Proceso Administrativo (Planificación)

Es la función fundamental de la administración. Comprende objetivos, metas y mecanismos de cómo alcanzarlas. Su tarea primordial es reducir al mínimo los riesgos y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades.

Conceptos Generales
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 en tiempo y números necesarios para su realización.

Es la solución y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternativos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos.
Implica la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y colaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

1. *Objetivo:* el aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (¿Qué es lo que se quiere?).
2. *Cursos alternos de acción*: Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para alcanzar los objetivos.
3. *Elección*: La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, entre alternativas, de la decisión más adecuada.
4. *Futuro:* La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Según su **Naturaleza** podemos distinguir 4 características principales que distinguen a la Planeación como integrante del proceso administrativo:

- Contribución a los objetivos - cada plan principal y los derivados actúan en el mismo sentido: facilitar la consecución de los objetivos empresariales.
- Prevalencia – precede a la ejecución de todas las funciones y establece las normas de control.
- Extensión – se relaciona con el nivel en el que se encuentre el administrador responsable. La delegación de autoridad está involucrada pero, aún así, cada escalón en la pirámide empresarial planifica enmarcado por un plan mayor.
- Eficiencia – la medida de ella está en el monto de su contribución a los objetivos, como compensación a los costos de formulación e implementación.

Así encontramos básicamente los siguientes **principios de la planeación**:

1. *De la flexibilidad*: al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
2. *De la unidad:* Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos generales de tal manera que sean considerados en cuanto a su enfoque, y armonía en cuanto el equilibrio e

interrelación que deben existir entre ellos.

3. *De la precisión:* Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos. La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades; esto facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

Los **Tipos de planes** pueden clasificarse en:

- **Misión -** equivale a enunciar la principal razón de existir de la organización. La idea de que las organizaciones tiene una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta. Es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.
  Identificar la misión ayuda a una organización a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus gerentes y empleados deberán llevarlas a cabo. Las formulaciones de la misión dan a conocer esos límites y normas a todos los interesados.

  Consecuencia de la ausencia de misión:

  * Cuando no se tiene una idea clara de los valores ni del carácter básico (la misión) de una organización, los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo; la búsqueda de tratos y planes tentadores que exigen cualidades que no posee la empresa y que pueden llevar a desperdiciar recursos y a otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización.

- **Objetivos –** son los fines hacia los cuales se dirige la actividad principal. Los departamentos también pueden tenerlos. Representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
  Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización y de los individuos. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

  CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

  - *Individuales y colectivos:* Debe distinguirse el objetivo que persigue una persona individual, de los objetivos de un grupo humano.
  - *Generales y particulares:* Un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, que son medios para alcanzar ese objetivo más amplio.
  - *A corto y a largo plazo:* Corto menos de un año, largo más de un año.

- **Políticas –** son planteamientos generales que guían la toma de decisiones. A menudo delimitan el área dentro de la cual decidir, asegurando la consistencia en las decisiones. Son tantas como niveles organizacionales, o aún por proyectos. En esencia son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Son planes en el sentido de que son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
  Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toda de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

  CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

  1. *Estratégicas o Generales:* Se formulan en el ámbito de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una

integrada. Ejemplo: Los empleados de la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.

2. *Tácticas o Departamentales:* Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: El departamento de producción, determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
3. *Operativas o Específicas:* Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: Seguridad de tornos: de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o en su caso, al servicio de mantenimiento.

- **Estrategias** – reflejan a menudo un programa general de acción, mostrando la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos, asumiendo una condición competitiva. Son la determinación de los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
  Son cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.

  Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

  - *Determinación de los cursos de acción o alternativos:* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
  - *Evaluación:* Analizar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como árbol de decisiones, etc.
  - *Selección de alternativas:* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa.

- **Procedimientos** – establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Son guías de acción que detallan la forma exacta bajo cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas.
  Son aquellos planes se señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

  Aspectos importantes:

  - Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente (gráficas de proceso, flujogramas).
  - Deben ser periódicamente revisados para hacerlos más eficientes.

- **Reglas** – son la forma más simple de un plan y puede formar parte de un procedimiento. No admite desviaciones o discrecionalidad aunque también sirven como guías. Una regla ordena que se tome o no, una acción específica y defina con respecto a una situación. Ejemplo: “NO FUMAR”. Por su naturaleza, las reglas están diseñadas para restringir el pensamiento y deben emplearse sólo cuando se quiere que las personas en una organización no usen su juicio discrecional.

- **Programas** – involucra metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a darse, recursos a emplear para llevar adelante determinada acción, amparándose en el capital necesario y el presupuesto de funcionamiento. Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.
  Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el

tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt (Henry L. Gantt)

- **Presupuestos** – expresa un planteamiento de resultados numéricos, tanto en términos financieros, unidades de producto, horas-máquina como cualquier otro mensurable numéricamente. Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico.
  Es la elaboración de planes para un período futuro determinada, en términos numéricos. Como tales, los presupuestos son planeamientos de los resultados que se anticipan, en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos) o en términos no financieros (cómo los presupuestos de horas – hombre).

Tipos de presupuestos:

- Presupuesto de ingresos y gastos
- Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos.
- Presupuesto de gastos de capital
- Presupuesto de efectivo
- Presupuesto de Balances Generales.

La importancia de planear

- Para contrarrestar la incertidumbre y el cambio – prever tendencias de cambio buscando que, con su consistencia, los planes cumplan los objetivos. Aún así, cuanto más a largo plazo, mayor riesgo e inseguridad, sin olvidar los imprevistos del medio que pueden llevar a la reformulación de los planes.
- Fijar la atención de los objetivos – los planes globales facilitan la unificación de actividades interdepartamentales.
- Ganar funcionamiento económico – sustituye lo inconexo e irreflexivo por lo coherente y dirigido hacia el objetivo, por tanto, reduce costos.
- Facilitar el control – midiendo resultados con lo planeado se pueden corregir las desviaciones.

Pasos de la Planificación

- Conciencia de la oportunidad: Comprende ver las oportunidades y posicionamiento, y es previo a la planificación propiamente dicha.
- Formulación de objetivos – es fijar los objetivos de la empresa en su conjunto y después para cada unidad subsidiaria. Ellos deberían controlar la naturaleza de todos los planes principales.
- Establecimiento de premisas – son los ambientes esperados de los planes en operación. Las premisas están limitadas a las que tienen carácter decisivo o estratégico para un plan.
- Determinación de vías alternativas – se toman las más promisorias, ellas serán las primeras en tener en cuenta.
- Evaluación de vías alternativas – la investigación y el análisis técnico facilita un buen resultado.
- Selección de una vía – aquí es donde se adopta un plan, que siempre recurrirá a las alternativas evaluadas, tanto para el curso a tomar, como las correcciones

necesarias.

- Formulación de planes derivados – es el punto de toma de decisión e implica a los planes que sustentan al básico.

Tomando en cuenta los **períodos de aplicación** de los planes (corto o largo plazo) involucra:

- **Principio de compromiso**: ninguna compañía debería planear para un período no mayor de lo económicamente justificable.

  La forma acertada de aplicación de este principio sería establecer un período suficiente para recuperar la inversión.

  Este principio implica planear el impacto futuro de las decisiones de hoy.

- **Coordinación de planes a corto y largo plazo**: los administradores responsables deben escrutar las decisiones inmediatas y los administradores subalternos deben recibir información, sobre los programas a largo plazo, para hacer consistente los compromisos planeados.
- **Principio de flexibilidad**: cuanto mayor la flexibilidad de los planes, menos riesgo de pérdida ante sucesos inesperados. Implica adaptar los planes lo mas rápidamente posible.
- **Principio de cambio de rumbo**: revisar periódicamente los acontecimientos y expectativas y rediseñar los planes, en la medida de lo necesario, para mantener el curso hacia las metas propuestas. Implica adaptar los procesos de planificación.

Modelos de planes

Categorizados por su:	*Tipos:*
♦ Amplitud	♦ Estratégicos ♦ Operacionales
♦ Lapso de Tiempo	♦ Corto Plazo ♦ Largo Plazo
♦ Especificidad	♦ Específicos ♦ Direccionales

1. PLANES ESTRATÉGICOS
   Son los planes que cubren a toda la organización, que establecen los objetivos generales y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general de 3 ó más años, abarcan un área más amplia y tratan menos los aspectos específicos.
2. PLANES OPERACIONALES
   Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales. Tienden a cubrir períodos cortos de tiempo. Ejemplo: Los planes mensuales, semanales y diarios.
3. PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO
   En el lenguaje financiero común, los planes a corto plazo son aquellos que abarcan un período de menos de un año, mientras que cualquier plan que exceda los 5 años se clasifican como de largo plazo.
4. PLANES ESPECÍFICOS
   Estos son definidos con claridad y no admiten interpretación, tienen objetivos claros. No hay ambigüedad, ni existe el problema de malos entendidos. Por ejemplo: si un administrador busca incrementar en un 20% las ventas de su empresa en un período de doce meses, él pudiese establecer procedimientos específicos, asignaciones presupuestales y horarios de actividad para alcanzar tal objetivo.
5. PLANES DIRECCIONALES
   Los planes direccionales facilitan la flexibilidad, identifican las directrices generales. Dan una orientación general pero no encierran a la administración dentro de un objetivo o curso de acción específicos. Ejemplo: En lugar que un administrador siga el plan específico “Reducir costos en un 4% e incrementar los ingresos en un 6% en los próximos 6 meses”. Un plan direccional puede establecer que planeamos “Mejorar el beneficio de 5 a 10% en los próximos 6 meses”. Es obvia la flexibilidad inherente a los planes direccionales, en contraste con los específicos (que son más tradicionales).