUTOR	DEFINICIÓN
FAYOL	Señalo como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
KOONTZ O' DONNELL	Consideran la planeación como: “función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.
RUSELL ACKOFF	Toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma decisión “anticipada”

<sup>7</sup> [www.municipios.org.co/planeación.html](http://www.municipios.org.co/planeación.html).

<sup>8</sup> Ibid



GUZMÁN VALDIVIA	Define la planeación como la " actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.
IDALBERTO CHIAVENATO	Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.
GEORGE TERRY	Afirma que la "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro.
CHARLES HUMMEL	Para Charles Hummel Planear significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.
EZEQUIEL ANDER – EGG	Toman la planeación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles.
DE YERHEZKELDROR	Considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados. Pero que deben considerarse analíticamente por separado.

### 1.2.2. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Está representada por la unificación de las anteriores definiciones; en ellas son comunes varios aspectos, como los objetivos, la selección de alternativas, pensar a largo plazo, buscar una alianza de algo, responde a preguntas de cómo llego, dónde llego, toma decisiones anticipadas, adelantándose al futuro, busca seleccionar un curso de acción, utilizando procesos, para desencadenar en la toma de decisiones. Un ejemplo que se puede nombrar en esta parte es el atentado a las Torres Gemelas en Nueva York, puede tomarse desde varios puntos de vista, uno desde la planeación para llegar con tanta facilidad a ese lugar y la otra por la falta de la misma para atender una emergencia.

Es un proceso que se utiliza en función de un grupo de personas o instituciones, que revive y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse.

“La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación”.<sup>9</sup>

### **1.2.3. ¿PARA QUE PLANEAR?**

- Es la primera función administrativa que obliga a los demás
- Para diseñar un ambiente adecuado
- Para un desempeño más eficaz de las personas
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales
- Para solucionar problemas
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales
- Para afrontar adecuadamente los cambios
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones Gerenciales<sup>10♦</sup>.

### **1.2.4. MITOS ACERCA DE LA PLANEACIÓN**

No deja de haber ciertos mitos y mal entendidos acerca de la planeación. Vamos a identificar algunos de estos y de entender que hay detrás de ellos.<sup>11</sup>

1. La planeación que resulta inexacta es una pérdida de tiempo. El resultado final de la planeación es solo uno de sus propósitos. El proceso en si mismo puede ser valioso aunque los resultados no lleguen a ser su objetivo. La planeación requiere que la gerencia

---

<sup>9</sup> GEORGE A. STEINER. Tomado de Management Planning Londres: the Macmillan Company 1969.

<sup>10</sup>

(Centro de Educación Continua. Departamento de Economía. Universidad EAFIT. Herramientas Administrativas. Seminario de direccionamiento estratégico.- Miguel Ángel Gómez. Pag. 9)

<sup>11</sup> ROBBINS. STEPHEN P, COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Editorial. Prentice Hall. Pág. 230.

piense a fondo que es lo quiere hacer y como lo va a hacer. Esta aclaración puede ser importante por si misma. La gerencia que haga una buena labor de planeación tendrá dirección y propósito y la planeación reducirá el esfuerzo inútil. Todo esto puede ocurrir aunque los objetivos que se pretendan no sean alcanzados.

2. La planeación puede eliminar el cambio. La planeación no puede eliminar el cambio. Los cambios ocurrirán sin importar lo que la administración haga. Los gerentes planean con el fin de anticipar los cambios y desarrollar la respuesta más efectiva a ellos.
3. La planeación reduce la flexibilidad. La planeación implica compromiso, pero se convierte en restricción solo si la gerencia deja de planear después de hacerlo una vez. La planeación es una actividad continua. El hecho de que los planes formales hayan sido discutidos a fondo y articulados claramente, puede facilitar su revisión mejor que una serie ambigua de suposiciones que algún ejecutivo tenga en mente. También, algunos planes pueden ser más flexibles que otros.

Cabe hacer mención que dentro de la planeación administrativa, se citan los **3 principios básicos** que deben aplicarse:

- a. Previsibilidad
- b. Flexibilidad
- c. Unidad

**Dentro de la previsibilidad, se deben observar 3 factores:**

- a. Certeza
- b. Incertidumbre
- c. Probabilidad

El planear es anticipar con la mayor aproximación posible a situaciones futuras, analizando las posibles oportunidades y amenazas inherentes a estas situaciones, en conjunto con las fortalezas, debilidades y la misma filosofía institucional.

Es el proceso que se sigue para determinar como la organización puede llegar a donde pretende llegar, desarrollo sistémico de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante los procesos de analizar, evaluar y seleccionar entre oportunidades que hayan sido previstas.

La planeación es algo que interesa en la vida diaria, con mayor razón a los que tiene que orientar el destino de otros a través de las organizaciones como es el caso de los administradores. Con base en la planeación se dan todas las demás funciones de la administración. Sin las actividades determinadas por la planeación no habrá nada que organizar, dirigir y ninguna necesidad de controlar.

- La administración es una estructura, un edificio en que la organización, la ejecución y el control son las columnas y la planeación los cimientos.
- La administración que pretende hacerse sin planeación siempre tendrá los riesgos de la ineficiencia y el fracaso.



Figura 4. Planeación, estructura de la organización

### **1.2.5. DEFINICIÓN ECLÉCTICA DE LA PLANEACIÓN**

La planeación es el desarrollo sistemático de una serie de planes de acción, encaminados al logro de unos objetivos definidos con anterioridad. Estos planes se realizan después de una evaluación y selección de los pasos de acción futuros y de acuerdo al análisis de factores internos y externos que puedan afectar (Previsión) directamente a la empresa.

#### **1.2.5.1. PLANEACIÓN Y PREVISIÓN**

Cuando se busca prever algo, siempre se piensa en planearlo primero, porque se tiene la idea de que sólo de esta forma puede entregarse el resultado que se quiere alcanzar.

Para Entender mejor la planeación es importante analizar sus relaciones, a la planeación se le atribuyen algunos principios que son: *la racionalidad, la universalidad, la unidad, la continuidad, y la previsión*; siendo su relación con esta última la que vamos a tratar.

El principio de la previsión se da cuando un plan revela tal consistencia que busca reducir al mínimo sus errores. Ello se logra cuando se basa en experiencias y estudios anteriores. El cumplimiento de este principio despeja la proyección hacia el futuro.

Para H. Fayol, en su libro "*Administración General e Industrial*", la previsión es una parte esencial del gobierno. Prever aquí significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo, prever es ya obrar. La principal forma en que se manifiesta la previsión es en el programa de acción.

El programa de acción es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear, es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos, es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

En realidad, es difícil hallar una diferencia marcada entre la planeación y la previsión, pero sí se ve muy bien cómo se compenetran a través del cálculo, de la investigación, de los conocimientos, para hacer realidad los objetivos que se han propuesto. Quizás la previsión sea la parte inicial de la planeación, es ver más allá, es proyectarse al futuro. La planeación se convertirá pues, en la base para construir aquello que ya hemos visto.

A manera de comparación, podemos decir que la previsión es un iceberg y la planeación es la punta del iceberg, lo que se puede ver, dado que la previsión ocupa una visión global del futuro y la planeación la manera como conseguir ese futuro. Es decir, la previsión se constituye como la base de la planeación.

### 1.2.6. ELEMENTOS BÁSICOS EN LA PLANEACIÓN

Los conceptos básicos de la planeación, surgen de las definiciones que se han presentado hasta ahora:

- **OBJETIVOS:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a donde se pretende llegar, para saber en que forma puede llegarse hasta allá.
- **PLAN:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.
- **TOMA DECISIONES:** en la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **PREVISIÓN:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

### FUNCIONES GENERALES

- **ADAPTATIVAS:** debe ser adaptable para efectuar ajustes mayores a condiciones del medio ambiente, por ejemplo el de crear nuevos mercados, productos, programas, etc.
- **DE RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE:** para mantener y/o mejorar las relaciones en grupos y/o sectores del medio ambiente y asegurar el flujo de recursos.
- **DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA:** para mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales
- **MANTENIMIENTO Y/O DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO:** para mantener y/o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización
- **MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES:** para mejorar las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones

La planeación adecuada...

**ES EFECTIVA:**

- a. Logra y valida (con evaluaciones) resultados y propósitos
- b. Genera credibilidad organizacional y compromete a los miembros de la organización
- c. Tiene efectos positivos en la organización a largo plazo
- d. Nos brinda los siguientes beneficios:
- e. Claridad de la dirección futura de la organización
- f. Renueva el compromiso interno y externo de la organización
- g. Mejora el conocimiento interno del funcionamiento y complejidad organizacional
- h. Refuerza la capacidad organizacional de enfrentar problemas y tomar decisiones
- i. Mejora la comunicación interna

**LA PLANEACIÓN SE CARACTERIZA POR:**

- a. Por la planeación de los planes
- b. La originalidad organizacional en su diseño
- c. Ser un proceso claro y simple
- d. Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea

El secreto mágico de la planeación estratégica, es de contar con apoyo de los directivos y de la participación activa, realista y significativa de todos los miembros de la organización y de que se ejecuten todos los planes para lograr los cambios demostrables.

**1.2.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA “PLANEACIÓN”**

Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber como va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.</p>	<p>Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.</p>
<p>Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.</p>	<p>El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.</p>
<p>Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida "La planeación"; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización esta tratando de lograr.</p>	<p>El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.</p>



## 1.3. INDUCCIÓN Y FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN

### 1.3.1. NATURALEZA

No muchas personas entienden el real significado de lo que es la naturaleza de alguna ciencia, mucho menos de un factor y que decir de un proceso administrativo como es la planeación, por ello antes de comenzar a explicar cual es la naturaleza de la planeación, invitamos al lector de este trabajo a recordar cual es el significado de naturaleza. Naturaleza hace referencia a la esencia y propiedad característica de cada cosa, es aquello por lo que cada ser es como es y no es otra cosa.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos de los grupos y su método para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación, es la más básica de todas las funciones administrativas. La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados<sup>12</sup>

### 1.3.2. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN:

- **La contribución de la planeación a los propósitos y los objetivos de la empresa:** Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito del grupo a través de la cooperación deliberada. (1)
- **La supremacía de la administración:** La planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Además, un administrador debe planear para saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan junto con los cursos de acción que deben seguir

---

<sup>12</sup>KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Pág. 118.

los subordinados y las clases de controles a aplicar. Por supuesto, se deben planear todas las demás funciones administrativas si se quiere que tengan éxito. (Figura 1).

- **Generalización de la planeación:** Si se reconoce la generalización de la planeación es más fácil comprender por que algunas personas distinguen entre la elaboración de políticas (El establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el “Administrador” y el “Administrador” o “ Supervisor”. Debido a su autoridad o posición en la organización, un administrador puede realizar mas planeación o una planeación más importante que otros, o la planeación de uno puede ser más básica que la de otro y aplicable a una porción más grande de la empresa.
- **La eficiencia de los planes:** La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen. Por otra parte, la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito o a los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo innecesariamente alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando este se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grulla o individual.

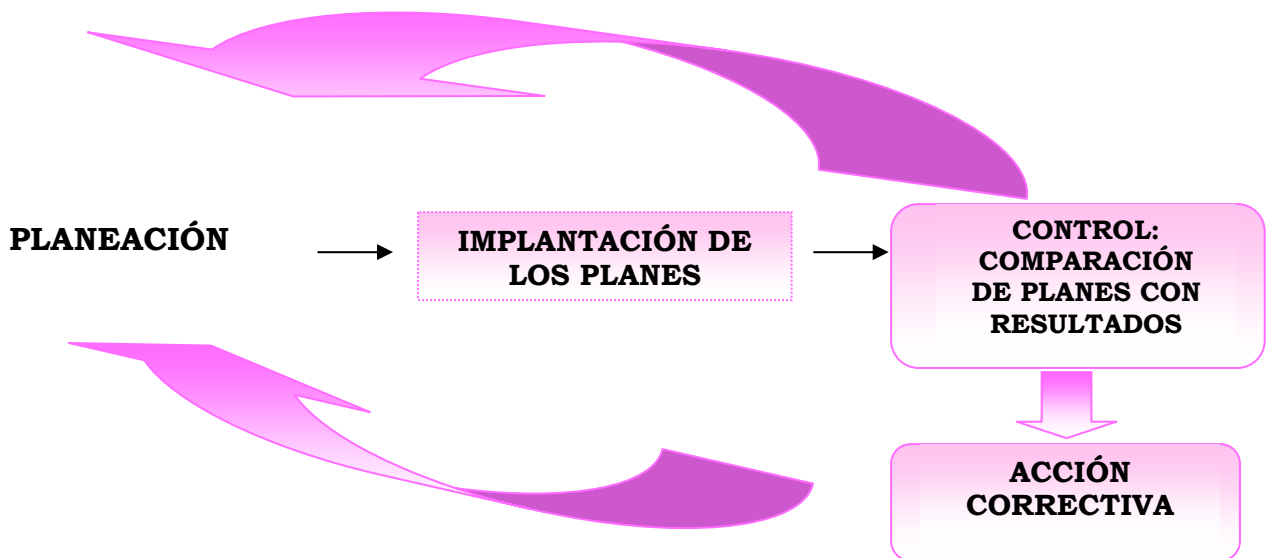


Figura 5. Estrecha relación entre planeación y control

Esta supremacía también logra entreverse en la medida en que las demás funciones administrativas deben planearse, es decir se debe planear qué tipo de estructura organizacional se debe tener, qué tipo de personas se requieren, cómo dirigir las con más eficacia y qué clase de controles aplicar.

Un plan será eficiente dependiendo del grado en el que contribuya al alcance de los fines buscados, siempre y cuando no sea un costo innecesariamente alto, este debe ser un costo razonable.

Los planes también suelen calificarse como eficientes cuando además de lo anterior otorgan satisfacción grupal o individual, pues de lo contrario, y en caso de que se presente insatisfacción los planes pueden impedir el éxito de los objetivos.

La planeación es una función que es aplicada por todo tipo de administración, desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel aunque el carácter y alcance de esta variación de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes que se hayan determinado por la dirección.

Dependiendo de la autoridad y posición que se tenga dentro de la organización, un administrador puede realizar una mayor, más importante o más aplicable planeación dentro de la empresa. Sin embargo y aunque los altos ejecutivos elaboran los planes para la dirección de la empresa, los administradores de todos los niveles tienen que preparar los suyos para que aporten al alcance de las metas globales de la organización.

La planeación es un proceso que se interesa por lograr uno o más estados futuros deseados, los cuales no son probables de que ocurran a no ser de que se haga algo al respecto, es por eso que con la planeación se trata de evitar acciones incorrectas y de reducir los fracasos en el aprovechamiento de las oportunidades.

Se ha planteado que la planeación tiene un grado pesimista y otro optimista. El primero hace referencia a la creencia de que no es probable que ocurra un estado futuro deseado a no ser de que se haga algo, mientras que el segundo consiste en la creencia de que la probabilidad de que dicho estado ocurra aumentará si se hace algo al respecto.

### **1.3.3. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN**

Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial.

Entre los principios que se le atribuyen a la planeación pueden mencionarse los siguientes:

- **PRINCIPIO DE LA UNIVERSALIDAD**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- **PRINCIPIO DE RACIONALIDAD**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- **PRINCIPIO DEL COMPROMISO**

El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

- **PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN**

Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

- **PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD**

Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.

- **PRINCIPIO DE CONTINUIDAD**

Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.

- **PRINCIPIO DE PRECISIÓN**

Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.

- **PRINCIPIO DE UNIDAD**

Los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.

- **PRINCIPIO DE FACTOR LIMITANTE**

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- **PRINCIPIO DE INHERENCIA**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

### **1.3.4 PROPÓSITOS DE PLANEACIÓN**

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma como lo expresaría Koontz y O'Donell: *“facilitar el logro de los objetivos y de la empresa.”*

Los demás propósitos de la planeación se derivan del anterior y entre ellos tenemos:

**1. PROPÓSITO PROTECTOR:**

Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.

**2. PROPÓSITO AFIRMATIVO:**

Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

**3. PROPÓSITO DE COORDINACIÓN:**

Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella, pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien.

Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes según Rusell L. Ackoff:

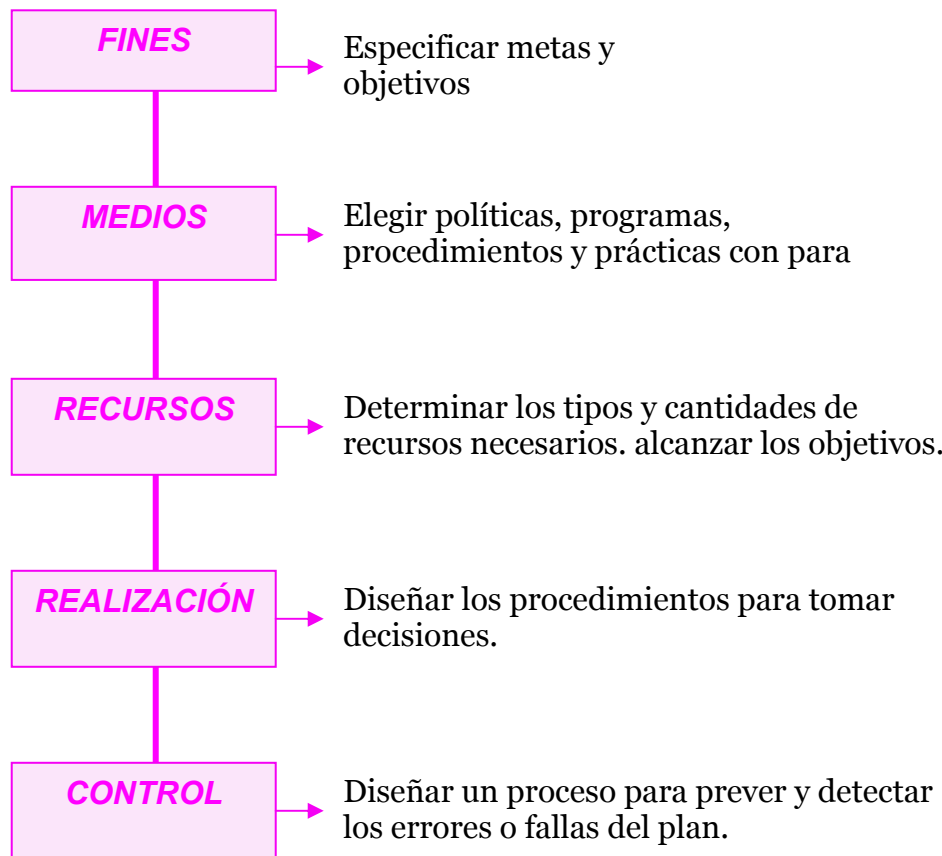


Figura 6. Partes del proceso de planeación

### 1.3.5. FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN

#### 1.3.5.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA DE LA PLANEACIÓN

Son muchos los factores que afectan una planificación de una persona, para ello, es necesario saber sobre qué se fundamenta la misma, solo de esa forma se puede lograr entender de una mejor forma su significado.

Nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; y cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación: compromiso, contingencia y sensibilidad. La planeación es una maravillosa herramienta administrativa, que hace uso especial de dos de las funciones de la mente: la imaginación y la creación. Pero antes de analizar cómo la planeación hace uso de esas dos

maravillosas facultades mentales, vale la pena hacernos el siguiente interrogante: ¿Cuál es la razón de ser de la planeación?

Es bien sabido que todo los seres humanos buscamos el bienestar, la plena satisfacción de nuestras necesidades y en general la "*felicidad*", concepto este que ha sido objeto de debates durante mucho tiempo por ser un aspecto filosófico y subjetivo, así por ejemplo, la felicidad para algunos puede ser disfrutar de deliciosas comidas sin necesitar nada más, puede ser para otros un estado del espíritu, para otros son logros terrenales que nos brinden poder, fama y /o dinero y para muchos otros tener una relativa estabilidad donde sólo se posee lo necesario, así como estos encontraríamos miles de conceptos acerca de este tema, dado que en el universo pueden existir tantos conceptos de felicidad como personas.

Es de resaltar aquí que la palabra "*felicidad*" se asocia con el concepto de satisfacción de necesidades, y que en ningún momento es de referirse a un comportamiento hedonista.

Una vez se establecen cuáles son esos elementos que proporcionarán cierto grado de satisfacción, es necesario plantearse el siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede lograr lo que se quiere?

Es allí donde la imaginación y la creación se han compenetrado para crear escenas mentales que brindan una de idea para lograr la meta que cada cual pretende. Este es el por qué surge la planificación. Entendida esta como un elemento que se necesita para asegurarse de obtener lo que se desea. La planeación existe para hacer realidad eso que se quiere para sí mismo y para los demás en un futuro.

Por consiguiente, si el hombre no hubiese planeado como cazar, como defenderse, lo más probable es que no existiríamos en este momento, lo que permite deducir que con el desarrollo del cerebro humano, la planeación surge como una manera de idear la forma para postergar la especie.

Entonces, ¿es o no la planeación una función innata en la mente humana? Lo primero que se debe anotar es que se planea constantemente, de ahí que se pueda afirmar que exista la planeación consciente e inconsciente, un claro ejemplo de esta última es definir cómo voy a asistir a tiempo a una cita que tengo mañana, ó la manera en que me visto según el clima; para ejecutar estas simples acciones se necesita una planeación, que según su intencionalidad se considera como consciente o inconsciente y que se hace



más inconsciente a medida que dicho proceso se internaliza más en nuestra mente.

Para profundizar un poco en la planeación, se hace necesario aproximarse a la filosofía, en particular a la Praxeología, Epistemología y Axiología, al igual que de la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y la identidad, es decir de la Ontología.

### **1.3.5.2. DIMENSIONES FILOSÓFICAS**

Entre las dimensiones filosóficas en las cuales se basa la planeación, se pueden mencionar:

- Praxis
- Epistemología
- Axiología
- Ontología

### **PRAXEOLOGÍA**

Es donde se hace evidente y tangible la planeación, porque la estrategia debe ser fundamentada desde la persona. La praxeología es el tratado de la práctica, se hace evidente en planes, proyectos, programas, se puede ver, sentir, etc., por ejemplo si se toma una decisión.

Todos tenemos una noción de la realidad, gracias a nuestros cinco sentidos que nos permiten abstraer información del mundo que nos rodea, para así ubicarnos en el espacio y en el tiempo. Es a través de las diversas circunstancias vividas que adquirimos algo denominado *experiencia*.

La Praxeología comprende la conducta y la acción, la creación, la producción y la fabricación de algo tangible, es decir la materialización de algo, así como el conjunto de elementos que intervienen en la actividad sujeto creador y sus habilidades, la herramienta, la técnica y los procedimientos.

En la Praxeología de la planeación podemos identificar los siguientes elementos:

- Crear planes y defenderlos.

- Proponer normas y reglas para que se haga lo planeado.
- Producir documentos escritos.
- Buscas soluciones a problemas concretos y notorios.
- Hablar, escuchar, formular, preguntar, dialogar, negociar.
- Investigar y calcular
- Proveer de herramientas para la ejecución de un plan.
- Informar los planes establecidos.

Como podemos ver todos los elementos de esta lista se encuentran en infinitivo, por que todos y cada uno de ellos va encaminado a la acción.

## **EPISTEMOLOGÍA**

Se fundamenta en procesos de construcción de conocimiento, cuando se tiene una construcción epistemológica, es porque se encuentra la razón de ser de ello, o sea que tiene una base teórica. Una actitud humana, muy natural, es buscar la verdad y evitar el error.

La planeación es una disciplina epistemológica, para defenderla, le da unos elementos científicos muy fuertes para que no sea rebatida. Es construir un mapa conceptual lo suficientemente soportado y sólido. Debe ser hecha desde una visión crítica, para entender en qué momento puede fallar la planeación. Cuando se duda, entonces se le da contenido, discurso teórico para basarse en ello. Es la sustentación de algo, su explicación.

La Epistemología, con su función primordialmente crítica, nos dota de los elementos necesarios para hacer progresar un proceso de planeación, sometiéndolo a un examen sistemático y a una rectificación permanente. Esta garantiza la validez del marco conceptual y las condiciones que anteceden a su formación.

Entonces en la epistemología de la planeación tenemos:

- Dar sentido a un plan.
- Contextualizar el proceso de la planeación y el plan mismo.
- Justificar o criticar un plan.

- Verificar el desarrollo de los planes.
- Observar explorar, recordar experiencias y comparar.
- Registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir.
- Aplicar duda metódica.
- Evaluar a través del contraste del plan, con otro tipo de conocimiento.

## **AXIOLOGÍA**

Se debe construir a partir de las diferentes ideas, para que sea algo universal. Según Bedard, la axiología es definida como aquella parte de la filosofía práctica que tiene por objeto los principios de la *“lógica del corazón y de la emoción”*, una especie de metafísica de la sensibilidad y el deseo. Es la que se refiere al estudio de los valores.

La axiología tiene un sentido de vigilancia. Aunque epistemológicamente un plan pueda ser válido, la axiología con la moral, con la ética, con los valores y las creencias, puede invalidarlo. Muchos planes han sido creados y ejecutados con el ánimo de destruir, de vengar y la axiología busca a través del dominio de los procesos dar un buen enfoque a la planeación.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, ya que el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa. Un individuo para quien la toma de riesgo constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal.

Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales mostrarán el comportamiento futuro en la entidad.

Axiología de la planeación:

- Respeto las ideas de los demás
- Colaborar en la ejecución del plan
- Compartir impresiones del proceso de planeación

- Ser ordenados, claros y coherentes en la formulación del plan
- Igualdad de condiciones a la hora de dar ideas

## **ONTOLOGÍA**

Le da soporte a todo, es la razón de ser de las anteriores. Es un campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales, relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y la teoría de la realidad. Esta habla sobre el plano físico de la experiencia humana. Es la razón de ser, el sentido.

Aunque ya lo abarcamos al principio, miremos cual es la antología de la planeación.

- Jefes de comunidad, héroes que buscan el bien común
- Hombre feliz y con necesidades satisfechas
- Cumplir el deber, realizar la labor de planear
- Asegurar la vida y la de sus congéneres
- Mejorar la competencia empresarial.

Se puede representar la relación entre las ciencias anteriormente descritas con la siguiente figura, en donde la Ontología sirve de base o sustento para la axiología y la epistemología y éstas a su vez soportan la praxeología.

### **1.3.5.3. FILOSOFÍAS DE PLANEACIÓN**

Las filosofías de la planeación se diferencian de la filosofía de la misma por un aspecto bien importante: la filosofía es en lo que se basa algo para ser aceptado, con lo cual no le permite que sea rebatido fácilmente, en cambio las filosofías, son las formas por medio de la cual la planeación se muestra tal y como es.

A medida que los planificadores han adquirido mayor conciencia del proceso en que se encuentran comprometidos, ciertas actitudes, conceptos y filosofías, ó lo que pudiera llamarse estrategias de planeación, se han vuelto visibles para los estudiosos de estos procesos. Han resultado tres formas dominantes. Aquí se presentan en una forma "*pura*", aunque será obvio que la mayor parte de los planes contienen determinada mezcla de ellas. Sin embargo, en gran parte de los casos, la planeación se encuentra dominada por uno de estos tres puntos de vista, que llamaremos:

satisfaciente, optimizante y adaptativo. El más común de ellos es el satisfaciente.

## PLANEACIÓN SATISFACIENTE

"*Satisfaciente*" es un término afortunado que acuñara Herbert A. Simon, para designar los esfuerzos por alcanzar cierto nivel de satisfacción, pero no necesariamente excederlo. Satisfacer es hacer algo "*bastante bien*" pero no necesariamente "*lo mejor que se pueda*".

La planeación satisfaciente comienza con la declaración de los objetivos y metas que se juzguen a la vez factibles y deseables. Es muy común que el planificador satisfaciente fije solamente unas pocas metas y que no se preocupe por proporcionar un medio de arbitrar los conflictos que podrían surgir entre tales metas; por ejemplo, si una participación en el mercado y un aumento de las ganancias no pudieran obtenerse simultáneamente en el corto plazo, no es probable que el plan satisfactor provea a la administración de una base para determinar las formas de transacción entre los dos.

El planificador de este tipo normalmente fija ante todo los objetivos y las metas. Ya no se busca establecerlas "*tan altas*" como sea posible, sino solamente "*suficientemente altas*" y estas solo serán revisadas en caso de resultar inaccesibles. En cuanto se fijan los objetivos y las metas, busca solo un medio aceptable y factible para alcanzarlos; tampoco debe ser necesariamente el mejor medio posible.

En lo que raramente es un procedimiento sistemático, trata de "*maximizar*" su factibilidad por medio de:

- A) Minimizar el número y la magnitud de desviaciones de las prácticas y políticas en vigor.
- B) Especificar a lo sumo modestos incrementos en la necesidad de recursos.
- C) Hacer cambios mínimos en la estructura de la organización.

Los planificadores satisfacientes, rara vez formulan y evalúan sistemáticamente muchas alternativas, ya que cualquier conjunto que sea factible los satisfará. Lo normal es que se interesen más por identificar las deficiencias pasadas, producidas por las políticas vigentes, que por aprovechar las oportunidades futuras. Por esto podemos afirmar que esta planeación tiende a encarar el futuro mirando al pasado.

En la planeación de los recursos, la mayor parte de estos planificadores se preocupan de un solo recurso, el dinero. Los pronósticos financieros y presupuestarios son partes esenciales de la planeación, pero tienden a dominar el pensamiento de este tipo de planeadores y a excluir o subestimar otras partes esenciales del proceso. Este tipo de planificadores normalmente maneja un solo pronóstico del futuro, pero lo manejan como si hubiera una virtual certeza de que se volverá realidad, de ahí que se produzcan lo que podrían llamarse planes de puntos; rara vez manejan explícitamente las posibilidades y mucho menos las probabilidades; creen que si surge lo inesperado, la organización será capaz de resolverlo.

El enfoque satisfaciente es defendido normalmente con el argumento de que es mejor elaborar un plan factible, aunque no sea óptimo, que un plan óptimo que no sea factible. Pero este argumento se basa en la creencia de que la condición de factibilidad no puede conciliarse con la condición de optimalidad, lo cual no es verdad. De ahí que los planificadores optimizantes afirmen que: *"la realización aproximada de un plan óptimo es mejor que la realización exacta de otro que es meramente satisfaciente"*.

Para concluir podemos afirmar que: esta planeación es típica de las organizaciones que se preocupan más por su supervivencia que por su desarrollo y crecimiento; debido a que esta forma de planeación requiere menos tiempo, dinero y medios técnicos que los que exigen otros tipos de planeación.

El mejor ejemplo que se puede dar para este tipo de planeación es el caso del almacén Gómez Ossa de la ciudad de Manizales, el cual sólo se ha preocupado por su supervivencia, esto se evidencia con la misma tendencia durante años, dejando a un lado aspectos tan importantes como estrategias adecuadas de mercado.

## **PLANEACIÓN OPTIMIZANTE**

En este segundo tipo de planeación se hace un esfuerzo por hacer las cosas no-solo lo suficientemente bien sino lo mejor posible. Esta ha podido hacerse principalmente gracias al desarrollo y la aplicación de los modelos matemáticos de los sistemas para los cuales se planea. De ahí que su principal herramienta sea la investigación de operaciones. Los modelos son la representación de los sistemas que se utilizan para este propósito. Pueden ser representaciones físicas, gráficas o simbólicas. Y estos deben incluir tanto las variables controlables, que son las que puede manipular quienes toma las decisiones y las variables no controlables, que son las que

no se sujetan al control de quien toma las decisiones (el clima y las condiciones económicas generales).

Tales modelos representan tanto la decisión como el sistema afectado por ella. Esto relaciona el rendimiento del sistema con lo que puede hacer quien toma las decisiones (función objetivo y restricciones). Pero hay que tener en cuenta que el éxito de este planificador depende de cuan completa y fielmente sus modelos representan el sistema y de que tan bien pueda deducir soluciones del modelo. Esta técnica ha sido más útil en la planeación táctica (corto plazo) que en la estratégica (largo plazo); debido a la incertidumbre de algunos de los factores que conforman el futuro.

Esta planeación trata de formular metas en términos cuantitativos y de combinarlos en una medida única de rendimiento para toda la organización. Por lo que generalmente tiende a pasar por alto las metas que no puede cuantificar.

El planificador optimizante trata de:

- A) Minimizar los recursos que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento.
- B) Maximizar el rendimiento que se puede obtener con los recursos disponibles.
- C) Tener el mejor equilibrio entre los costos y los beneficios.

Para finalizar podemos anotar que: un procedimiento de planeación que utilice la optimización cuantitativa donde sea posible y una planeación cualitativa satisfaciente en la cual sea necesaria, probablemente produzca mejores resultados que los que pueden alcanzar la satisfaciente o la optimizante en forma aislada.

En contraposición al ejemplo que se presentó en la planeación satisfaciente, en este caso, se toma a otro negocio del sector comercial de Manizales. Es el caso del almacén el Palacio de la Ropa, el cual un par de años atrás tenía el nombre del Palacio de la Ropa Interior, esto causó que se planeará a largo plazo y con las mejores alternativas, logrando optimizar, expandir e incrementar las ventas del almacén.

## **PLANEACIÓN ADAPTATIVA**

También conocida como planeación innovadora, todavía no es la más usual por que aún no se ha desarrollado un concepto claro y absoluto de ella, ni

una metodología sistematizada para aplicarle; por esto se considera que es más bien una aspiración que una realización. Esta cuenta con tres pilares que le sirven de plataforma:

- Se basa en la creencia de que el valor principal de la planeación no descansa en los planes que se producen, sino en el proceso de producirlos, es decir, el proceso es su producto más importante.
- Generalmente la necesidad de planeación obedece a la falta de administración y controles efectivos y debido a que lo que esta busca es evitar los líos que el hombre produce. De ahí que se proponga que el principal objetivo de la planeación debe ser buscar la manera de minimizar la necesidad de planeación retrospectiva (corregir las deficiencias producidas por decisiones hechas anteriormente) y maximizar la progresiva (crear un futuro deseado).
- De acuerdo al conocimiento del futuro que tenemos debemos aplicar un tipo distinto de planeación. Certidumbre: compromiso, incertidumbre: **contingencia** (planes flexibles que permitan el cambio de curso sin que se cambie el objetivo central) e ignorancia: sensibilidad (sensitivo, que sea capaz de percibir cualquier cambio del ambiente).

Las tres anteriores, la optimizante, la satisfaciente y la adaptativa, se presentan en modelos de todo tipo. La optimizante cuesta más que la satisfaciente, llevar a cabo procesos de optimización quita más tiempo que la satisfaciente. Esto en el uso de la escasez de los recursos (dinero, tiempo), como son escasos, entonces se deben optimizar para que tengan significado. De todas formas muchas veces por todo lo anterior es preferible aplicar la satisfaciente, ya que es muy difícil tomar una decisión óptima, por el tiempo y lugar.

La adaptativa es circunstancial, vista desde la teoría contingencial, lo cual implica hacer procesos bajo ciertas premisas, así por los estados de la planeación, no coinciden a la toma de decisiones con certeza, se pueden mover bajo ciertas condiciones en determinados momentos.

El ejemplo que se puede nombrar en esta parte es el de Empresas Públicas de Medellín, que buscan adaptarse a las nuevas tecnologías, ingresar a nuevos mercados y además estar avante con la evolución del mundo cambiante.



## 1.4. PASOS Y PROCESOS DE LA PLANEACIÓN

### 1.4.1. FASE DE PLANEACIÓN

#### GRAFICO DE LA FASE DE PLANEACIÓN<sup>13</sup>



Figura 7. Fase de la planeación

### 1.4.2. 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.

<sup>13</sup> [www.cortedecuentas.gob.sv](http://www.cortedecuentas.gob.sv).

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.

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.

### 1.4.3. PASOS EN 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.<sup>14</sup>

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.

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.

---

<sup>14</sup> Galeano, Jorge A. La planeación a su alcance, serie de conocimientos prácticos. Editorial Norma, Bogotá 1994.

## **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”<sup>15</sup>  
Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, éstas 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.

---

<sup>15</sup> Koontz – Wehrich, Administración Global, Editorial Mc Graw Hill.

## **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.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las etapas de la planeación anteriormente explicadas:

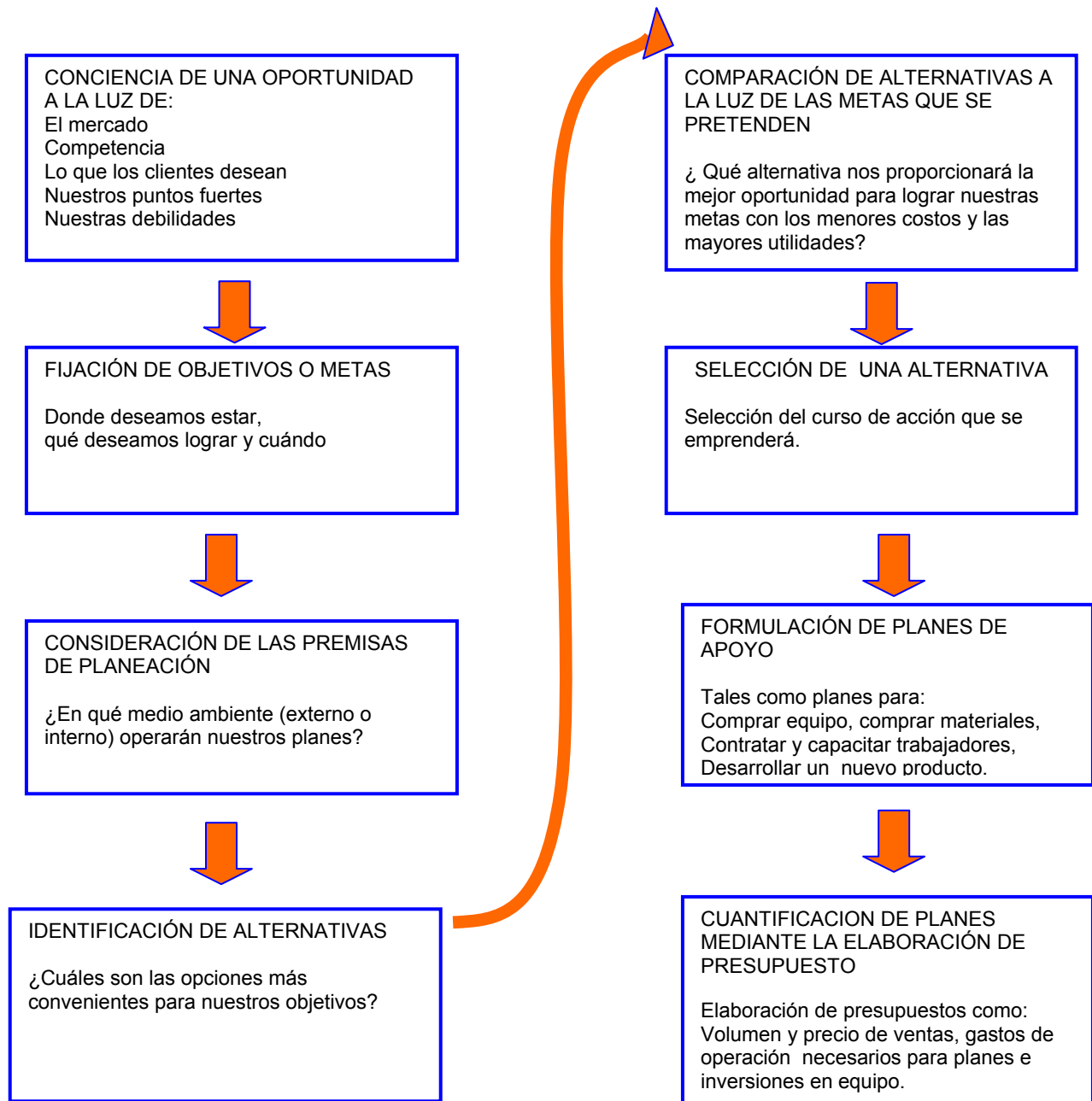


Figura 8. Pasos en la planeación<sup>16</sup>

<sup>16</sup> KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Décima Edición. Editorial, Mc Graw Hill. Pág 131

#### 1.4.4. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN

El proceso de planeación es una forma de ordenar de forma sistémica un evento que se vaya a realizar, involucra al control y a los demás procesos de la organización.

#### 1.4.5. ELEMENTOS COMUNES A TODO TIPO DE PLAN

La planeación está determinada por un plan, el cual se elabora por escrito, sirve de guía para la acción, de órgano de comunicación y base para el control. Es por eso la importancia de la efectividad del plan. Los elementos que deben incluirse en un plan son:

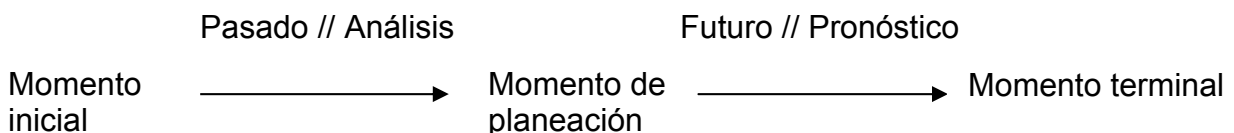
Se refiere al estudio de la realidad del entorno en donde se va a desarrollar la acción que se planea, la cual hace uso de la situación actual y pasada para pronosticar el horizonte de planeación elegida y evalúa su impacto en relación con los resultados. Lo anterior conduce a especificar las variables implícitas en la situación y sus relaciones, empleando técnicas de pronóstico.

En conclusión el diagnóstico es una actividad intelectual analítica, donde son de gran importancia la experiencia y el conocimiento del área a tratar.

#### **Diagnóstico:**

Se refiere al estudio de la realidad del entorno en donde se va a desarrollar la acción que se planea, la cual hace uso de la situación actual y pasada para pronosticar el horizonte de planeación elegida y evalúa su impacto en relación con los resultados. Lo anterior conduce a especificar las variables implícitas en la situación y sus relaciones, empleando técnicas de pronóstico.

Esquema cronológico para el diagnóstico



En conclusión el diagnóstico es una actividad intelectual analítica, donde son de gran importancia la experiencia y el conocimiento del área a tratar.



- **Objetivos:**

Con los objetivos se inicia la perspectiva de acción de un plan, se fija la dirección de la actuación y se orienta la conducta. Un objetivo es la creación de una característica futura que se busca para un sistema en una situación determinada. Como los objetivos señalan la dirección que la conducta de la gente debe seguir, tienen que formularse adecuadamente, por lo cual se presentan las siguientes recomendaciones:

- a) Fije unos pocos objetivos: en la medida en que se presenten muchos objetivos se dará lugar a confusiones si no se tienen las prioridades bien establecidas.
- b) Los objetivos deben ser realistas pero desafiantes: deben representar un verdadero reto para que haya interés por alcanzarlo, pero si este es demasiado hipotético se perderá el interés en trabajar por él, por que desde un principio se es consciente de la imposibilidad de alcanzarlo.
- c) No estipule como lograr el objetivo: decir como se debe alcanzar el objetivo hace parte de las estrategias, políticas y programas y por ende en ningún momento debe ser parte del objetivo mismo
- d) Póngale fecha: para establecer un compromiso serio y profundo
- e) El objetivo debe ser concreto: en la medida en que halla mas concreción en el objetivo, habrá menor cabida a la justificación de ineficiencias.

- **Actividades:**

Parte del plan la constituye las acciones que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios se fijan cuando se señalen las actividades que se deben llevar a cabo. Generalmente los recursos se clasifican en humanos, técnicos, físicos y de información. Son sintetizados en un presupuesto incluyendo la cantidad, calidad y su costo. Es importante establecer la cantidad, el tipo, la manera como se conseguirán y la manera como se distribuirán dentro del plan.

- **Calendario:**

Se establece el tiempo de realización para cada actividad, teniendo los recursos, colocando la fecha de inicio y terminación. Luego se integran las actividades en un cronograma utilizando diversos métodos.

Para resumir: veamos la siguiente figura



Figura 9. Elementos comunes a todo tipo de planes

#### 1.4.6. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

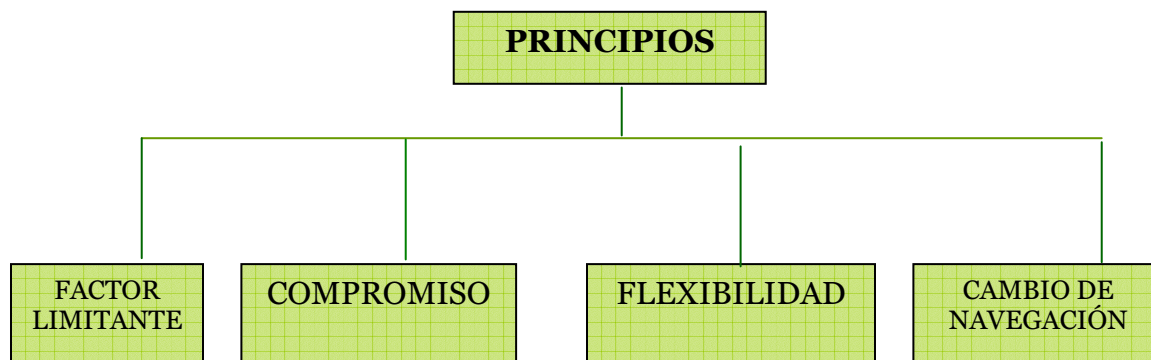


Figura 10. Principios del proceso de planeación

Anteriormente habíamos hablado de tres de los cuatro principios arriba presentados, sin embargo la diferencia radica en que los anteriormente

tratados eran los principios de la planeación; y estos cuatro son los principios dentro del proceso de planeación, cuya comprensión ayuda en el desarrollo de una ciencia de planeación.

- ◆ **Principio del factor limitante:** Al escoger una alternativa, cuanto mayor sea la capacidad del individuo para conocer y resolver los factores que limitan o que son esenciales para la realización de la meta prevista, más clara y acertada será su selección de alternativas.
- ◆ **Principio de compromiso:** La planeación lógica abarca un periodo del futuro necesario para prever, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos propios en una decisión.
- ◆ **Principio de flexibilidad:** Cuanto mayor sea la flexibilidad involucrada en los planes, menor es el peligro de pérdidas incurridas por concepto de hechos inesperados, más el costo de la flexibilidad debe pasarse contra sus ventajas
- ◆ **Principio de cambio de navegación:** Cuanto mayor se extienda el futuro y los compromisos propios en las decisiones de planeación, mayor será la importancia de que el administrador revise periódicamente los hechos y perspectivas y que trace los planes nuevamente según sea necesario para mantener el rumbo hacia una meta prevista.

#### **1.4.7. PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN**

##### **a) Formalización de objetivos organizacionales:**

Para que empiece la planeación es indispensable que los objetivos estén planteados claramente, puesto que la planeación se centra en la forma en que el sistema administrativo puede alcanzar esos objetivos.

##### **b) Listado de diferentes alternativas para alcanzar los objetivos:**

Al tener los objetivos claros, los administradores deben hacer la lista de todas las alternativas que estén disponibles para alcanzar esos objetivos.

##### **c) Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa:**

La posibilidad de usar alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa la alternativa.

**d) Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos:**

El administrador en el proceso de evaluación de las alternativas y premisas en las cuales se basan las alternativas, se encontrara frecuentemente que algunas de ellas están equivocadas, lo que va ha llevar a los administradores a determinar cual alternativa es la mejor para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

**e) Desarrollo de planes para consecución de la alternativa elegida:**

Después de que la alternativa ha sido escogida, el administrador empieza ha desarrollar sus planes en la realidad formulando los planes estratégicos (largo plazo) y los planes tácticos (corto plazo).

**f) Puesta en marcha de los planes:**

Una vez los planes ya han sido desarrollados, se encuentran listos para ser puestos en marcha. Estos planes deben proporcionar a la organización instrucciones para las actividades a corto y largo plazo.

**1.4.8. CICLO DE CONTROL P.H.V.A.**

Para adoptar y monitorear el proceso de planeación de manera efectiva, ayuda el uso del modelo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar), siempre y cuando se constituyan en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso.

El P.H.V.A. dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares.

El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar eficiente y económicamente todos los objetivos a largo plazo.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Mariño, Hernando. Gerencia de calidad total.

La gerencia de procesos en el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- ◆ **Planear**, siendo la definición de las metas y los métodos para alcanzarla.
- ◆ **Hacer**, consiste en ejecutar la tarea y recoger los datos, después de haber realizado un proceso de formación(educar y entrenar).
- ◆ **Verificar**, es la evaluación de los resultados de la tarea ejecutada, identificación de los problemas que originan el no-cumplimiento de las tareas (formación, planeación).
- ◆ **Actuar**, consiste en tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

Durante todo este proceso, están presente los indicadores e índices de gestión de cada área que deben estar alineados con sus respectivas unidades de negocio para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

#### **1.4.9. INDICADORES E ÍNDICES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

*“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”<sup>18</sup>*

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del

---

<sup>18</sup> Serna Gómez Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología – Editorial Legis. 1994.

panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sea en el momento preciso.

El paquete de los indicadores puede variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos que trabaja.

El desempeño de una empresa se mide de acuerdo a sus resultados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión ya expresados anteriormente.

“Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse”

## **1. IDENTIFICACION**

En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas del Hospital se establecen estos parámetros en coordinación con los diferentes Jefes de Áreas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece.

La identificación y desarrollo de estos indicadores son parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el

servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de nuestros usuarios y de la institución en general.

## **2. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTION**

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente **indicadores de gestión**. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa **indicadores de gestión**, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- \* Su cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos.
- \* Clima organizacional.
- \* Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- \* **Planeación** estratégica.

### **El cliente externo:**

Su empresa vive por los clientes que usted tiene, su mercado, las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios. Por esto es importante saber que piensan ellos de lo que usted ofrece en el mercado. Tener ventas elevadas no significa siempre que las personas estén felices con sus productos. La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

### **Clima organizacional:**

El clima organizacional comprende a su cliente interno. No basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a sus jefes inmediatos, jefes altos y el jefe superior, que podría ser el

gerente general o el presidente de la compañía. Al igual que con sus clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa. Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salieron mal y descargar la culpa con el departamento encargado. Recuerde que los resultados son el producto de un trabajo en equipo. Si las ventas han bajado no significa que los vendedores sean ineficientes, o que el departamento de mercadeo no ha realizado campañas agresivas con el área de publicidad. Puede ser que los productos no son de calidad. Y si tantos inconvenientes existen, usted conoce las razones por las cuales las personas no están siendo EXCELENTES? Recuerde que lo que no se mide no se puede mejorar. De esta forma se aconseja llevar a cabo una encuesta de clima organizacional máximo dos o tres veces al año, con intervalos amplios. Tal vez se pregunte, y qué debo tener en cuenta en esta encuesta? Aquí algunas ideas:

**Liderazgo:**

Es importante saber si los jefes ejercen un liderazgo, si los empleados lo ven como tal, como un líder. En cierta forma se evalúa la concepción que cada uno tiene frente a sus jefes inmediatos y otros superiores.

**Participación y autonomía:**

existe la posibilidad de participar en el desarrollo de objetivos, estrategias, etc. Los empleados son autónomos o se sienten con los brazos cruzados para tomar decisiones importantes, retrasando algunos procesos.

**Relaciones interpersonales:**

Una empresa debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos los empleados, no algunos, sino todos, y más aún con los jefes de cada departamento y estos con la alta gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de la empresa, en buena o mala.

**Seguridad Laboral:**

Cómo se sienten los empleados frente a esto.

**Reconocimiento de logros de las personas:**

Compensación por estos logros, satisfacción frente a su trabajo o si las personas no se encuentran felices por lo que hacen.

**Políticas y valores de la empresa:**

qué piensan de estas, están de acuerdo o no y por qué.



### **Capacitación y desarrollo:**

los empleados reciben capacitación y tiene la posibilidad de desarrollarse y crecer o por el contrario ven su trabajo como algo relativamente estancado. Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos **indicadores de gestión** correctos. Recuerde que un indicador de **gestión** es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer realidades y mentiras de la situación de la empresa. Es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado. Una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa. Algunas empresas convocan una reunión de la Alta Gerencia, y una vez obtenidos los resultados toman medidas de mejoramiento en cada una de las respuestas con un puntaje inferior al establecido para ser excelentes.

### **3. ELABORACION DE FICHAS TECNICAS**

Las fichas técnicas son realizadas por el profesional encargado, estipulando todas y cada una de las características necesarias para la identificación y recolección de la información necesaria, la cual debe ser clara para todos y cada uno de los funcionarios que consulten o estén interesados en conocer la evolución del servicio, a través de los indicadores evaluados

Un ítem importante en la elaboración de las fichas técnicas de estos indicadores, son los Niveles de Referencia, los cuales se establecen como el parámetros de comparación de un indicador específico. A nivel hospitalario no se cuenta con estándares establecidos para cada uno de los servicios evaluados, debido a que actúan según la demanda presentada y la comunidad a la cual presta sus servicios.

Para la elaboración de estos niveles se estableció realizarlo por medio de valores históricos, logrando en coordinación con el Jefe del área involucrada un nivel estándar que sirva de parámetro de comparación por un período determinado, que contribuya al mejoramiento en la calidad del servicio brindado y satisfacción de los usuarios.

#### **4. IMPLEMENTACION**

Para llevar a cabo el proceso de implementación el Área de Garantía de la Calidad, y el profesional responsable, diseñan una matriz de manejo en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa todos los indicadores identificados, levantados y validados anteriormente. Estas matrices son almacenadas en el sistema de información del área específica, y se brinda la correspondiente capacitación al personal responsable de la misma, para obtener los resultados respectivos. En cuanto a las matrices desarrolladas, estas son diseñadas de acuerdo a la necesidad y requisiciones de los indicadores; también se diseñan los formatos y/o documentos por medio de los cuales se recolectara la información para la generación de los mismos.

Es de anotar que en áreas en las cuales no se cuenta con un equipo de oficina adecuado (computador), el área de Garantía de la Calidad esta almacenando los datos y generando periódicamente los indicadores, los cuales por este motivo no pueden ser realizados al interior del área evaluada.

A medida que el área va evolucionando, según las necesidades de la misma se generaran nuevos indicadores, y se recalcularan los niveles de referencia (en los casos necesarios), para lograr mejorar la calidad considerablemente el servicio brindado a nuestros usuarios

#### **5. IDENTIFICACION DE INDICADORES**

En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

El desarrollo de indicadores de gestión son parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas del Hospital se establecen estos parámetros en coordinación con los diferentes Jefes de Áreas, los cuales son los responsable del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece.

La identificación y desarrollo de estos indicadores son parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte fundamental en el mejoramiento

y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de nuestros usuarios y de la institución en general.

#### **1.4.9.1. CLASIFICACIÓN DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN**

Son llamados también macro-índices, son el resultado global de la gestión en unidades estratégicas y operativas, permiten monitorear el comportamiento total de la organización”

Los índices de gestión se clasifican en tres grupos principales

##### **a) Índices de gestión corporativos:**

Llamados también macro-índices, son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas, permiten seguir el comportamiento total de la organización.

Entre los índices de gestión corporativas se encuentran:

- La rentabilidad global de la compañía
- Los índices de crecimiento
- La participación en el mercado y
- Los índices de satisfacción del cliente.

##### **b) Índices de gestión por unidad estratégica de negocio:**

Son los resultados de cada área funcional de una compañía, por tal razón su definición está de acuerdo al tipo de estructura organizacional que tenga la empresa. Así, si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales de mercado, finanzas, de producción, administración, recursos humanos y tecnología; Sin embargo, si la organización está estructurada en grupos de trabajo, los índices de gestión corresponderán a cada uno de los que integran la estructura organizacional.

##### **c) Índices de gestión operativos:**

Son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes de negocio, medido en cada una de las unidades estratégicas de negocio, es decir, se miden por tanto en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas del negocio.

Son índices de gestión operativos los resultados que se dan en las áreas de compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

Sin embargo, la anterior clasificación se da de acuerdo a la forma como está estructurada la organización, a fin de que estos índices de gestión se acomoden a sus características estructurales y se mida en todos los niveles organizacionales, teniendo en cuenta el efecto agregado de cada uno de los índices.

#### **1.4.9.2. CATEGORÍAS DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN**

A nivel macro de unidades estratégicas y operativas, los índices de gestión se pueden agrupar en seis categorías:

##### **A) Índices de ejecución presupuestal**

El presupuesto es un punto de partida en la planeación de una gestión empresarial, debe reflejar los objetivos, las metas y los programas de una organización: dicha estrategia debe conducir al desempeño de la misión y al logro de la visión a largo plazo. Por ello con razón se afirma que el presupuesto es el plan estratégico de la s compañía.

La ejecución eficiente y eficaz del presupuesto es, por lo tanto el índice de gestión clave y fundamental de una organización.

La ejecución presupuestal debe medirse y evaluarse sistemáticamente tanto a nivel corporativo (macro) como en cada una de las unidades estratégicas y operativas.

Existen diferentes metodologías de cómo monitorear la ejecución presupuestal. Cada empresa debe definir con claridad una metodología y seguirla automáticamente en cada uno de los niveles. En el nivel corporativo, este análisis debe ser macro, pero desencadena en cascada hacia las unidades estratégicas y operativas donde el estudio y la monitoría de la ejecución presupuestal debe ser micro.

Existen tres requisitos para la ejecución presupuestal:

- Políticas corporativas sobre ejecución presupuestal. En el nivel corporativo, la junta directiva debe definir políticas relacionadas con:
  - i. Ejecución del presupuesto de inversiones.

- ii. Políticas salariales e incentivos
  - iii. Políticas de precios
  - iv. Políticas específicas sobre la ejecución presupuestal
  - v. Índices de medición de la ejecución presupuestal.
- El diseño de una metodología de seguimiento, que debe comprender cuatro elementos:
- i. Definición de rubros que deben monitorearse corporativamente y en las unidades estratégicas operativas.
  - ii. El nivel de desagregación de las cifras de ejecución presupuestal en cada uno de los niveles de la organización.
  - iii. Metodología y periodicidad del análisis
  - iv. Diseño de los instrumentos de monitoreo y seguimiento
- Puesta en marcha de la monitoría de la ejecución presupuestal, la cual comprende:
- i. Diseño u obtención de un programa integrado con la contabilidad agregue o desagregue los rubros presupuestales y su ejecución con acceso discriminado por usuario.
  - ii. En ausencia de un sistema automatizado es indispensable diseñar las formas manuales que permitan hacer comparaciones de ejecución entre lo presupuestado y lo ejecutado en términos de ingresos, costos y gastos.
  - iii. Diseño de un sistema de alarma en la ejecución presupuestal. Éste consiste en diseñar un “semáforo” que indique en rojo los rubros de comportamiento crítico en el presupuesto, amarillo los rubros de cuidado y verde los rubros de comportamiento esperado o excepcional. La responsabilidad de este análisis recae sobre el departamento financiero, es contable según las responsabilidades en cada organización.
  - iv. Análisis de la ejecución presupuestal, la información que se genere sobre la ejecución presupuestal será la base para la toma

de decisiones, por lo tanto será un elemento de control de gestión. Si la información sobre la ejecución presupuestal se obtiene y no pasa nada, se ha perdido el esfuerzo.

## **B) Índices de eficiencia**

Llamados índices cuantitativos, la eficiencia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados, en otras palabras, la eficiencia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas, porcentajes.

Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos por ejemplo:

$$\text{Retorno de la Inversión} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}} = ROI$$

$$\text{Productividad en Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo total mano de obra}}$$

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Pasivos largo plazo} + \text{Patrimonio}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$$

Cada empresa debe seleccionar como índices de eficiencia aquellas razones más relevantes para el negocio en particular, dado que las características de cada negocio determinan los índices de eficiencia.

## **C) Índices de eficacia**

Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos y metas de la organización, dejando a un lado los recursos que se utilizan. Estos índices deben integrarse con los índices de eficiencia para así obtener la productividad deseada para la empresa que consiste en ser eficaz (logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos.

Son índices de eficacia:

- Índice de participación en el mercado
- Índices de rotación
- Índice de crecimiento en ventas, entre otros.

## **D) Índices de equidad**

La equidad mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye sus grupos de interés: Accionistas, colaboradores, sociedad y el Estado. Siendo con esto los índices de equidad los componentes fundamentales del balance social de las compañías.

Algunos índices de equidad son:

➤ Para los colaboradores:

- \* Índices de inversión
- \* Índices de beneficios extralegales.
- \* Índices de inversión en bienestar laboral.
- \* Índices de colaboradores en vivienda.
- \* Índices de colaboradores con apoyo educativo.

➤ Para los accionistas:

Rentabilidad por acción.

➤ Para la comunidad:

Índices de inversión en programas sociales y comunitarios.

➤ Para el estado:

Cumplimiento de obligaciones tributarias.

Los índices de equidad son cada vez más importantes pues constituyen componentes fundamentales del balance social de las compañías

## E) Índices de impacto

Cada organización tiene un conjunto de índices que poseen un impacto fundamental sobre el éxito de su negocio, que debe seguirse de manera permanente, de manera tal que las organizaciones deben definir, medir y hacer seguimiento sobre un conjunto de índices de impacto.

Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa, son los que hacen la diferencia frente a la competencia, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

Existen dos tipos de índices de impacto:

- **Los fundamentales o competitivos;** son aquellos que las empresas deben monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad. Los índices fundamentales son cuatro:

*Índice de rentabilidad,* es el resultado de la eficiencia y la eficacia organizacional y debe generar el análisis de la productividad de la compañía.

*Índice de satisfacción del cliente interno,* se obtiene mediante mediciones periódicas de la cultura o del clima organizacional. En la actualidad es muy importante que cada compañía desarrolle una "Libreta de calificaciones" mediante la cual haga seguimiento a cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno.

*Índice de satisfacción del cliente externo,* es producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe. Cada organización debe poner en marcha un sistema que le permita escuchar al cliente, recibir su evaluación y medir la satisfacción del servicio que recibe.

*Índice de competitividad,* es el resultado de un análisis sistemático de la competencia. Cada empresa debe definir factores de comparabilidad con sus competidores, esta comparación debe hacerse sobre parámetros claramente definidos, identificando los competidores y los factores de comparabilidad.

- **Índices de impacto causales:** son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales, es decir, aquellos que afectan la



rentabilidad, el servicio al cliente interno o externo, así como los índices de competitividad. Por ejemplo:

Índices de reclamos, de rotación, de reclamos de clientes internos, de cartera vencida, de recuperación de cartera, de la respuesta a la competencia, de respuesta al mercado, etc.

## **F) Índices de actividad**

Son los índices que facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales, generando beneficios como son la creación de una cultura de seguimiento y coordinación disciplinada de las actividades gerenciales, que ya han sido fijadas, así como su tiempo de realización.

Las organizaciones planean un gran número de actividades que resulta difícil controlar cuantitativamente, pero sí en el tiempo de su realización, por esto es posible controlar la desviación de tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución.

El cronograma o barras de Gantt es uno de los programas más tradicionales para el control de actividades, luego surgió el PERT como una herramienta más sofisticada, entre otros.

Muchas empresas no tienen la cultura de monitorear las actividades, por esto las actividades que se planea hacer no se hacen o no se obtienen los resultados deseados, por ejemplo, juntas aplazadas, en las reuniones no asisten todos los que deberían asistir, ni comienzan a la hora indicada ni se alcanzan a cumplir las gestiones que se suponía debían hacerse.

Algunos ejemplos de índices de actividad son el número de juntas directivas planeadas en contraste con las realizadas, número de decisiones planeadas Vs. Las ejecutadas, índices de participación en equipos de mejoramiento, entre otras.

### **1.4.9.3. LEVANTAMIENTO DEL INDICADOR**

Para el levantamiento e implementación de los indicadores se cuenta con la asesoría de un profesional encargado de esta función y el diligenciamiento de un formato, el cual reúne los datos generales y específicos para la realización de las fichas técnicas necesarias para el desarrollo del Manual de Indicadores de Gestión, contando con los parámetros y descripciones generales acerca del correcto funcionamiento y evolución del indicador.

Dentro del levantamiento de este indicador se estipula el tipo de indicador, la periodicidad, y el modelo grafico por el cual se va a dar a conocer el indicador en el ámbito general.

#### **1.4.9.4. LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Los indicadores de gestión resultan de la necesidad de integrar los resultados operacionales y estratégicos de la compañía. Deben difundir a todos los empleados la estrategia corporativa, que es el camino o plan que se debe seguir para lograr la misión, buscando que cada uno de los integrantes de la organización debe estar consciente del papel fundamental que tiene su estrategia para lograr el objetivo global.

Para lograr los objetivos organizacionales, los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y características especiales como lo son:

- **Simplicidad:** se concibe como la capacidad de definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- **Adecuación:** se define como la actitud de la medida para describir de forma completa el fenómeno o efecto, reflejar la magnitud del mismo y mostrar su desviación real del nivel deseado
- **Validez en el tiempo:** se refiere a la necesidad de la continuidad de los indicadores, así tendrán que ser reproducibles en el tiempo y en condiciones idénticas.
- **Conocimiento por parte de los usuarios:** plantea la importancia de la interacción entre los usuarios y los indicadores de gestión, en la cual el personal debe estar involucrado en el diseño y proporción de recursos y formación para la ejecución de los indicadores.
- **Auditabilidad:** Ajena a las actividades, la auditoria debe poder verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.

Al igual que los índices de gestión se clasifican en diversos grupos, los indicadores de gestión de acuerdo con su enfoque se pueden ubicar en dos tipos generales de indicadores: los enfocados al resultado (corto plazo) y los indicadores al proceso (mediano y largo plazo).

Cuando el enfoque se da a los resultados, la relación entre el superior y colaborador ocasiona sentimientos de frustración debido a la presencia de premios y castigos según el alcance o no de los objetivos. Por otra parte, cuando se enfoca al seguimiento de los procesos indicadores de largo

plazo que observan la tendencia del comportamiento de los sistemas, el resultado es más positivo.

Además de los indicadores mencionados anteriormente, existen:

- Indicadores generales
- Indicadores de servicio y distribución
- Indicadores de rendimiento
- Indicadores de productividad
- Indicadores de gestión y financieros
- Indicadores de personal
- Indicadores de informática
- Indicadores de clientes internos e
- Indicadores de los estados financieros

Todo lo anterior proporciona las bases necesarias a una empresa para implementar un programa de herramientas que permitan evaluar cuantitativamente el estado y evolución de la gestión de calidad, utilizando toda la información que proporcionan los indicadores para lograr que el proceso de la toma de decisiones sea efectivo.

## **1.5. ESTILOS DE PLANEACIÓN Y TIPOS DE PLANES**

### **1.5.1. TIPOS DE PLANEACIÓN**

La planeación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida, por lo que sucede y ha sucedido a la entidad en donde se planea. En la modalidad prospectiva ocurre a la inversa. Primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Segundo, con esta imagen de lo deseable en mente, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.

Con el doble fin de tener una idea más amplia de los puntos de vista que campean en esto de la planeación y diferenciar el modo prospectivo, primeramente se plantean algunas maneras de agrupar distintas formas de concebir y practicar la planeación. Estas posturas se derivan de una posición teleológica, es decir, se trata de clasificaciones en términos de los propósitos de la toma de decisiones y no es función de sus causas.

Enseguida se sintetiza y desarrolla un poco el estilo prospectivo de planeación para concluir con una reflexión final en torno a los beneficios personales y colectivos de practicarla más amplia y cotidianamente.

### **1.5.2. ESTILOS DE PLANEACIÓN**

Aunque por lo general se le asocia exclusivamente con la elaboración de planes, la planeación es un sistema o proceso de transformación dirigido a obtener lo deseable y evitar lo indeseable, caracterizado por:

- Relacionarse con el presente, que se extiende en el futuro para darle mayor sentido a las decisiones actuales.
- Racionalidad en la generación, el análisis y la selección de opciones.
- Adopción de prioridades socio-económicas.
- Énfasis en la asociación de metas y objetivos a través de estrategias y programas de acción específicos.
- Consideración de la viabilidad política del proceso mismo.

Las distintas posturas originales se han mantenido, dando lugar a una práctica actual tal vez más diferenciada que al principio, incluso al interior de cada orientación.

Quizá contribuyendo más a la confusión reinante, pueden identificarse similitudes entre ellas en función de:

- El ambiente decisional.
- La percepción del presente, pasado y futuro de la organización.

### **1.5.2.1. LAS CIRCUNSTANCIAS**

En el ambiente privado como en el público se hace planeación de maneras muy distintas, dependiendo de la esencia de las decisiones y su relación con la planeación.

Este modo de ver la planeación en términos del ambiente de toma de decisiones, se presenta en función de cuatro de sus formas polares, pero en la práctica se encuentran maneras de planear fuera de estos cuatro tipos. Lo que sucede es que éstos definen un espectro dentro del que se ubican gran parte de las modalidades del uso de la planeación en nuestro medio.

En el primero de estos tipos, la planeación se justifica sólo cuando sus resultados pueden sustentar decisiones tomadas. Las organizaciones cuyos contextos de operación son muy dinámicos y están sujetas a prioridades de corto plazo, son los exponentes más fieles de esta primera forma de hacer la planeación.

Por otro lado, cuando las decisiones se toman esencialmente como medio para llevar a cabo ciertos proyectos considerados cruciales para la organización, la planeación consiste en una programación de medios y actividades. En esta segunda modalidad, se entiende planeación como la programación de medios (por lo general económicos) y de acciones, con base en un banco de planes y proyectos. No se cuestionan los proyectos ni los recursos disponibles o los criterios para su distribución. El producto de esta planeación es un programa de inversiones y un catálogo de acciones calendarizado.

En tercer término, cuando las decisiones se orientan al logro de objetivos preestablecidos, entonces se planea para elaborar los planes de acción para alcanzar esos objetivos. Las organizaciones que así lo hacen, usan la planeación en la preparación de los planes de acción para cierto horizonte temporal. Los planes se elaboran con base en prioridades establecidas por los cuadros directivos, o conforme a necesidades determinadas a partir de la operación en los niveles medios o inferiores.

En ambos casos, se tiene al final del ejercicio de planeación un voluminoso informe conteniendo los planes a seguir, documento que generalmente resulta incomprensible, incoherente y en ocasiones irrealizable. En esta modalidad, los planes son la razón de ser de la planeación. Sin embargo, frecuentemente se encuentran planes de desarrollo de una institución, que sirvan básicamente para justificar su estado actual o sustentar peticiones

económicas para su futuro quehacer, pero que tienen poca o nula relación con el desarrollo de sus actividades.

Por último, si las decisiones son tan o más importantes que el resto de las actividades orientadas al esclarecimiento y consecución de fines, mismos que se refieren al mejoramiento de una organización, la planeación resulta ser entonces una actividad anticipada y anticipatorio de toma de decisiones. Esta modalidad generalmente se practica entre los integrantes de los sectores más dinámicos de la actividad pública y privada. Para éstos, la planeación es un sistema de actividades de toma de decisiones anticipadas, bajo incertidumbre, en donde se planea, con y no para la entidad. El principal producto es el proceso, esto es, el proceso continuo y adaptativo de producir, implantar, evaluar y modificar, tanto objetivos y políticas, como medios, planes y programas.

Desde esta postura, planeación es más un medio de implantación y control de cambios, que un procedimiento de generación de planes.

Cabe señalar que los cuatro tipos de planeación presentados no son mutuamente excluyentes. Puede decirse que la planeación por proyectos incluye a la coyuntural. Cuando se planea por objetivos, queda implícito que en los casos que así lo ameriten, se planea por proyectos e incluso para fines específicos de muy corto plazo, en donde poco o nada puede hacerse previamente a la toma de decisiones; finalmente, la planeación prospectiva incluye a los demás modos anteriores de planear, practicándose uno, otro o varios, dependiendo el nivel de que se trate o de la situación que enfrenta la organización.

Existe una jerarquía de planeación compuesta por alrededor de 8 tipos distintos a saber

### **1.5.2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a. Esta proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b. Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c. Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Acerca de este tema se hablará más adelante, dada la importancia del tema, y el cual se puede notar como muy importante a la hora de tomar una decisión.

### **DIEZ PASOS PARA LA PLANEACION ESTRATÉGICA:**

1. Misión de la empresa
2. Identificación de unidades estratégicas de negocio
3. Investigación de mercados
4. Fijación de objetivos para cada unidad estratégica de negocio
5. Calcular la tasa de crecimiento de la empresa
6. Comparar su crecimiento sostenible con el crecimiento esperado de la demanda
7. Cambio de las políticas de la empresa
8. Matriz de Boston Consulting
9. Estudiar la competencia
10. Estrategia corporativa.

#### **1.5.2.3. PLANEACIÓN OPERACIONAL**

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

Los planes operativos pueden variar desde cronogramas bastante simples que identifican eventos importantes en el proceso electoral hasta planes complejos que señalan con gran detalle lo que tiene que suceder en fechas determinadas.“



Figura 11. Modelo del sistema de planeación<sup>19</sup>

Es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- a. Esta proyectada para el corto plazo y para lo inmediato.
- b. Ampara cada actividad por separado y se interesa por alcanzar metas específicas.
- c. Esta definida para cada tarea o actividad.

De esta hacen parte metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Esta planeación se realiza en los niveles inferiores, se centra en las operaciones corrientes y tiene como meta principal la eficiencia (hacer las cosas bien), mas que la efectividad (hacer las cosas que se deben hacer).

#### 1.5.2.4. PLANEACIÓN TÁCTICA

Es efectuada en el ámbito de departamento, consiste en efectuar planes a corto plazo, entendido este como un lapso de un año o menos hacia el futuro. Este tipo de planeación suele usarse para describir lo que la

<sup>19</sup> [www.joseacontraras.net/page09.htm](http://www.joseacontraras.net/page09.htm)



organización debe hacer para que la empresa tenga éxito en dicho periodo de tiempo.

Sus características principales son:

- a. Proyectada para el mediano plazo, regularmente anuales.
- b. Cubre cada departamento, sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos transados en este.
- c. Esta planeación se define en cada elemento de la empresa.

En el siguiente cuadro se puede ver una comparación entre los tipos de planeación:

<b>PLANEACIÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>EXTINCIÓN DE TIEMPO</b>	<b>AMPLITUD</b>
Estratégico	Genérico, sintético y abarcador	Largo plazo	Macro-orientado aborda la empresa como totalidad
Táctico	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Abarca cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallado específico y analítico	Corto plazo	Abarca solo cada tarea u operación

Para ilustrar de una mejor manera la planeación táctica, se retomará el caso de Blanecolor una empresa local. En el proceso y ejecución de actividades de la empresa, se consideran como procesos de planeación táctica las actividades programadas en departamentos como el de montaje y pre prensa para optimizar el correcto uso de los insumos, pues se trata de productos bastante costosos que a mediano plazo pueden generar una acumulación de costos que se refleje de manera importante en los resultados para el empresa en cada período.

Otro aspecto importante ha sido la implementación adecuada de canales de comunicación eficientes entre los diferentes departamentos hasta el curso final de cada trabajo que termina en el proceso de encuadernación y empalme, posteriormente la entrega final del trabajo directamente al cliente.

Todo esto ha sido posible gracias a la implementación de cambios en el formato de orden de producción, que es el documento que está por todos los departamentos desde el inicio de cada trabajo hasta el final del mismo, por lo cual debe contener este documento la información suficiente y clara para cada proceso; esto se ha logrado por medio de implementación de cambios a través de varios años.

### **1.5.2.5. PLANEACIÓN PROSPECTIVA**

Su utilidad en la planeación radica por que permite básicamente los siguientes aspectos:

- a. Identificar tendencias y posibles cambios en ellos, así como también identificar posibles eventos que tengan gran incidencia en el futuro.
- b. Elaborar posibles escenarios futuros y a su vez los explora.
- c. Identificar alternativas de largo plazo estudiando su posible efecto futuro.

Es por estas razones que dicha planeación en los últimos años es de gran importancia tanto en los países desarrollados como en los que están en ese proceso de desarrollo.

Una definición de planeación simple, pero esclarecedora para nuestro caso, es la "toma anticipada de decisiones"<sup>20</sup>. En este sentido, MIKLOS y TELLO indican que toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro..., al adentrarse en sus efectos o consecuencias<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> MILKLOS, Tomás y Ma. Elena TELLO. La Nación Prospectiva: Una Estrategia para el diseño del futuro. 3° reimpresión, México: Centro de Estudios prospectivos de la fundación Barrios Sierra AC y Limusa, 1993. Pag 59 –64. Cita a ACKOFF, RUSELL, . A concept of corporate planning. Wiley, New York, 1970, p.2.

<sup>21</sup> Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro. MIKLOS, Tomás y Ma. Elena TELLO. *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el Diseño del Futuro*. Op. Cit.. Pag. 59 Cita a HUMMEL, CHARLES. *Education today for the world of tomorrow*, UNESCO, París, 1977, p. 181. El mismo autor expresa que el análisis de los problemas a resolver y la búsqueda de futuros posibles se encuentran estrechamente relacionados, constituyéndose en las premisas de una planeación real. Para Ackoff la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las condiciones siguientes:

- a. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones).
- b. La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).

La planeación, entonces, se orienta a obtener o a impedir un determinado estado futuro de cosas. Así, se dirige al futuro aportando decisiones presentes.

En este sentido, en el marco de un modelo general de población, la prospectiva se ubica en los momentos específicos de investigación del futuro y de planeación normativa, las cuales responden a las preguntas ¿qué queremos y deseamos hacer? (Que es el disparador de toda planeación), ¿qué deberíamos hacer?, Esto es, de acuerdo con los resultados de la investigación del futuro y ¿por qué y para qué?

Figura 5. Modelo General de Planeación.

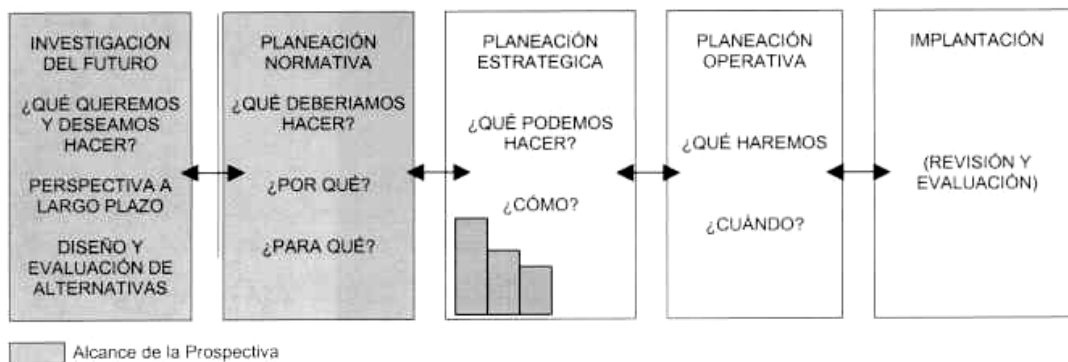


Figura 12. Modelo general de planeación

Cuando las decisiones se toman sin la previsión necesaria y acontecen los desastres, la vertiente por atacar es la atención de los daños. En este caso al margen del gobierno y de sus posibilidades, generalmente surgen otras instituciones como la solidaridad social.

En diferentes términos son usados por los estudiosos para referirse al estilo de planeación prospectiva. Planeación estratégica, normativa, adaptativa, interactiva, corporativa y transaccional son algunos de ellos.

Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible, a la luz de un proceso de planeación que se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones individuales.

---

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

Como ejemplo se puede nombrar nuevamente el caso de Blanecolor, que desde 1997 detectó la necesidad de convertir los procesos de fotomecánica y fotomontaje manuales en algo más práctico, más elaborado y finalmente de mejor calidad en resolución de imagen e impresión final, es por eso la empresa hace un esfuerzo importante para llevar a cabo la adquisición de un equipo de pre prensa digital que realiza el proceso mencionado anteriormente pero de principio a fin por medio de programas de computador, diseño gráfico y un proceso totalmente digital que permite un mejor desempeño y un producto final de mucha mejor calidad; lo anterior posiciona la empresa como pionera de este tipo de tecnología en la ciudad, dando un paso delante de las demás empresas del sector.

#### **1.5.2.6. PLANEACIÓN DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

Se centra principalmente en los cambios organizacionales con una orientación básica a la acción y movilización de los recursos necesarios. Aquí también se tiene en cuenta la transformación del conocimiento en acción a través de relaciones interpersonales y promoviendo el dialogo entre las personas interesadas.

Es importante tomar como ejemplo a Blanecolor, donde como consecuencia de los cambios implementados en procesos tradicionalmente manuales, se identifica la necesidad de optimizar los insumos y materias primas; es por eso que se comenzaron a utilizar nuevas líneas de papeles que normalmente no se usaban, nuevas referencias que permitieron adecuar la nueva tecnología y mejorar los resultados en cuanto a definición de imagen y calidad de impresión y es por este motivo que se hacen contactos con laboratorios químicos y proveedores de tintas, como Tintas S.A., de Medellín, Phantone de Colombia, entre otros. Esto se hace para determinar y producir los tonos adecuados que requieren los nuevos procesos, pues los productos utilizados tradicionalmente no permiten conseguir el resultado final esperado.

#### **1.5.2.7. PLANEACIÓN CONTINGENTE = PLANEACIÓN POR METAS**

Es de carácter teológico, tiene metas específicas y es recomendable para personas que deseen tareas bien establecidas.

#### **1.5.2.8. PLANEACIÓN PERMANENTE**

Especifica claramente las operaciones a seguir en cada paso, poniendo una interacción en las distintas partes que conforman a la empresa. Se

recomienda especialmente para organizaciones. Entre los planes permanentes podemos nombrar: micro políticas, los programas, los procedimientos, etc.

Uno de los aspectos importantes dentro de Blanecolor que puede considerarse como un proceso de planeación permanente son las políticas de capacitación permanente para todas las personas a nivel de cada departamento, por eso se asigna un coordinador para cada área que es alguien con un manejo profundo de los pasos y procedimientos que se deben realizar en su respectiva área, estará encargada de orientar a aquellos que presenten menor rendimiento en el desarrollo de sus labores dentro de cada proceso y de ser necesario y oportuno de pedir capacitación ante sus jefes inmediatos para esta o estas personas.

Otro aspecto relevante es que no solo se pretende la capacitación a nivel de cada tarea específica, sino que se da instrucción para que todas las personas tengan un conocimiento mínimo de los pasos y procesos en todos y cada uno de los departamentos de la organización, esto con el fin de que cada persona tenga una clara concepción de lo que se pretende lograr, como producto final de la sumatoria de todos los procesos y así propenda por ayudar con la realización de su trabajo de una manera óptima al logro de ese gran objetivo final, un producto terminado de alta calidad.

#### **1.5.2.9. PLANEACIÓN DIRECCIONAL**

Cuando se usa este tipo de planeación, quienes planean pueden identificar un dominio y direcciones generales para la organización. Se sugiere sobre todo para organizaciones con ambientes inestables y para empresas orgánicas. Para llevar a cabo se requiere determinar un área amplia de la organización en la cual trabajar y una dirección general. Se centra básicamente en personas que prefieran variedad y complejidad.

#### **1.5.2.10. PLANEACIÓN PARTICIPATIVA**

Participar es ejercer el pleno derecho de la persona a ser protagonista de su historia y de la historia. Es la construcción colectiva de una propuesta alternativa. Alternativa para la construcción de consensos. Intervención directa o indirecta de diferentes actores, involucra relaciones de poder y se fundamenta en la concertación y la convivencia. Intervención de distintos actores en la definición de una colectividad y los medios para alcanzarla. Las relaciones de los actores involucran relaciones de poder, expresiones que generan tensiones y conflictos que deben ser resueltos a través de los procesos de concertación y negociación.

Hay diferentes maneras de participar. Algunos autores han tratado de establecerlos tipos de participación de acuerdo el objetivo de la misma; aunque en la práctica, es muy difícil separa unos de otros. Esos tipos de participación son:

- La Participación Comunitaria, que se refiere a la intervención de los ciudadanos en la esfera pública o privada, en función de intereses sociales de carácter particular. (Ejemplo: comités, veedurías y juntas administradoras locales).
- La Participación Política, que consiste en la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos que materializan los intereses de una comunidad política (ejemplo: voto, consulta).
- La Participación Social que se refiere a la intervención activa de los actores sociales (organizaciones privadas, cooperativas, ONGs, gremios, sindicatos) en defensa de intereses concretos que los atañen. Dentro del Programa para el Fortalecimiento de la Gestión Ambiental Urbana en Colombia, hablamos de un cuarto tipo de Participación y es la que se da en el ámbito de la Gestión Municipal.
- La Participación en la Gestión Municipal integra aspectos de los anteriores tipos de participación y se relaciona más específicamente con el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos a intervenir y participar de manera activa en los procesos que afectan el desarrollo del medio en el que habitan, en éste caso del municipio.

La planeación participativa se puede dar en diferentes niveles, dependiendo de la fase de planificación que se esté desarrollando. Esos niveles de la participación pueden definirse en una escala que va desde los más básicos como la información y la consulta, hasta los más altos como la toma de decisiones y la gestión, pasando por niveles intermedios como la concertación.

- **Información.** Es el conjunto de datos, hechos, nociones y mensajes a través de los cuáles los participantes conocen e interpretan una situación y adquieren elementos de juicio para su conducta.
- **Consulta.** Es el procedimiento mediante el cual los participantes opinan sobre todos o algunos de los aspectos de un problema o situación. Esa opinión constituye un elemento de juicio para la toma de decisiones.
- **Iniciativa.** Es la formulación de sugerencias por parte de los agentes participantes destinadas a resolver un problema o transformar una situación. Participar por iniciativa propia Explorando y explotando las capacidades de liderazgo individuales para resolver problemáticas que afectan a su comunidad, barrio, vereda o municipio. Convirtiéndose en

agente activo en los espacios de participación. Opine. De a conocer sus ideas. Escuche otros puntos de vista. Sea abierto al diálogo y a la construcción de propuestas conjuntas. Presentando propuestas, proyectos que contribuyan a resolver o transformar una situación. Convocando a miembros de su comunidad para tratar de resolver problemas de manera conjunta

- **Fiscalización.** Es la vigencia que ejerce una persona o un grupo sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas. Fiscalizar las decisiones, haciendo parte de comités de veeduría ciudadana, consejos consultivos, asociaciones de usuarios de servicios públicos. Conformando comisiones de seguimiento a procesos, planes y proyectos avalados por la comunidad.
- **Concertación.** Es el acuerdo mediante el cual dos o más personas o grupos de una colectividad definen la solución más conveniente para un problema y los medios para ejecutarla.
- **Decisión.** Es la adopción de una idea o forma de actuación sobre un problema, escogida a partir de la formulación de dos o más alternativas.
- **¿Qué es Gestión?** Es el manejo de un conjunto de recursos de muy diversa índole, destinado a ejecutar las acciones necesarias para obtener un resultado final (manejo de una situación, solución de un problema, satisfacción de una necesidad o aspiración).”

## ¿QUE ES PARTICIPAR EN PLANEACIÓN?

Participar en Planeación, es la forma como los ciudadanos toman parte activa en los procesos de planeación de su entorno (barrio, comuna, vereda, municipio, etc.). Participar en Planeación es hacer uso de los derechos y deberes que, como ciudadanos, tienen los habitantes para intervenir en las decisiones que afectan el desarrollo del lugar en el que habitan.

La Planeación participativa es un proceso dirigido a la organización para resolver, transformar o propiciar una situación determinada. Este proceso está basado en la concertación de intereses entre diferentes sectores y/o actores sociales. Define medios, acciones y establece mecanismos que contribuyan a reorientar los procesos hacia el logro de los objetivos propuestos.

### 1.5.2.11. PLANEACIÓN A CORTO PLAZO VS. PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Los analistas financieros tradicionalmente describen los beneficios en inversiones a corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo cubren

menos de un año. Cualquier marco temporal superior a cinco años es considerado largo plazo. El término intermedio es cualquier periodo entre los dos extremos. Los gerentes casi siempre emplean la misma terminología para describir los planes, aunque la organización puede establecer el plazo que mejor le convenga. Para fines de claridad, en nuestras discusiones utilizaremos planes a corto plazo y planes a largo plazo.

#### **1.5.2.12. PLANEACIÓN FINANCIERA**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas, económicas y financieras, por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

#### **FASES**

- · Planear lo que se quiere hacer.
- · Llevar a cabo lo planeado.

#### **PLANEAR LO QUE SE QUIERE HACER**

Para planear lo que se quiere hacer, se tienen que determinar los objetivos y cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo qué políticas, con qué procedimiento y bajo qué programas.

#### **LLEVAR A CABO LO PLANEADO**

- Organización.- Identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos.
- Ejecución.- Llevar a cabo las tareas para el logro de los objetivos.
- Dirección.- Función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos propuestos

#### **1.5.2.12.1. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO**

CONTROL: Verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Control de las actividades para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes.



LAS CINCO FUNCIONES: Planeación, organización, ejecución, dirección y control; están interrelacionadas. la ejecución de una función no cesa totalmente antes de que inicie la siguiente. la secuencia debe adaptarse al objetivo específico o proyecto en particular

*El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos*

Presupuesto de Operación  
Presupuesto de Inversiones permanentes  
Presupuesto Financiero

### **¿Qué es un Presupuesto?**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros , respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado , con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta Gerencia

### **PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

Comprende todos los aspectos que integran el resultado de operación de una empresa

#### **1. PRESUPUESTO DE VENTAS**

No es nada fácil el pronosticar las ventas futuras de la empresa, pero el conocimiento de los factores que influyen en las operaciones de ventas y sus interrelaciones ayudarán a estimar las probables ventas futuras.

Factores específicos de ventas :

##### **A) Factores de Ajuste**

- 1) Efecto perjudicial durante el año anterior, ejemplo: abastecimiento deficiente, dificultades en el trámite para la obtención de permisos.
- 2) Efecto saludable en el año anterior. ejemplo: problemas que se le presentaron a la competencia .

Requerimientos para el establecimiento de un Sistema Presupuestal

- Contar con un manual de funciones, que permita contemplar todas las actividades de operación de la empresa.
- Contar con sistema de Costos Estándar

## **B) Factores de Cambio**

- 1) En el Diseño del Producto
- 2) En el Volumen de Producción
- 3) En el Mercado
- 4) En los métodos de Ventas.
  - a) Precios
  - b) Modificaciones en las Garantías
  - c) Cambios en los canales de Distribución
  - d) Renumeración a los Vendedores

## **2. PRESUPUESTO FINANCIERO**

Es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los Activos, Pasivos y Capital. Su objetivo se resume en dos factores Liquidez y Rentabilidad.

Composición de la Estructura Financiera  
 Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.  
 Cuentas por cobrar a clientes  
 Inversiones permanentes  
 Deudas a Corto y Largo Plazo  
 Cuentas por pagar a Proveedores  
 Gastos e impuestos por pagar  
 Capital social y utilidades retenidas

### **1.5.2.13. PLANEACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Pretende identificar y establecer prioridades sobre los sistemas de información y trabajo de la empresa. En donde se puedan identificar las necesidades y diseñar soluciones para dichas necesidades.

## Fases que componen la planeación de Sistemas:

- **1 Fase de Estudio:** Estudiar la misión de la organización
- **2 Fase de Definición:** Definir una arquitectura de información
- **3 Análisis de Áreas de Empresa:** Analizar un área de empresa

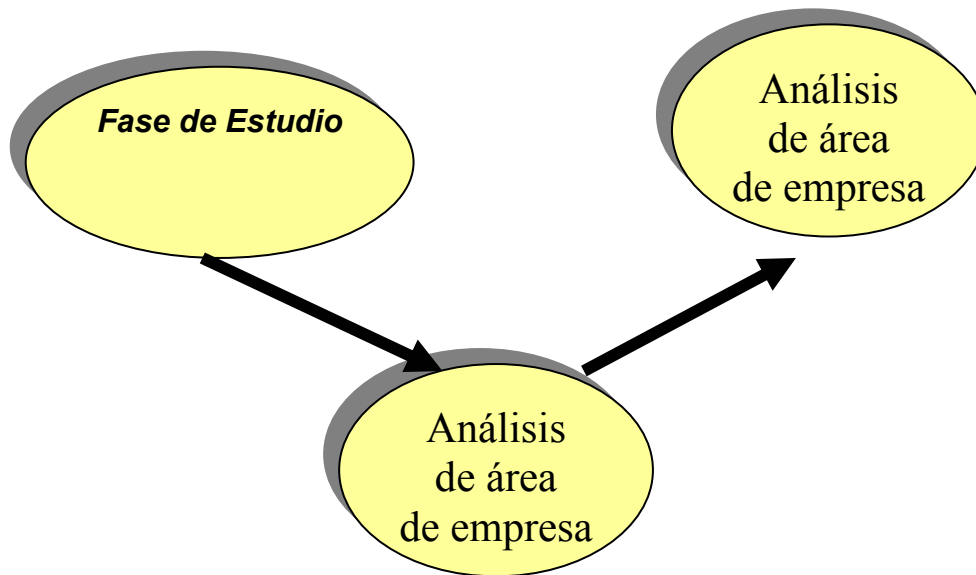


Figura 13. Planeación de Sistemas de Información

Desde siempre, la información ha sido un elemento fundamental para la toma de decisiones de cualquier naturaleza y si bien es cierto que no es un concepto novedoso, en la actualidad ha adquirido relevancia social debido entre otras cosas a que las tecnologías de la información han evolucionado e impactado de tal manera que ésta época es conocida como la era digital. La velocidad del cambio tecnológico en el entorno, por tanto, exige y a su vez permite integrar sistemas de información acordes con las necesidades de un nuevo mundo globalizado y cambiante

En México, por ejemplo, una de las estrategias más claras de desarrollo nacional desde hace algunos años, ha sido la orientación de los mercados al comercio exterior fomentando las exportaciones de diferentes productos con la finalidad de que la economía del país no dependa únicamente de la del petróleo (ver figura 1). Con las acciones planeadas en este sentido, se ha logrado que nuestro país haya registrado en 1998 la mayor tasa de

crecimiento de sus exportaciones y que se identifique como el mayor exportador en millones de dólares en América Latina.

### **1.5.3. TIPOS DE PLANES**

El plan es un producto de la planeación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona).

Entre los diversos tipos de planes figuran: Propósitos, misión, objetivos ó metas, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas, presupuestos. Al respecto, algunos tratadistas consideran que de los anteriores planes, las más importantes son las políticas y los programas, dentro de los que se incluyen los objetivos y los procedimientos.

#### **PROPÓSITOS**

El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opere. Por lo tanto este término es amplio y se aplica no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo en la sociedad.

#### **MISIÓN**

La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Es identificar la función que cumple esta organización en la sociedad; siendo por esto la razón de ser de la organización. Se compone fundamentalmente de:

1. ¿Quiénes son los clientes?.
2. ¿Cuáles son los productos / servicios claves?
3. ¿Cuál es el mercado objetivo?
4. ¿Cuál es la tecnología básica?
5. ¿Qué interés existe por el talento humano?
6. ¿Qué imagen corporativa se desea proyectar?

## **OBJETIVOS**

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff. Los objetivos son las metas que se quiere alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

Un departamento puede tener sus propios objetivos, siendo diferentes a los que constituyen el plan básico de la empresa, pero no por ello dejan de contribuir al alcance de los de la organización. Los objetivos o metas son planes y requieren de un proceso de planeación al igual que el resto de los planes.

## **POLÍTICAS**

Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo. Es en este punto donde los administradores deben ser sagaces para que los subordinados no acepten como políticas una serie de pequeñas decisiones que no se tomaran con este objetivo. Y usualmente las políticas se apoyan y precisan los objetivos y cobijan a la empresa en su conjunto. Las políticas generales de la empresa son tomadas por el consejo de administración, en las cuales se basaran las políticas de los departamentos

Todas estas delimitan un área o marco dentro del cual se debe decidir asegurando que las decisiones sean sólidas y contribuyan al alcance los objetivos. Al igual que hay diversos tipos de objetivos, también los hay de políticas, entre ellas tenemos: políticas de promoción interna, de competir con base en los precios, políticas en publicidad o políticas departamentales, como el contratar los ingenieros egresados de las universidades o impulsar la participación de los empleados para contribuir con la cooperación.

Con respecto a las políticas se debe tener en cuenta que:

- a. Cuando se elaboren las políticas debe tenerse en cuenta la opinión de quienes a aplicarlos.
- b. Las políticas deben declararse por escrito.
- c. Debe ser difundidos y revisadas periódicamente, la interpretación de estas debe ser uniforme en toda la organización.

- d. Existen políticas sobre producción, finanzas, relaciones publicas, etc.
- e. Existen políticas relacionas con planeación, control, organización, favorecen, la coordinación y el trabajo en equipo, las consultas sobre asuntos fundamentales y la elaboración de criterios e iniciativa pero dentro de unos limites.

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios. Su propósito es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de los que se desea que sea la empresa; guiar el pensamiento y el actual de la empresa, sin definir estrictamente el cómo debe alcanzar la empresa sus objetivos.

El antiguo concepto militar de estrategia la define como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. Este significado se hace adecuado para citar un ejemplo que plantea Koontz:

Un productor extranjero de automóviles opta por la estrategia de ofrecer en el mercado norteamericano altamente competido, un carro con precios bajos y tamaño pequeño, fácil de manejar en áreas congestionadas y fácil de parquear, con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores que no han sido servidos en estos aspectos por empresarios nativos. En este ejemplo se encuentran todos los elementos del concepto militar así:

- a. Competidores
- b. Un mercado no muy grande para satisfacer a todos los productores competidores
- c. Un vacío que brindó oportunidades al comienzo.

Esta estrategia es en sí una combinación de objetivos con una política mayor y varios programas.

## **PROCEDIMIENTOS**

Son planes por que establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción mas que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades. Usualmente los

procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujogramas.

¿Cómo se relacionan los procedimientos y los planes?

Ilustrativamente podemos explicar esta relación apelando a otro ejemplo mas de Koontz:

La política de la compañía X concede vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para llevar acabo esta política deben distribuir las vacaciones para evitar interrupciones en el trabajo, establecer salarios de vacaciones y proveer los medios para que soliciten sus vacaciones, etc.

Es importante recordar que los procedimientos sobrepasan la línea departamental, es decir, que pasan del departamento de producción al departamento de ventas, al de finanzas, etc.

## **PROGRAMAS**

Son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban llevarse a cabo. También pueden definirse como un conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos de tareas, pasos, etc. Para ejecutar una acción específica, la programación puede variar ampliamente e ir desde programas de pequeño tamaño o simples por ejemplo es uso de un calendario para programar actividades, hasta programas complejos o de gran tamaño, en donde ya se requieren técnicas matemáticas, bases de datos, etc.

Un programa primario puede requerir muchos programas derivados de la planeación de los negocios, por ejemplo es extraño encontrar un programa que se sostenga a sí mismo, por lo general se subordinan unos con otros, lo que hace muy difícil la planeación. Es por esto que la planeación coordinada requiere de ciertas habilidades administrativas que permitan el logro de los objetivos.

## **REGLAS**

Constituyen la forma más simple de un plan y tienen que ver con el comportamiento solicitado a las personas. Con frecuencia suele confundirse regla con políticas o procedimientos, sin embargo una regla requiere que se tome o no una acción determinada y especifica con respecto a determinada situación, representa una guía de la acción, pero no define la secuencia en el tiempo para que se de un procedimiento. La regla

puede ser o no parte de un procedimiento. Estas por su parte se distinguen de las políticas por que el propósito de estas últimas es guiar el pensamiento en la toma de decisiones pero señalando campos para el juicio discrecional.

La esencia de las reglas en sí es que reflejen una decisión administrativa de que se tome o no cierta acción. Casi siempre son planes operacionales que buscan sustituir el proceso de decisión individual limitando el grado de libertad de las personas en determinadas circunstancias.

## **PRESUPUESTO**

Constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo. Estos presupuestos pueden estar expresados en términos financieros o en horas-hombre, horas-maquina, entre otros. Puede estar relacionado a un presupuesto de gasto, de inversión, de operaciones o de caja. Aunque el presupuesto es una herramienta de control, no sirve como una medida fiel de éste, si antes no ha reflejado los planes.

Los presupuestos pueden ser planes estratégicos si cubren la totalidad de la empresa y un largo periodo de tiempo; pueden ser planes tácticos cuando cobijan una unidad o departamento a mediano plazo y pueden ser planes operacionales. Si su dimensión es local y de corto plazo.





Figura 14. Jerarquía de tipos de planes.

**Estática:** se encarga de:

- b. El desarrollo de un plan
- c. La creación de una ruta crítica
- d. La creación de un sentido de la dirección futura de la institución

**Dinámica:** es el proceso que debe implementarse como:

- a. Un proceso participativo continuo e integral de personas y actividades
- b. Una estructura formal de línea o staff con responsabilidades, obligaciones y ejercicio de influencia y autoridad
- c. Es un proceso que requiere de apoyo que incluya:
- d. La obtención, manejo y flujo de información
- e. Sistemas para el procesamiento de datos y recursos
- f. Técnicas analíticas
- g. Instrumentos para evaluaciones

### **Externa (estratégica):**

- a. Se dirige el desarrollo de planes a largo plazo
- b. La perspectiva en que se ubica el proceso de planeación estratégica, es integral, abarca todos los ámbitos de la organización
- c. Define tanto objetivos, fines y metas como medios por utilizar
- d. Implica un proceso continuo totalmente dinámico adaptable a las condiciones cambiantes del entorno conforme se valla haciendo necesario
- e. Se vuelve a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada, afecta integralmente a la organización
- f. Se circunscribe a las áreas de mayor referencia jerárquica de una organización
- g. El proceso de formulación es continuo, pero su ejecución está vinculada al análisis de oportunidades, riesgos, problemas, fuerzas y debilidades, tanto internas como externas
- h. Implica un alto de creatividad, análisis crítico y reflexión-previsión
- i. El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en la elaboración de este tipo de planes
- j. La información requerida para planes estratégicos se refiere a situaciones futuras de la institución, de carácter privado, a su mercado y a su medio ambiente circundante
- k. Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación táctica subsecuente
- l. Requiere que el personal responsable del desarrollo, tenga un perfil de conocimiento bastante diversificado

### **Interna (táctica):**

Está enfocada a la clarificación de objetivos instruccionales y a la solución de problemas por medio de un análisis racional.

Aprovecha los grupos y estructuras existentes en la institución orientando a la planeación interna, para:

- a. Eficientar las operaciones
- b. Promover el crecimiento y desarrollo institucional

## **1.6. PLANEACIÓN SEGÚN DIMENSIÓN TEMPORAL**

Temporal se refiere a tiempo, por eso es necesario que la organización esté dentro de un marco, el cual se extienda al cumplimiento de sus objetivos. Al

presentarse la planeación en todas las áreas de la organización, se debe presentar necesariamente una forma de aplicarse, de una u otra manera.

Es así como se dice que hay unos plazos para que se dé la planeación, pero en lo que influye mucho lo que es el objeto de la empresa para poder determinar qué tan largo es ese tiempo que debe tener un plan a realizar para el cumplimiento de metas.

Se estima que dentro de una organización pueden existir varios períodos de planeación al mismo tiempo, para solucionar los diferentes problemas e imprevistos que se presentan dentro de ella.

La planeación a corto plazo se selecciona de manera que se ajusten a trimestres o a un año, debido a que estos planes deben estar relacionados con los períodos contables.

La planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las actitudes que en un futuro la empresa puede lograr; además debe verse como un proceso dinámico y muy flexible para aceptar cualquier cambio de plan. Unido al conjunto administrativo la planeación a largo plazo convierte a la misión, visión y estrategia en resultados reales.

No se sabe con certeza cual es el tiempo para la planeación a largo plazo en las empresas, ya que puede variar según su tamaño y la complejidad de la empresa, su naturaleza y si se comienza a partir de cero o sobre algo que ya estaba elaborado. Pero la clave para determinar este tiempo puede estar en lo que se denomina "principio de compromiso": La planeación debe asumir cierto tiempo para cumplir (por medio de actividades) los compromisos que se han adquirido para un futuro por las decisiones que se tomaron en el presente.

El principio de compromiso debe estar sujeto a una gran flexibilidad en la planeación. Sí los planes se pueden cambiar para afrontar las situaciones que no fueron previstas, el tiempo de planeación puede ser más corto de lo pronosticado. De aquí surge el concepto de "*principio de flexibilidad*": Cuanta más flexibilidad se le agregue a los planes, menores serán las pérdidas en que se incurran por acontecimientos inesperados.

Sin embargo el principio de flexibilidad se encuentra dentro de ciertos límites:

- Una decisión no puede tener demoras y al asegurar que es conveniente.

- La flexibilidad interna de los planes puede ser muy costosa.
- La flexibilidad en ocasiones tiene dificultades para encajar en los planes.

Quien juega un papel muy importante en la planeación es el administrador, ya que este debe vigilar que los planes estén por el curso indicado para llegar a las metas propuestas, además de diseñar estos planes, cumpliéndose así el “principio de cambio de rumbo”: Cuanto más comprometidas estén las decisiones de la planeación con el futuro, más importante es para un administrador rediseñar los planes y revisar periódicamente los acontecimientos y las expectativas.

La planeación tanto a corto, mediano ó largo plazo se pueden aplicar a cualquier plan y decisión que se considere necesario según el compromiso. Además los planes de corto y largo plazo deben estar integrados y no se deberían hacer planes a corto plazo sin que contribuyeran a la realización del plan a largo plazo.

### **1.6.1. PLANEACIÓN NORMATIVA E INDICATIVA**

La planeación puede darse de diferentes tipos, formas, según se dé el lugar y el tiempo en el cual se desarrolle un plan, tal como se ha mostrado a lo largo de este compendio. Ahora, no puede dejar de lado el entorno que la rodea, factores estos que influyen en su buen desempeño y en el logro de sus objetivos. Es por ello que ahora se aborda la planeación normativa y la indicativa, ya que son parte del diario vivir de la organización.

#### **1.6.1.1. LA PLANEACIÓN NORMATIVA**

Es el diseño de la imagen deseada la cual es el producto de los valores y estilos de la organización. Sus elementos o fases son conocidos como dimensiones del liderazgo y son la visión, la misión y los valores de la institución. El desarrollar escenarios para contar con posibles estrategias de acción para cada uno de ellos es parte de esta etapa. De hecho algunos autores la llaman fase normativa-prospectiva.

#### **1.6.1.2. LA PLANEACIÓN INDICATIVA**

Es el producto de lo que ya esta diseñado dentro de la organización.

## ECONOMÍA POSITIVA

Describe los hechos y los comportamientos de la economía. La economía positiva, se refiere a los hechos o acontecimientos que suceden en el momento; según lo anterior, se podrían hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las causas de la violencia en Colombia?
2. ¿Qué efecto tendría sobre la economía colombiana si todas las empresas publicas pasaran a poder de particulares?

Las anteriores preguntas solo se podrán responder sobre los hechos que ocurran o acontecimientos que puedan ocurrir; pueden ser acontecimientos de diferente tipo, pero todos se encuentran en la economía positiva.

Se expresa claramente que la economía positiva “indicativa”, es la que describe los hechos o acontecimientos económicos que suceden en el momento; La planeación indicativa se refiere a lo que se ha diseñado; así pues la relación entre estos es que ya se sabe cual va a ser la respuesta que se va a tener desde un momento anticipado.

Economía normativa: Esta economía se encuentra planteada sobre juicios de valor “supuestos”; así pues algunas de las preguntas podrían ser:

¿Debe dinero el estado a los pobres?

¿Debe acabarse con la violencia, tanto en el sector urbano como rural por medio de la política militar

En las anteriores preguntas se trabaja sobre supuestos, así que las respuestas no podrían llegar a ser totalmente verdaderas o completamente falsas; estas preguntas se pueden discutir pero no se pueden resolver. Se trata de problemas o acontecimientos que no se resuelven por medio de la ciencia económica, sino por medio de decisiones políticas.

La relación entre economía normativa y planeación normativa es que no se van saber con certeza las respuestas que puedan tener a dichas políticas o a la planeación que se este analizando en el momento, ya que estos dos planteamientos se basan sobre juicios de valor o supuestos, como ya se ha aclarado.

Ejemplo:

ESTADO	EMPRESA DE LACTEOS
ECONOMIA POSITIVA ¿Cuál es el poder del estado en la economía colombiana?	PLANEACION INDICATIVA Tenemos el 50% del mercado del país en nuestro poder.
ECONOMIA NORMATIVA ¿Debe dar dinero el estado a los pobres?	PLANEACION NORMATIVA En 10 años planeamos tener el 99.99% del mercado de los lácteos y ser únicos proveedores en el país.

## 1.7. PLANEACIÓN POR OBJETIVOS

### 1.7.1. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN POR OBJETIVOS

Los objetivos son metas. Usamos ambos términos indistintamente. ¿Qué significan estos términos?. Se refieren a resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos. Por eso son el fundamento de la planeación.

### 1.7.2. NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos establecen resultados finales, pero los objetivos globales necesitan ser apoyados por subobjetivos. Por lo tanto, los objetivos forman tanto una jerarquía como una red. Además, las organizaciones y administradores tienen objetivos múltiples que en ocasiones son incompatibles y que pueden provocar conflictos dentro de la organización, dentro del grupo e incluso individuales. El administrador quizás tenga que elegir entre el desempeño corto y a largos plazos y tal vez se tenga que subordinar los intereses personales a los de la organización.

### **1.7.3. UNA JERARQUÍA POR OBJETIVOS**

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales y específicos. La cúspide de su jerarquía es el propósito socioeconómico de la sociedad, es como exigir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un precio razonable. En segundo lugar está la misión o propósito de la empresa, que podría proporcionar transporte cómodo y de bajo costo para los usuarios promedio. La misión declarada podría ser producir, comercializar y dar servicio a los automóviles. Como se observa, la distinción entre propósito y misión es muy sutil y por ello muchos autores y profesionales no establecen diferencias entre los dos términos. El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como aquellos ubicados en las áreas clave de resultados. Estas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Después los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

### **1.7.4. DESARROLLO DE CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

En la actualidad, la administración por objetivos (APO) se practica en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por último, hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones de la APO varían ampliamente y, por consiguiente, es importante destacar los conceptos desarrollados.

### **1.7.5. EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA APO**

La administración por objetivos ha sufrido muchos cambios; se ha usado para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas y, más recientemente, para la planeación estratégica pero aún existen otros subsistemas administrativos que se pueden integrar al proceso de la APO. Entre ellos se encuentra el diseño de estructuras organizacionales, la administración de portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el desarrollo de carrera los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos.

## **1.8. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION**

### **1.8.1. TECNICAS PARA EVALUAR EL ENTORNO**

- Análisis del Entorno: el análisis de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.
- Análisis del competidor: Una actividad de análisis del entorno que busca identificar quienes son los competidores, que hacen y como sus acciones afectaran el enfoque de la organización.
- Escenario: un punto de vista consistente de lo que probablemente que sucede en el futuro.
- Pronósticos: Predicciones de resultados futuros.
- Pronóstico de Ingresos: Predicción de ingresos futuros
- Pronósticos tecnológicos: predicciones de cambios en la tecnología y de cuando los nuevos adelantos tecnológicos pueden volverse económicamente factibles
- Pronósticos cuantitativos: Aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir resultados futuros.
- Pronóstico cualitativos: utilizan el juicio de las opciones de concedores para predecir resultados futuros.

### **1.8.2. PRESUPUESTOS**

- Presupuestos: Un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas
- Presupuesto de Ingresos: Un presupuesto que proyecta las ventas futuras.
- Presupuesto de Gasto: un presupuesto que presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.
- Presupuesto de Utilidades: Un presupuesto utilizado por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad a las utilidades
- Presupuesto Efectivo: un presupuesto que anticipa cuánto efectivo tendrá una organización a la mano y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.
- Presupuesto de gastos de capital: un presupuesto que pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal.
- Presupuesto Fijo: un presupuesto que, asume un nivel fijo de ventas o producción



- Presupuesto variable: un presupuesto que toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen
- Presupuesto Incremental (o tradicional): Un presupuesto que asigna fondos a los departamentos de acuerdo a las asignaciones del ejercicio anterior.
- Presupuesto de base cero (PBC): un sistema en el cual las solicitudes de presupuesto, parten de la nada sin importar las asignaciones previas.<sup>22</sup>

### 1.8.3. PROYECCIÓN

Es una herramienta utilizada para predecir futuros eventos que afecten a la organización. Su importancia radica en la ayuda que brinda a los gerentes para la comprensión del ambiente que rodea la organización.

Existen tipos especializados de proyección: proyección de ventas, económica, tecnológica, de tendencias sociales.

Así, por ejemplo, una proyección de ventas registra que tan altas o tan bajas podrían ser las ventas en determinado momento y de acuerdo a unos métodos.

- ◆ **Comité ejecutivo de proyección de ventas:** con este método se pretende predecir ventas futuras a través de la opinión de diversos gerentes. El método Delphi es similar y contempla los siguientes pasos:

*Paso 1:* cada experto debe responder por escrito preguntas sobre predicciones de ventas o del asunto en cuestión

*Paso 2:* se elabora un resumen sobre todas las respuestas.

*Paso 3:* este resumen se entrega a los expertos para que cambien sus respuestas de ser necesario.

*Paso 4:* se elabora otro resumen a partir de lo anterior y se entrega a los expertos si las opiniones se alejan de la norma deberá justificarse.

*Paso 5:* de nuevo se elabora un resumen de acuerdo a lo anterior y se entrega a los expertos. No hay necesidad de justificación de respuestas.

---

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen P. Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pág 297 - 305

*Paso 6:* la proyección que se genera de todas las opiniones y justificaciones se deriva especialmente del paso 5.

- ◆ **Método estimativo de la fuerza de ventas:** Es una técnica de proyección de ventas basada en las opiniones de los vendedores, pues son ellos quienes están en permanente contacto con los clientes.
- ◆ **Método de análisis de series de tiempo:** La proyección de ventas se realiza a través de una relación histórica entre las ventas y el tiempo, esto registra tendencias pasadas que pueden utilizarse para las ventas futuras.

#### **1.8.4. PROGRAMACIÓN**

Es el proceso mediante el cual se definen una serie de actividades útiles para cumplir un objetivo. Hay dos técnicas especialmente utilizadas:

- ◆ **La gráfica de Gantt:** es una gráfica de barras utilizada para programar recursos incluyendo los insumos del sistema administrativo, recursos humanos, maquinarias. En el eje horizontal está el tiempo y en el vertical los recursos.

Esta gráfica es de gran utilidad para los gerentes. En primer lugar los gerentes pueden utilizarla para saber como se están utilizando los recursos, cuáles de ellos están contribuyendo a la productividad y cuáles no.

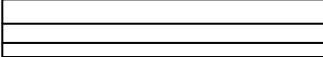


A través de la gráfica puede determinarse qué recursos no se utilizan en periodos específicos y de acuerdo a esto darles otros usos laborales o de producción, esta sirve además para establecer estándares de producción realistas de los trabajadores.

La idea de la gráfica de Gantt es sencilla. En esencia es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. Las barras muestran la producción tanto planificada como real, durante cierto periodo. Muestra visualmente cuando se supone que deben realizarse las tareas y las compara contra el avance real de cada cosa. Es una herramienta sencilla pero importante que permite a los gerentes detallar con facilidad que es lo que falta hacerse

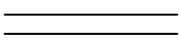
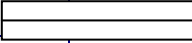
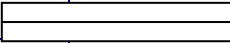
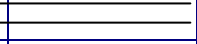
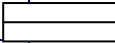

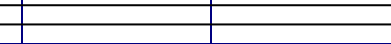
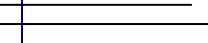
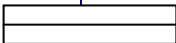
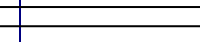
para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa.<sup>23</sup>

La gráfica consta de dos columnas básicas de actividades y tiempo (medido en días, semanas o meses según requerimientos del usuario)

La representación gráfica de las actividades programa se hace a través de las siguientes barras:

- Actividad Planeada: 
- Actividad Ejecutada: 
- Actividad Faltante: 

La longitud de la barra es proporcional al tiempo de duración de la actividad programada.

<b>GRAFICA</b>					
<b>Presentación del TIMEPO en el cronograma de actividades</b>					
Tiempo	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.
Actividades					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					
Actividad 6					
Actividad 7					
Actividad 8					
Actividad 9					
Actividad 10					

<sup>23</sup> ROBBINS, Stephen P. Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pág 307 – 308.

La gráfica permite la utilización de convenciones que indican donde empieza la actividad: y en donde termina:

Además mediante el uso de letras iniciales se pueden indicar las causas de retrasos o de excesos en las actividades programadas debido por ejemplo a:

Daño máquina:	DM
Enfermedad:	E
Faltó materia prima:	FMP
Operarios Nuevos:	ON
Máquinas Nuevas:	MN
Horas Extras:	HE.

## **PASOS EN LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA**

La elaboración de Gantt comprende los siguientes pasos:

1. Identificar el programa, proyecto y sus objetivos.
2. Establecer actividades del programa, los supuestos y limitaciones de recursos.
3. Describir quien ejecutará cada actividad, cómo, con qué recursos y en qué comento. (Actividades y secuencia).
4. Determinar el tiempo de duración de cada actividad.
5. Representar las actividades secuencialmente mediante la utilización de barras de tamaño proporcional a su duración.
6. Después de elaborar el gráfico de Gantt, se procede a ejecutar el programa y controlar las actividades programadas con relación al cumplimiento de las actividades ejecutadas.

Por ejemplo en la programación del lanzamiento de un producto las actividades pueden ser las siguientes:

- a. Analizar la necesidad de aplicar la encuesta.
- b. Precisar objetivos de la encuesta.



D																	
G																	
H																	
I																	

Posteriormente se procede a ejecutar el programa y controlar los resultados de las actividades ejecutadas con relación a las actividades programadas representado a aquellas con la convención ya vista u otra semejante que permita diferenciarlas e identificar retrasos o excesos. Sobre la convención de actividad o trabajo programada se puede escribir la cifra de la cantidad realizada.

**1.8.4.1. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES**

En esta fase se identifican los objetivos del proyecto o programa estableciendo un listado de actividades o tareas a realizar.

Cada actividad implica el trabajo a realizarse y constituye cada una de las partes en que se puede subdividir el proyecto o programa, trabajo que necesariamente consumirá tiempo y recursos.

*Por ejemplo si el proyecto consiste en una investigación de mercados cuyo objetivo es estudiar la demanda potencial de un nuevo producto o de un nuevo servicios a través del método de investigación de encuestas, la investigación programada puede contener las siguientes actividades no ordenadas secuencialmente y denotadas mediante las letras del alfabeto enumeradas:*

- A. Imprimir formularios para encuesta.
- B. Formular los objetivos de la encuesta.
- C. 4Entrenar personal encuestador.
- D. Determinar el número de encuestas a realizar.
- E. Definir el número de encuestadores.
- F. Establecer el tiempo de duración del estudio.
- G. Diseñar el formulario que se aplicará en la encuesta.
- H. Estimar el Costo del estudio.
- I. Reclutar el personal de encuestadores.

- J. Aplicar la Encuestas
- K. Controlar la encuesta.
- L. Tabular la encuesta.
- M. Analizar Resultados
- N. Presentar informe.

Una red PERT es un diagrama parecido a un diagrama de flujo que ilustra la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo a costos asociados con cada actividad. Con una red PERT, un gerente de proyectos debe pensar en lo que tiene que hacerse, determinar que acontecimientos dependen uno del otro e identificar áreas problemáticas potenciales. PERT también facilita comparar los efectos de asociaciones alternativas en programación y costos. Así la PERT permite que los gerentes vigilen el avance de un proyecto, identifiquen posibles cuellos de botella, asignen recursos conforme sean necesarios para que el proyecto se mantenga en programa.

Para comprender como construir una red PERT, es necesario que conozca tres términos: eventos, actividades y ruta crítica. Definamos estos términos:

- Eventos: son puntos finales que representan la terminación de actividades importantes
- Actividades: representan el tiempo o recursos necesarios para avanzar de un evento a otro.
- Ruta crítica: Es la secuencia más prolongada o que requiere más tiempo de eventos y actividades de una red PERT.

Desarrollar una red PERT requiere que el gerente identifique todas las actividades claves necesarias para completar el proyecto, las clasifique en orden de dependencia y estime la fecha de estimación de cada actividad. Esto puede traducirse en los siguientes pasos:

1. Identificar cada actividad importante que debe alcanzarse para completar un proyecto. La culminación de cada actividad da como resultado una serie de eventos o resultados.
2. Derminar el orden en el que estos acontecimientos deben estudiarse.
3. Elaborar un diagrama de flujo de las actividades de principio a fin, identificando para cada actividad su relación con las demás actividades.

Use círculos para indicar los eventos y flechas para representar actividades. Esto da como resultado un diagrama de flujo llamado PERT.

4. Calcular una estimación de tiempo para terminar cada actividad. Esto se hace con un promedio ponderado que utiliza un estimado de tiempo optimista ( $t_o$ ), de cuanto tiempo requeriría la actividad bajo condiciones ideales, un estimado probable ( $t_m$ ) del tiempo que la actividad debería tomar normalmente y un estimado pesimista ( $t_p$ ) que representa el tiempo que la actividad requeriría bajo las peores condiciones posibles. La fórmula para calcular el tiempo estimado ( $t_e$ ) es entonces:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

6

5. Utilizar el diagrama de red que contenga los estimados de tiempo para cada actividad, desarrollar un programa para las fechas de inicio y terminación de cada actividad y para el proyecto en general. Cualquier demora que ocurra a lo largo de la ruta crítica, requiere una atención inmediata porque puede demorar el proyecto entero.<sup>24</sup>

### Secuencia De Actividades

En esta fase se establece el orden lógico que relaciona las actividades. Generalmente se emplea un listado o columna de actividades enumeradas o notadas mediante letras del alfabeto descrita en la fase anterior. A la izquierda de cada actividad se anota la actividad precedente a cada una y a la derecha la o las actividades inmediatamente siguientes (secuencia).

En forma simplificada es suficiente solamente la columna de actividades y la secuencia (la de actividades inmediatamente siguientes).

Actividades Precedentes (Opcional)	Actividades	Secuencia
		B
E	A	C
-	B	F
A,H,I	C	J,K
F	D	E
D,G	E	A,H,I

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen P. Administración. Quinta Edición. Editorial. Prentice may. Pág. 307 - 312



B	F	D
F	G	E
E	H	C
E	I	C
C	J	L
C	K	L
J,K	L	M
L	M	N
M	N	-

A la secuencia de eventos y actividades que toman más tiempo para completar se le denomina ruta crítica, es crítica porque una demora en el proceso implica una demora en la finalización del proyecto.

Lo que hace la ruta crítica es ayudar a predecir las cosas que dentro de una programación son engañosas, para sugerir el modo de cambiarlo o eliminarlo.

### 1.8.5. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS USANDO TIEMPOS DETERMINISTICOS (CPM)

Para encontrar el tiempo de terminación más corto de todo el proyecto, proceda sistemáticamente desde el principio determinando lo siguiente para cada tarea

1. El tiempo de inicio más inmediato, esto es, el tiempo más inmediato en que esa tarea puede iniciarse.
2. El tiempo de terminación más breve, esto es, el tiempo más breve en que esta tarea puede concluir.

El tiempo de terminación más breve de la tarea final es el tiempo más corto en que todo proyecto puede completarse ( en el caso de que exista más de una tarea terminal, el tiempo de conclusión más breve de todo el proyecto es el máximo de los tiempos mínimos de terminación de todas esas tareas).

- **Matriz de resultados:** Cuando una situación está dada en 2 dimensiones, puede emplearse una matriz de resultados. En los cuadros de intersección de la matriz se muestra el resultado de una combinación de estados y estrategias.

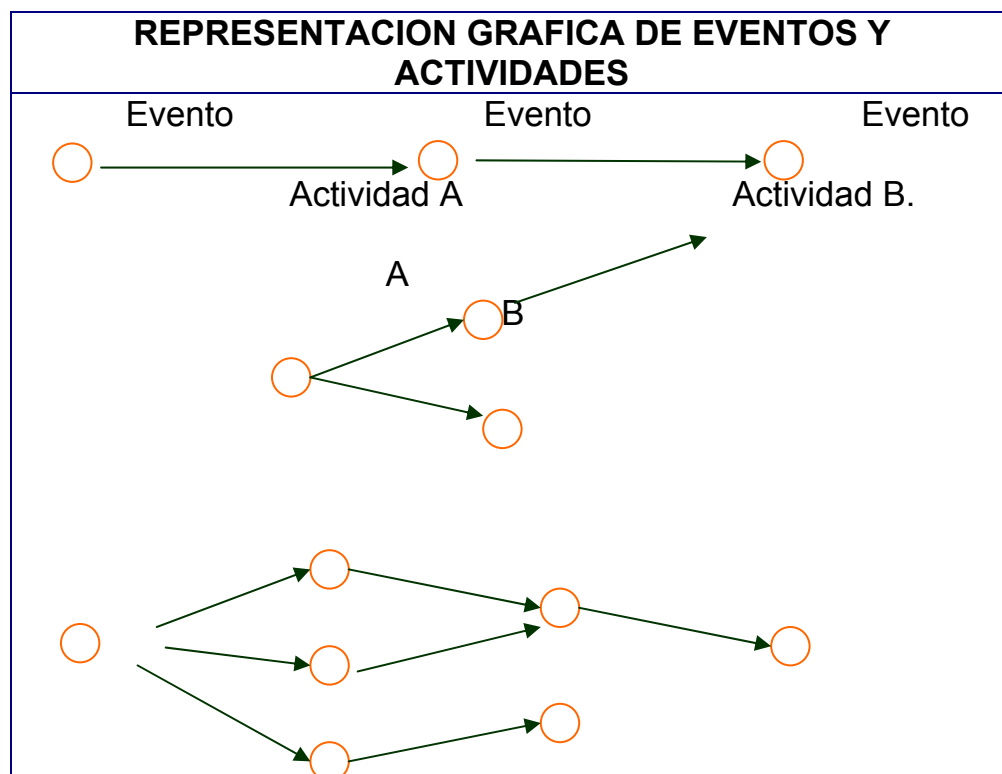
En caso de que las condiciones sean aleatorias, a cada estado puede asignársele una probabilidad que sea decisiva para determinar la posibilidad de cierto resultado.

- **Diagramación de la Red O “Diagrama de Flechas”:** Se elabora mediante flechas y círculos (eventos). Las flechas representan “las actividades”.

Actividad  $\longrightarrow$

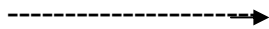
El tamaño de las flechas no se dibuja necesariamente en escala proporcional al tiempo de duración de la actividad.

“Los círculos representan los eventos” que indican la iniciación o la finalización de una actividad y se enumeran en el orden en que van apareciendo, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo:



- **Actividades Ficticias O Virtuales:** En el diagrama de redes se utiliza el concepto de “actividades ficticias”, “fantasmas”, “simuladas” o actividades imaginadas que se emplean para mantener la secuencia lógica de las actividades y que no demanden tiempo, tampoco recursos, se representan gráficamente por flechas punteadas.

Actividad Ficticia



Los datos mínimos para que podamos elaborar una red o diagrama de flechas son:

- El listado de actividades programadas.
  - La secuencia o la columna de las actividades inmediatamente siguientes.
- **Árbol de decisión:** Esta herramienta se emplea en decisiones donde una cadena de factores tiene incidencia sobre los resultados. El objetivo es maximizar el valor esperado, el cual se calcula en cada vértice del árbol de derecha a izquierda en forma sucesiva.

### Programación De Tiempo

En esta fase se calcula el tiempo o duración de la actividad, desde que inicia hasta que termina cada una de ellas.

De acuerdo con el tipo de programa, se selecciona la unidad más conveniente, por ejemplo horas, días, meses u otra.

El cálculo o estimación de cuánto tiempo dura cada actividad se hace de acuerdo a patrones de experiencias en proyectos semejantes y según la experiencia de los responsables del proyecto.

En proyectos en los cuales existe la dificultad en determinar el tiempo de duración de cada actividad se recurre a la idea inicial del PERT de estimar un “tiempo esperado” mediante el cálculo de probabilidad de tres estimaciones.

- a. Tiempo optimista. Que sería la duración de cada actividad en condiciones óptimas o ideales.

- b. Tiempo normal o duración más probables.
- c. Tiempo pesimista o duración de cada actividad en condiciones pésimas cuando se gastaría el máximo tiempo en realizar el proyecto.

En la práctica se tiende a utilizar una sola estimación, por cada actividad que es lo que se ha integrado en un sola técnica PERT – CPM.

Con la secuencia de actividades y el “tiempo esperado” de cada actividad se determinan los tiempos próximos o fecha más cercana o mínimo de iniciación de cada actividad y los tiempos alejados o tiempo tope o fechas más lejanas de iniciación de cada actividad del proyecto.

- **Ruta crítica o camino crítico:** Consiste en la secuencia de actividades o cadena de tareas que duran el mayor tiempo determinándose mediante la suma el tiempo de las actividades secuenciales, teniendo en cuenta que si hay actividades simultaneas de diferente duración se tomará la de mayor tiempo y se presenta subrayando la línea de las flechas.

La ruta crítica determina el tiempo máximo que debe durar la ejecución del proyecto, las actividades que conforman su cadena o secuencia y se caracterizan, porque cualquier atraso en alguna de ellas incide en un atraso idéntico en la duración total del proyecto ya que en sus eventos no hay ningún margen.

- **Estadística:** Dentro de ella principalmente:
  - a) **Muestreo:** Se puede obtener información acerca de un gran número de elementos (población) a partir del análisis de un subconjunto de ellos
  - b) **Teoría de la probabilidad:** Permite manejar los sistemas de decisiones en condiciones de riesgo, los cuales se aproximan más a las condiciones reales
  - c) **Pruebas de hipótesis:** Se pueden plantear hipótesis a través del método deductivo que sirven para elaborar teorías que deben contrastarse empíricamente.

**Teoría de colas:** Resuelve problemas en los que se presenta congestión. Ejemplo: suponga que usted desea contratar una secretaria y tiene que seleccionar entre dos candidatas: la secretaria 1 es muy consistente, escribe a máquina cualquier documento en 15 minutos exactos. La secretaria 2 es un poco más rápida con un promedio de 14 minutos y una desviación estándar de 30 segundos por documento; sus tiempos varían de acuerdo a una distribución normal. La carga de trabajo promedio en la oficina es de 3 documentos por hora con tiempos entre arribos o llegadas que varían de acuerdo a una distribución de Poisson.

La mejor decisión es la secretaria 2 pues el tiempo en el que los documentos están en el sistema son menores al igual que el tiempo en línea de espera.

## **CALCULOS DE COSTOS DE RECURSOS**

En esta fase se trata de analizar los costos del proyecto por unidad de tiempo, teniendo en cuenta los costos de los recursos que se utilizan en cada actividad, básicamente: mano de obra, material prima, instalaciones y equipo.

Los costos totales por unidad de tiempo (diarios, semanales, mensuales) deben reflejar los costos variables por actividad y los costos fijos por unidad de tiempo.

## **EJECUCION Y CONTROL**

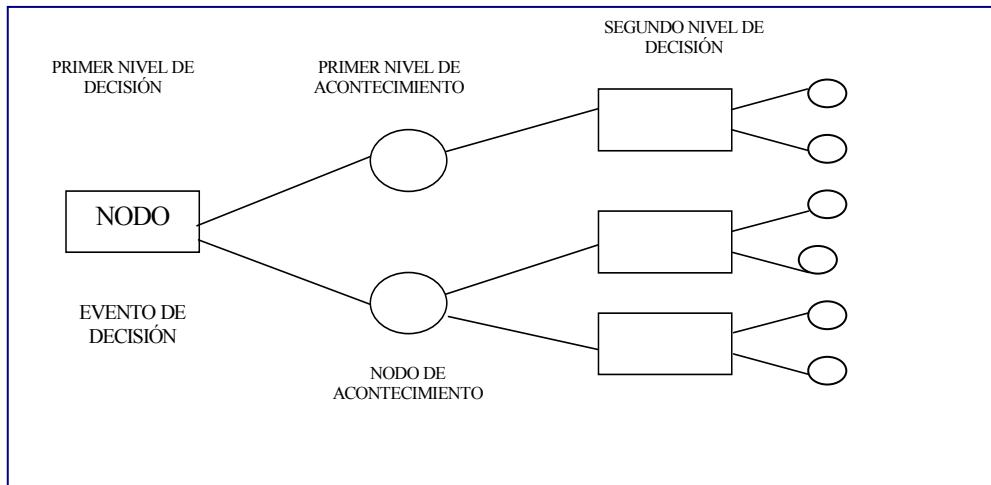
A partir de la decisión de los responsables del proyecto de iniciarlo se determina el día correspondiente al evento cero y se comienza la ejecución del proyecto midiendo permanentemente los resultados con relación a las actividades programadas, la identificación eficiente de las desviaciones depende de los mecanismos de información adecuado que permitirán a los administradores la corrección oportunamente (retroalimentación del proyecto).

## **TÉCNICA DEL ÁRBOL DE DECISIONES**

Este método ha sido empleado desde los años 50 por los administradores de organizaciones complejas, en todos sus sistemas o funciones básicas, en especial en las áreas de investigación y desarrollo, en el análisis del presupuesto de inversión, en la investigación de mercados, entre otros.

Esta técnica consiste en la asignación de probabilidades a eventos en condiciones de riesgos o incertidumbre mediante la representación gráfica

que ilustra cada estrategia o alternativa a través de una ramificación, parecidas a las ramas de un árbol. Los vértices o nodos representan los eventos de decisión utilizando para esto un cuadro. Los efectos derivados de la decisión se denominan acontecimientos y se representan por medio de un círculo en la siguiente forma:



Las decisiones se evalúan obteniendo el valor esperado de un resultado mediante la multiplicación del valor condicional del resultado por la probabilidad de ocurrencia.

La técnica permite seleccionar la alternativa óptima mediante la comparación de los beneficios económicos de cada rama a partir de :

- Los costos condicionales de cada decisión
- El cálculo o estimación de probabilidad designada a cada alternativa originada en cada decisión
- El valor esperado de cada rama.

Sobre la Técnica del PERT. (Program Evaluation and Review Technique) hay que decir que es un instrumento diseñado especialmente para la dirección, permitiéndole planificar, programar y controlar los recursos de que dispone, con el fin de obtener los resultados deseados.

Se trata de una técnica que proporciona a la gerencia información sobre los problemas reales y potenciales que pueden presentarse en la terminación de un proyecto, la condición corriente de un proyecto en relación con el

logro de sus objetivos, la fecha esperada de terminación del proyecto y las posibilidades de lograrlo, y en donde se encuentran las actividades mas criticas y menos criticas en el proyecto total.

El PERT. No intenta usurpar las funciones de la dirección, sino ayudarla a realizar sus actividades con mayor éxito. Tampoco, como es natural, dirige por si solo, pero si que se puede afirmar, que depende de la habilidad con que la dirección usa de esta técnicas, el que descubra y resuelva los problemas que surgen con mayor eficacia.

Rara vez se conoce, en el momento de tomar una decisión, toda la complejidad y consecuencias que puede tener. Sin embargo la Técnica PERT., traza un método eficaz para reducir los riesgos tomando aquellas decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.

Todos sabemos que existen diferentes niveles de dirección: director gerente, jefe de departamento, jefe de división, jefe de centro, etc. pero todos los niveles se realizan fundamentalmente tres actividades.

1. Fijar los objetivos.
2. Buscar y organizar los medios necesarios para alcanzar los objetivos previamente fijados.
3. Controlar la concordancia existente entre el plan fijado y lo que se está realizando, con el fin de poder actuar sobre los recursos y hacer frente a las condiciones reales.

**RED PERT:** Una red PERT es la representación gráfica y simbólica de las tareas a desarrollar para llevar a feliz termino un fin propuesto.

Desde la introducción de la Gráfica de Gantt, han habido algunas innovaciones dramáticas en la Planeación de proyectos, ocasionada por la necesidad de planear y controlar proyectos complejos que comprenden muchos elementos y grupos de trabajo.

El método de la ruta crítica (CPM) o programación de la ruta crítica (CPS) es una forma de planeación de proyectos denominada Planeación de Redes.

La planeación de redes comprende la elaboración la elaboración de una gráfica de los elementos y las actividades que constituyen un proyecto complejo, mostrando las secuencias e interrelaciones necesarias y

determinando la ruta crítica o secuencia de eventos más larga que realmente determina cuando puede completarse un proyecto. Los recursos adicionales aplicados a estas actividades serían eficaces en la reducción del lapso de tiempo del proyecto.

Quizá la técnica de planeación de redes más aplicada sea el PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Proyectos), que es un refinamiento del método de la ruta crítica, en la cual se elaboran estimados de los tiempos optimistas, más probables y pesimistas para la terminación de cada elemento en el proyecto. Estos datos se introducen en una computadora en la que se calculan las probabilidades estadísticas de completar las varias rutas y se determina la ruta crítica. La computadora imprime también información sobre esas actividades que tienen tiempo holgado y pueden tolerar retrasos, de modo que el esfuerzo, la mano de obra, las máquinas y el dinero pueden ser desviados de actividades con holgura a actividades más críticas, si es posible, reduciendo el tiempo total del proyecto sin costo extra.

Este análisis también muestra las fechas de primera y última de inicio y de terminación para cada elemento en su propia secuencia con otros elementos.

Estas técnicas de planeación de proyectos pueden también usarse en el control de proyectos pero el solo hacer el plan original puede ayudar mucho a asegurar que no se pasen por alto los elementos importantes y a lograr que el proyecto se inicie apropiadamente. Una vez que se ha establecido una gráfica PERT, se puede revisar en forma periódica el avance del proyecto y la gráfica puede ser actualizada.

Con frecuencia, se observarán cambios sustanciales en la ruta crítica conforme se determinan con anticipación algunos eventos y se retrasan otros.

El mantenimiento de la información actualizada necesaria para utilizar la planeación de proyectos como técnica de control requiere un esfuerzo considerable al pasar el tiempo y presentarse los cambios en el proyecto.

## **DIAGRAMAS DE FLECHAS**

Fundamentalmente un Diagrama de Flechas es la plasmación, en un gráfico de los procesos o operativos que han de tener lugar durante la ejecución o realización de un proyecto. Estos diagramas pueden presentar la totalidad de un proyecto o parte del mismo.



En los proyectos de gran magnitud y/o de gran complejidad de los diagramas totales serán muy esquemáticos con el fin de evitar el que la pretensión de llegar a un grado de detalle muy profundo haga perder visión general provocando confusión.

Por el contrario, en los proyectos sencillos y simples, se puede llegar a tener la idea de detalle sin que el gráfico resultante sea embrollado.

## **ACTIVIDAD**

Se conoce con el nombre de actividad a la operación o conjunto de operaciones que se representan en el diagrama mediante una flecha.

La flecha del dibujo representa a la actividad A, que puede corresponder a una operación tan simple como "pulsar el freno de un torno" o tan compleja como "levantar el horno alto número 1", dependiendo, como es lógico, la complejidad de la magnitud del proyecto y de la etapa de planificación que se está considerando.

En los gráficos o diagramas, cada actividad debe estar perfectamente identificada mediante una inicial o abreviación de la operación que corresponde y, además, en relación aparte, cada actividad debe estar descrita en forma tal que esté perfectamente comprensible.

## **SUCESOS**

Se denominan sucesos o eventos, a los momentos en que tienen lugar los principios y finales de las actividades. Estos sucesos deben estar perfectamente definidos o identificados de forma tal que no se produzca ambigüedad en el momento de considerar su realización.

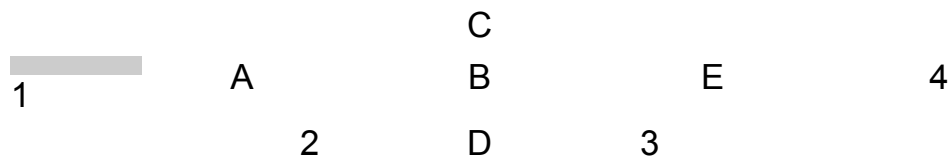
Así, el "bajar la palanca de freno" no es una buena identificación de un suceso, ya que no define con exactitud cuándo ocurre este suceso que da por terminada la realización de una actividad. Por el contrario, "bajar de freno hasta que haya llegado al tope inferior", define perfectamente el momento de realización del suceso.

En la primera representación gráfica de una actividad A (a) representa el suceso inicial y la cabeza de la flecha (b) representa el suceso final de la actividad A. Debemos tener presente que la longitud de la flecha A o (ab) no representa la duración de la actividad.

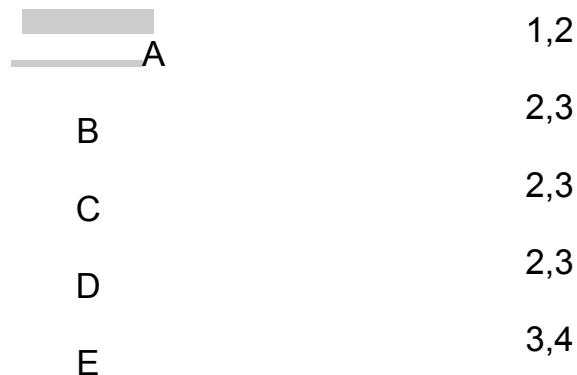
## ACTIVIDADES FICTICIAS

En ocasiones, el sistema de numeración descrito no es suficientemente indicativo. Supongamos el caso en que 3 variables B, C, D, tienen como suceso inicial el suceso de A y como suceso final el suceso inicial de E.

Su representación gráfica sería:



Y su identificación:



Como se ve, se produce una ambigüedad al identificar como (2,3), simultáneamente a las actividades B, C, D.

En estos casos para eliminar estas ambigüedades se crean unas actividades irreales que no representan nada y que tan solo se utilizan para romper esta ambigüedad.

Así en el ejemplo descrito:

Las actividades P y Q son actividades ficticias que no representan nada, pero gracias a las cuales cada actividad queda perfectamente definida.

A estas actividades ficticias, para diferenciarlas de las demás, se las representa por flechas de trazos. Las actividades ficticias pueden utilizarse para representar tipos de secuencia, que, de no disponer de ellas, serían imposibles de representar. Si consideramos la secuencias en que una actividad C debe iniciarse una vez concluidas las actividades A y B.

Supongamos que existe una actividad D que puede iniciarse una vez terminada la actividad B, pero que no tiene nada que ver con la actividad A. Al concluir esta actividad en el gráfico puede comentarse el siguiente error:

La actividad D no puede iniciarse hasta que la actividad B haya concluido, pero, al mismo tiempo, para poder iniciarse la actividad D, debe haberse concluido la actividad A, lo que no es obligatorio, según el planteamiento del problema.

La representación conjunta de ambos gráficos iniciales será:

Dado que la actividad B es única, suprimamos una de sus dos representaciones sustituyéndola por una actividad ficticia que una la punta de la flecha que se deja de representación con la cola de la o las flechas que representan las actividades siguientes a la actividad que se anula. En este caso hay dos posibilidades:

La primera es: Que no es correcta, ya que como se ve la actividad ficticia puede suprimirse sin que se produzca ningún cambio en el significado de la representación y, además, dicha representación resultante es la que ya hemos dicho es errónea.

La otra posibilidad es: Que representa exactamente lo que se quiere, ya que tanto la actividad C como la actividad D, para poder iniciarse necesitan que se haya terminado la actividad B, pero la actividad D no tiene nada que ver con la actividad A.

Asimismo, se ve que la supresión de la actividad ficticia variaría totalmente el significado de la representación.

Como regla general, para eliminar los casos de ambigüedades, cuando se produzcan, deben utilizarse las actividades ficticias y el proceso de utilización debe realizarse mediante las tres etapas siguientes:

1. Representar todas las actividades y cada una de ellas tantas veces como intervenga en las diferentes partes del gráfico que representa cada una de las condiciones en las que interviene.

2. Sustituir cada representación de las actividades que tienen varias por actividades ficticias por origen común que será el suceso final de una única representación de la actividad que de considera.
3. Analizar la posible supresión de todas aquellas representaciones de actividades ficticias cuya supresión no represente variación alguna en el significado de la representación.

## **RUTA CRÍTICA**

Si observamos el diagrama de red del siguiente ejemplo, veremos que algunos sucesos tienen idénticas fechas para el cumplimiento del suceso final de las actividades que a él llegan y del suceso inicial de las actividades que de él parten. Por ejemplo: los sucesos 1, 5, 6, 7, 9 y 10.

Refiriéndonos a las actividades relacionadas con estos sucesos, se observa que algunas de ellas tienen sus sucesos inicial y final cumpliendo la condición anterior. Ejemplo: las actividades (1,5), (5,6), (5,7), (7,9) y (9,10).

Por último, de entre estas actividades se ve que algunas tienen una duración prevista de realización igual a la diferencia entre las flechas correspondientes a sus sucesos final e inicial. Ejemplo: las actividades (1,5), (5,6), (6,7), (7,9) y (9,10).

A estas actividades se las denomina actividades críticas, y al camino que ellas forman y que obligatoriamente se iniciará en el suceso inicial del proyecto y terminará en el suceso final del proyecto, se le llama camino crítico. Asimismo, los sucesos que pertenecen a este camino se llaman sucesos críticos.

El que se les llame críticos se debe a la obligatoriedad de que todo lo que a ellos se refiere se realice según el plan previsto y sin ninguna posibilidad de demora en su total cumplimiento o adelanto en el inicio de su realización. Si se produjera alguna variación, ésta repercutiría en la totalidad del proyecto.

Como es lógico, la atención y el esfuerzo máximos deben recaer sobre el camino crítico, cuyo total cumplimiento garantiza al cumplimiento del proyecto en la fecha prevista.

En cuanto un camino crítico deja de serlo (por retraso de actividades no críticas), el proyecto, salvo medidas que modifiquen las previsiones iniciales, sufre retraso en su culminación.

En los diagramas se suele pintar en rojo el camino crítico, e incluso se da mayor anchura a las actividades que lo constituyen.

## 1.9. PLANEACIÓN PROSPECTIVA

### 1.9.1. EL ESTADO DE LA PROSPECTIVA

Se considera que actualmente la prospectiva tiene mucho futuro, pero no ha sido así durante largo tiempo, por cuanto ella como disciplina no ha estado desde siempre. Lo que ha subsistido, ha sido el interés por el futuro. La prospectiva como ciencia o disciplina tiene como objeto, en mi concepto, organizar los actos interés o de preocupación por el futuro.

Esta ciencia, disciplina o para algunos simplemente un método\* es muy joven y ha pretendido sistematizar los actos de preocupación por el futuro, los cuales están presentes de alguna forma en todos los individuos y en mayor o menor grado en las comunidades y organizaciones. La sistematización que se ha efectuado, ha estado marcada por algunos autores de renombre por un énfasis hacia técnicas y herramientas.

Los aportes teóricos y prácticos que ha realizado hasta ahora la Escuela Francesa – la mas relevante a nivel mundial -, se han enfocado hacia la anticipación y si bien es cierto que algunas organizaciones y/o individuos han estado en capacidad de anticipar los cambios, han sido también muchos los fracasos en ese campo. Estos fracasos no se divulgan de la misma forma que los éxitos, con lo que se contribuye por una parte a dar una falsa imagen de la práctica y por otra, se generan desencantos en aquellos que no tienen la dicha de lograr prever los cambios.

Ocurre además, que las herramientas y técnicas que se emplean hoy, son superficiales, desconociendo que si se persiste en anticiparse a los cambios en un mundo cada día mas globalizado y cambiante, estas tienen que ir evolucionando para dar respuesta a las condiciones difíciles del medio.

La prospectiva\* ha estado marcada por la influencia de la Escuela Francesa y si en algo se caracteriza, es por su aspecto anticipatorio del tratamiento de los temas del futuro. Este es un problema para la clase de tiempos que vivimos hoy con los efectos de la globalización y la tecnología. Es por eso que se propone investigar sobre otros métodos para realizar la práctica. Una de las fundamentaciones para la idea que mas adelante se extenderá, parte de las nociones de Acuña y Konow (1990, 6). Estos autores han establecido una formulación para el futuro, en términos de tres factores: (1) tendencia o inercia histórica, (2) evento o acontecimiento inesperado y (3) propósitos u objetivos individuales y/o colectivos.

La expresión de dicha fórmula sobre el futuro (F) es la siguiente:

$$F = aT + bE + cP$$

donde:

T = Tendencia o Inercia histórica

E = Evento o acontecimiento inesperado

P = Propósitos u objetivos individuales y/o colectivos.

a, b, c: parámetros o coeficientes positivos, donde  $a+b+c = 1$

La fórmula la describen de la siguiente manera:

- Una parte del futuro viene determinada por lo que históricamente se había estado dando y esta es la parte predecible con diferentes grados de probabilidad, de acuerdo al desarrollo que se puede prever de las condiciones imperantes en el presente. Mientras más importante sea, mayor será el valor del parámetro a.
- Una parte del futuro simplemente no es predecible sino que es sorpresiva, por lo cual no es posible anticiparse a ella ya que no la esperamos realmente o porque, siendo posible anticiparse, no se conoce su probabilidad y el cuando ocurrirá. Mientras mayor sea su peso, mayor será el valor del parámetro b.
- El deseo que algo ocurra, influye a que eso sea así y las imágenes o deseos de la gente influyen en el futuro. Esa parte es elegible, ya que depende de la voluntad de las personas y además es diseñable. De ese modo estamos creando un futuro gracias a nuestra imaginación. Mientras mayor sea su importancia, mayor será el valor del coeficiente c.

## **1.10. BARRERAS PARA UNA PLANEACIÓN EFECTIVA**

La planeación es el proceso que sirve para determinar cómo la organización puede llegar a donde pretende llegar. Pero no siempre se llega a donde se tenía establecido llegar.

Si no se logra el objetivo que buscamos, entonces nuestra planeación, muy posiblemente ha fallado. Esto quiere decir que si la función de la planeación no es bien ejecutada dentro de la organización, puede generar algunas dificultades. Una de ellas, puede ser, cuando se planea exageradamente, implicando esto mucho tiempo por parte de los administradores, y de allí la

posible consecuencia de descuidar otras funciones administrativas, que puede acarrear serios problemas para la empresa.

La planeación, si no es llevada correctamente puede concluir su desarrollo ante algún obstáculo que le impida seguir adelante y enterrarla completamente. Muchos pueden ser los obstáculos o motivos por los que fracasa la planeación, pero algunos autores resaltan principalmente dos barreras:

1. La resistencia interna de los planificadores a establecer metas y hacer planes para alcanzarlas, hay varias razones que explican por qué algunos gerentes vacilan en fijar planes o no los fijan. Las razones pueden ser las siguientes:
  - a. Repugnancia a abandonar metas alternas: a muchos de nosotros nos repugna comprometernos con una meta, porque es demasiado doloroso abandonar otras alternativas deseables.
  - b. Temor a fracasar: Lo que impide a muchos gerentes correr riesgos necesarios y establecer metas específicas.
  - c. Falta de conocimiento organizacional: Todos los planes deben estar en armonía con la alta gerencia. Si no es así, el plan puede caerse a pique o fracasar por falta de apoyo o porque va en contra de las políticas de alta gerencia. Ahora, un gerente nuevo o insuficientemente informado, vacilara en fijar objetivos, si tiene la sensación de que van a estar en conflicto con los que ya han fijado en niveles más altos.
  - d. Falta de conocimiento del ambiente: Si el gerente no conoce el ambiente externo, se confundirá en la formulación de planes que debe tomar y no formulara metas precisas.
  - e. Falta de confianza: Si los gerentes no tienen confianza en si mismos o en la empresa, no querrán fijar metas difíciles.
2. Resistencia al cambio: Ocurre entre los miembros de la organización (gerentes, lo mismo que empleados) que deben llevar a cabo las actividades proyectadas. La tendencia a que los miembros de la organización se resistan a la planeación a sido uno de los motivos más grandes por los que han fallado la planeación, al punto de que a sido catalogada como la “más universal barrera de la planeación”.

Con esa resistencia el espíritu de trabajo de la organización puede verse afectado: Los empleados se quejan abiertamente del plan, o se quejan en privado, o bien lo ejecutan sin ningún entusiasmo o a un, tratan de sabotear el nuevo sistema o de sacar al planificador de la empresa. También es posible que la planeación suscite resistencias, si restringe la libertad de las personas para dedicarse a la actividad de trabajo que prefiere.

## **1.11. EL CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN POR ESCENARIOS**

La Planeación por Escenarios se origina en el supuesto que en últimas conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Partiendo de éste punto de vista, los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar. EL proceso de creación de escenarios emplea una gama de técnicas para investigar, recoger ideas y escribir historias, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definan los linderos de los terrenos competitivos del futuro. La Planeación por Escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que las empresas operarán en el futuro y la forma, que en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

A medida que aumenta la incertidumbre, aumenta también el potencial para la confusión y la parálisis, situación que puede conducir a la actitud de "esperemos a ver que pasa" y a la falta de compromiso. Las empresas necesitan un mecanismo que les permita relacionar y enfocar los eventos en curso, al mismo tiempo que reducir la incertidumbre a una condición manejable. El análisis de escenarios logra esto, mediante un proceso de visión colectiva, que limita el rango de futuros posibles y les da consistencia y detalle. Cada escenario se puede usar para generar opción.

### **1.11.1. MODELO DE LA PLANEACION POR ESCENARIOS**

Este enfoque puede ser usado con otros modelos para asegurar que los planeadores profundicen en el pensamiento estratégico y está particularmente orientado hacia la identificación de aspectos estratégicos.

1. Seleccione varias fuerzas externas e imagine los cambios relacionados que puedan impactar la empresa. Aquí se busca identificar discontinuidades en el entorno externo de la empresa, lo que se logra mediante el "escrutinio del entorno" (Environmental Scanning). Este escrutinio debe consistir en la recopilación



sistemática de información externa para evitar que fluya en el proceso información sesgada.

2. Un equipo de tres a cinco gerentes, usando la información derivada del escrutinio del entorno, entrevistará a expertos dentro y fuera de la empresa y desarrollará de cuatro a cinco visiones alternativas del futuro con todos los eventos que pudieran conducir hacia ese futuro y las presentará a todos los equipos de planeadores.
3. Para cada cambio dentro de una fuerza, describa tres escenarios futuros para la empresa (el mejor, el peor y el razonable) que podrían ocurrir como resultado de cada cambio.
4. Sugiera que podría hacer la empresa, o cuáles podrían ser las estrategias potenciales, en cada uno de los tres escenarios para responder a cada cambio.
5. Identifique las estrategias o consideraciones sobre las que el grupo tenga consenso y que deberían orientarse a responder a los posibles cambios externos.
6. Seleccione los cambios externos más probables que puedan afectar la empresa dentro de un período específico de tiempo, e identifique las estrategias más razonables que debería ejecutar la empresa para responder al cambio.

Como en la Planeación por Escenarios participa mucha gente, los participantes se dividen en grupos, en un número igual a los escenarios resultantes y cada equipo ordena los eventos que se dan en cada escenario basándose en su probabilidad de ocurrencia. Cada equipo presenta su escenario a la audiencia y trata de convencer a los otros equipos de la confiabilidad de sus argumentos y compartirá los razonamientos que hizo el equipo durante el proceso. El uso de ésta herramienta implica manejar un sistema de pensamiento multidimensional y por consiguiente, para clarificar mejor las interrelaciones y los puntos de conflicto, los equipos usan los diagramas de matriz.

## **1.12. CASO DE ESTUDIO**

### **CASO SERVIENTREGA**

#### **HISTORIA**

Partiendo de un proyecto familiar, que fue hecho realidad el 29 de noviembre de 1982, se crea la empresa que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y

comunicación urbana, nacional e internacional más importante de nuestro país.

Generando un estándar gerencial "Modelo S" propio, pensando siempre en seguir evolucionando, La Corporación Servientrega continúa entregando progreso y desarrollo para sus Clientes, el país, y su gente.



### **Misión**

**Satisfacer** totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro



### **Visión**

**Queremos** que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin, se aseguran estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un Talento Humano, comprometido e idóneo.

## **Centro Internacional de Logística**

Único en Colombia y el más moderno de Latinoamérica

Como una demostración real de que en el País se pueden realizar grandes proyectos, líderes en el continente y a la altura de cualquier parte del mundo, hemos



desarrollado el Centro Internacional de Logística Servientrega.

En más de 16.000 metros cuadrados y conexión directa con el aeropuerto internacional El Dorado, salen y llegan nuestros vuelos chárter exclusivos. Manejamos documentos, mercancías y valores, con tecnología de última generación y una flota que supera los 800 vehículos a través de los cuales se movilizan más de 850.000 envíos diarios hacia todo el País y el mundo.

### **Evolución**

Se relaciona con el flujo de mercancías, documentos, valores e información, desde los proveedores, a través de toda la compañía hasta los usuarios finales.

### **Valores agregados**



### **Tiempos de entrega**

Nuestros tiempos de entrega se ajustan a las más exigentes . necesidades del mercado, superando la barrera del tiempo.

**Cero horas hábiles**

Envíos recibidos antes de las 6:00 P.M. y entregados a las 8:00 A.M. del siguiente día.

**Hoy mismo**

Envíos recibidos antes de las 10:00 A.M. y entregados personalmente al medio día en la ciudad de destino.

10:00 A.M.

Envíos recibidos hoy y entregados antes de las 10:00 A.M. del siguiente día.

24 HORAS

Envíos recibidos hoy y entregados al siguiente día en la tarde.

### Entregas en línea

Manejamos sus documentos masivos a través de un medio magnético vía satelital.

### Cobertura

Contamos con 1000 Centros de Recepción en todo el País – La Red 1000- mediante la cual cubrimos cerca del 98% del territorio nacional, para estar más cerca de usted y al lado de su destino.

### Modernización

Una cultura que trasciende a toda la organización y la impulsa continuamente hacia adelante.

### Seguridad

Rastreo electrónico e información sistematizada, entregas persona a persona, bóvedas de seguridad, red nacional de supervisión, vigilancia y pólizas de seguro con las más importantes compañías del País.

### Formación

En nuestro exclusivo CDL: Centro de Desarrollo y Formación en Logística, los Colaboradores y los Clientes reciben formación y asesoría permanente en los procesos de Logística Integral.

### Programa de fidelidad

Así retribuimos la fidelidad de nuestros Clientes:

Tarjeta Vip, Experto Segura, Club Secretos, Club Gano Ganas.