



Unidad I: La función de Planificación

Introducción

Habiendo tomado conocimiento de la importancia de la definición los objetivos, como paso previo abordaremos la temática referida al planeamiento, su abordaje como un proceso, su relación con las otras etapas del proceso administrativo, su vinculación con el ciclo de gestión, horizonte y brecha de planeamiento. En segunda instancia las herramientas que podrán utilizarse en los distintos niveles de la estructura.

Objetivos de aprendizaje

Se espera que al finalizar la lectura de la presente guía, Usted sea capaz de:

- Conocer el concepto de planeamiento y su importancia en el proceso administrativo
- Establecer el vínculo con el horizonte y brecha de planeamiento.
- Describir los pasos de la planificación,
- Vincular el planeamiento con la rueda operativa,
- Aprender cuáles son las distintas herramientas del planeamiento conforme a los distintos niveles de la estructura.

LA FUNCION DE PLANEAMIENTO

El proceso administrativo



Gráfico N°2: Relación entre procesos administrativos.

Importancia del planeamiento

Al tratarse de sistemas abiertos, las organizaciones son permeables a los cambios que ocurren en el entorno y que requieren tomar decisiones de forma permanente. Para ello, es necesario **diseñar planes que permitan alcanzar los objetivos establecidos previamente.**



El planeamiento es un **proceso dinámico y complejo**, que comienza con la definición de los objetivos y la determinación de la forma en que se ejecutarán y luego requiere reflexionar adónde quiere estar la organización en el futuro, para así establecer planes y asignar los recursos necesarios. Es decir, se **parte de la situación actual y debe diseñar los planes necesarios para llegar al futuro deseado**.

Definición

De acuerdo a Salgado el planeamiento se trata **de anticipar el efecto que tendrán en el futuro nuestras decisiones actuales¹**.

En el mismo sentido, Paolini y Gelves indica que **son decisiones presentes respecto de hechos futuros, vinculadas con un modelo de acción²**.

Según Robbins y Coulter, comprende la **definición de los objetivos** de la organización, el **establecimiento de estrategias** para lograr dichos objetivos y el **desarrollo de planes** para integrar y coordinar las actividades de trabajo³.

El proceso de planeamiento

De acuerdo a Álvarez⁴el proceso de planeamiento se compone de cinco partes y en cada una de ellas se deben realizar ciertas actividades, lo cual requiere tomar decisiones.

Pasos	Actividades	Decisión
Definir los objetivos	Determinar en qué negocio deberíamos estar	¿Qué queremos lograr?
Analizar la diferencia	Adónde se encuentra la organización y dónde debería estar	¿Qué debemos hacer para lograr los resultados esperados?
Construir los planes	Determinar cómo se van a lograr los objetivos	¿Cómo y dónde deberíamos hacerlo?
Implementar los planes	Establecer qué actividades se deben realizar	¿Cómo debemos asegurarnos los logros?
Comprobar lo actuado en función a lo planificado	Controlar si se lograron los objetivos	¿Cuáles son los resultados y qué deberíamos hacer?

¹Salgado, R. C. (1973). El planeamiento no es una fórmula mágica. *Revista Gestión*. 2, 74-82.

²Paolini, N. A., & Galves, D. A. (2011). *El Proceso Administrativo*. La Plata: Haber.

³Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Prentice Hall.

⁴ Álvarez, H. (2011). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*". Tercera Edición actualizada y ampliada.Córdoba: Eudecor.



El planeamiento no puede considerarse de forma aislada, sino que forma parte del denominado **proceso administrativo**⁵, que inicia con la definición de los objetivos y metas que pretende alcanzar la organización, y que forman parte del proceso político.

Luego, a partir del planeamiento se comienza un proceso de análisis para determinar la estrategia que determine cómo se van a llevar adelante esos planes.

Una vez determinado el plan a seguir, y por medio de la estructura, se desarrolla la gestión, es decir se ejecutan las tareas y operaciones propias de la organización siguiendo lo dispuesto por el planeamiento.

Finalmente, se debe controlar las actividades realizadas para detectar si estuvieron en línea con lo planificado, o si existieron desviaciones a corregir. Además, permite obtener una retroalimentación de todo el proceso.

Ventajas del planeamiento

Si bien la tarea de planificación requiere un gran esfuerzo por parte de los administradores, porque requiere la búsqueda de información, un análisis riguroso de datos, y una gran inversión de tiempo, se pueden destacar algunas de las ventajas del planeamiento.

- Ayuda a la supervivencia de las organizaciones
- Ayuda a definir la orientación de la organización
- Obliga a prevenir amenazas y facilita aprovechar oportunidades
- Colabora para reducir la incertidumbre
- Orienta la canalización de los recursos
- Ayuda a reducir costos y mejorar la eficiencia
- Facilita la realización de mejores controles
- Ayuda a delegar tareas
- Contribuye a que la empresa merezca mayor confianza crediticia
- Incentiva la formación de equipos de trabajo
- Genera mayor compromiso de las personas involucradas

⁵Larocca, H. (1991). *Planeamiento-Gestión-Control*. En el libro Organizaciones de Ader, J. y colaboradores. Buenos Aires: Paidós.



Debido a que nos obliga a pensar en el futuro, la planificación es una forma de adelantarse a los cambios y así estar preparados tanto como para aprovechar las oportunidades así como también para hacer frente a las amenazas del entorno.

Tipos de planes

Existen diversos tipos de planes de acuerdo a los criterios que se consideren:⁶

- **Alcance:**
 - ✓ Estratégico: aplican a toda la organización y establecen los objetivos generales de la misma, por lo tanto se trata de planes amplios.
 - ✓ Operativo: abarcan áreas específicas de la organización y especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos, por eso es que cubren períodos de tiempo más cortos.
- **Marco de tiempo:** este criterio dependerá del tipo de organización del que se trate, y de la permeabilidad que tenga a lo que ocurre en el entorno.
 - ✓ Largo plazo: en general, se refiere a períodos superiores a los tres o cinco años.
 - ✓ Corto plazo: en general, son aquellos que abarcan períodos menores de un año.
- **Especificidad:**
 - ✓ Direccionales: son planes flexibles, que exponen pautas generales, es decir que no obligan a cursos de acción específicos.
 - ✓ Concretos / específicos: son planes con objetivos claramente definidos y que no dan lugar a interpretaciones
- **Frecuencia de uso:**
 - ✓ Uso único: es aquel que se diseña para una sola ocasión, por eso permite hacer frente a una situación única como respuesta a decisiones no programadas.
 - ✓ Permanente: son planes constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten.

⁶Robbins, S., & Coulter, M. *Op. Cit.*



Relación con la rueda operativa

La rueda operativa es aquella que permite graficar el ciclo de gestión. Es el tiempo que demora una empresa en comprar sus insumos, transformarlos en productos elaborados, venderlos, cobrarlos y con ese dinero volver a comprar insumos para iniciar un nuevo ciclo.

El ciclo de gestión es una unidad de medida por excelencia del planeamiento del nivel táctico.

Horizonte de planeamiento

El horizonte de planeamiento indica el **momento hasta el cual tienen efecto las decisiones que estamos tomando actualmente**.

Este concepto está relacionado con aquello que para la organización puede considerarse como corto, mediano y largo plazo.

El horizonte de planeamiento va a depender del tipo de organización, del comportamiento de los recursos y del tipo de actividad que realice.

Ejemplo:

- Una fábrica puede programar la producción para la semana próxima, es decir el horizonte es de una semana.

HOY → 7 días
Horizonte de Planeamiento

De esa forma deberá determinar por anticipado: la producción que llevará a cabo durante ese período, las materias primas, las horas máquina y horas hombre que deberá afectar.

- La empresa también puede presupuestar las operaciones que llevará a cabo durante la próxima temporada (3 meses).

HOY → 3 meses
Horizonte de Planeamiento

Así podrá estimar el volumen de sus ventas, cobranzas, compras, pagos, gastos, etc. que tendrán lugar durante ese lapso y, consecuentemente, los resultados que obtendrá en caso que éste se cumpla.



- Por último, la empresa puede desarrollar el proyecto relativo a la instalación de una nueva línea de productos cuya vida útil se estima en 5 años.

HOY → 5 años
Horizonte de Planeamiento

El objetivo de realizar ese proyecto consiste en tener un elemento de análisis previo a la toma de decisión que oriente a los inversores respecto a la viabilidad o no de esa alternativa.

Una síntesis de la vinculación entre los tipos de objetivos, planes, el ámbito de aplicación y el horizonte de planeamiento que ocupa a cada nivel de la estructura es la siguiente:

Nivel de estructura	Tipo de objetivos	Tipo de planes	Ámbito	Horizonte
Institucional	Estratégicos	Estratégicos	La empresa	Largo plazo
Intermedio	Departamentales	Gerenciales	Área de la empresa	Mediano plazo
Operacional	Operativos	Operativos	Sectores	Corto plazo

Tabla N°2: Relación entre niveles de estructura, horizonte y tipo de objetivos y planes.

Relación entre horizonte y niveles de planeamiento

Como ya fuera indicado, el horizonte de planeamiento determina el período máximo hasta el cual tienen efecto las decisiones actuales.

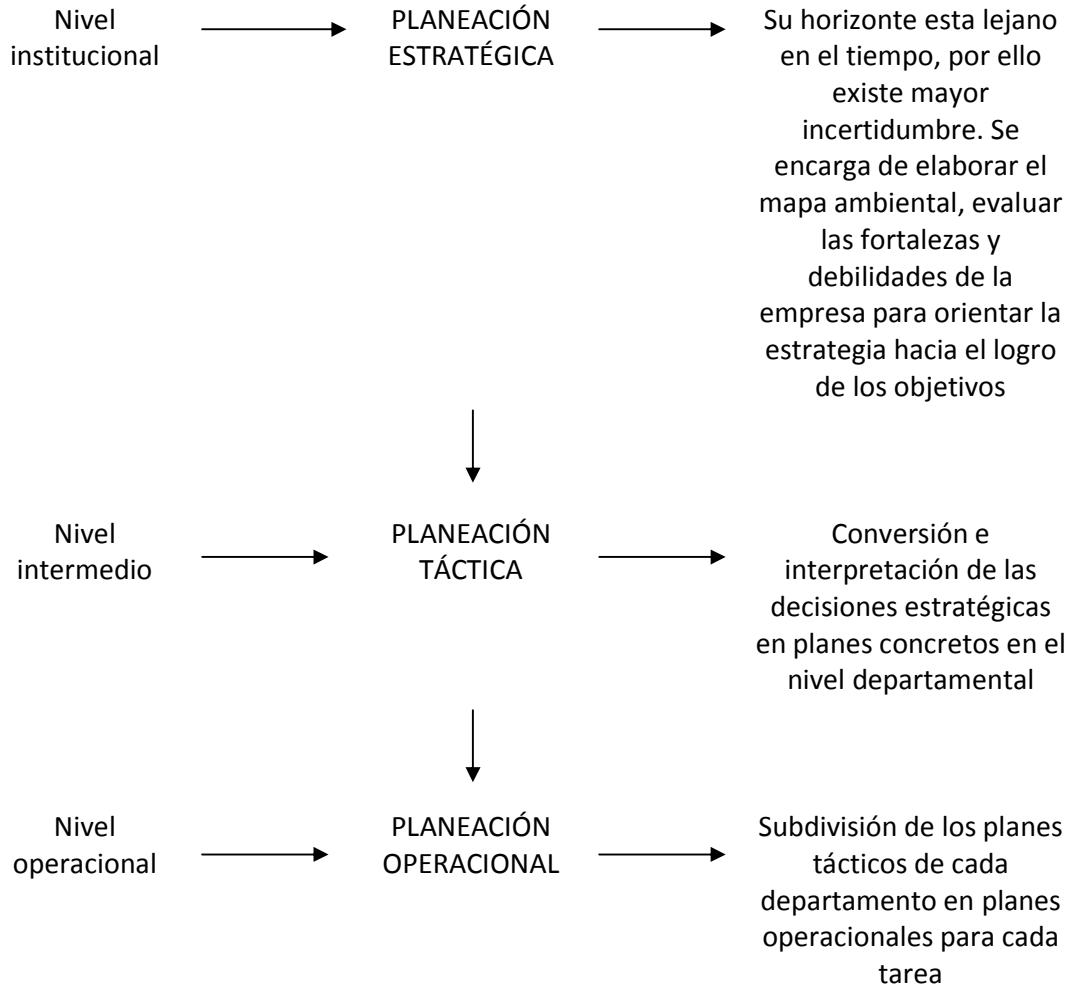
El **planeamiento estratégico** es aquel que tiene un horizonte alejado en el tiempo, en el cual existe mayor incertidumbre y por lo tanto es más complejo anticipar estos resultados. Se encarga de elaborar el mapa ambiental, evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa para orientar la estrategia hacia el logro de los objetivos. Entonces, el planeamiento estratégico comprende varios ciclos de gestión.

El **planeamiento táctico** tiene como unidad de medida al ciclo de gestión de la organización y tiene una duración coincidente. Se vincula con la conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel gerencial. Funciona como límite de separación de los niveles estratégico y operativo.



El **planeamiento operativo** se corresponde con todo lapso inferior al ciclo de gestión, cuyo horizonte es cercano en el tiempo y comprende las tareas propias del nivel inferior.

En resumen los distintos niveles de planeamiento comprenden:



Brecha de planeamiento

El planeamiento consiste en transitar desde una situación actual (hoy) a una situación ideal (horizonte de planeamiento). La diferencia entre ambas constituye lo que se denomina brecha de planeamiento, e indica el progreso que es necesario conseguir para lograr la meta establecida. La brecha de planeamiento tiene implicancias en dos dimensiones: el tiempo (diferencia entre el hoy y el horizonte) y la variable que estemos analizando (por ejemplo: el volumen de operaciones): diferencia entre los niveles actuales e ideales.

La brecha de planeamiento puede expresarse como todo aquello que debemos progresar durante el lapso comprendido entre la actualidad y el horizonte, para pasar



de los niveles de actividad actuales a los ideales, es decir, aquellos que constituyen nuestra meta. Esa brecha se cubre con planes, tales como la incorporación de nuevas líneas de productos, desarrollo de nuevos mercados, incursión en el mercado internacional, alianzas estratégicas de diferentes tipos, etc.

Gráficamente:

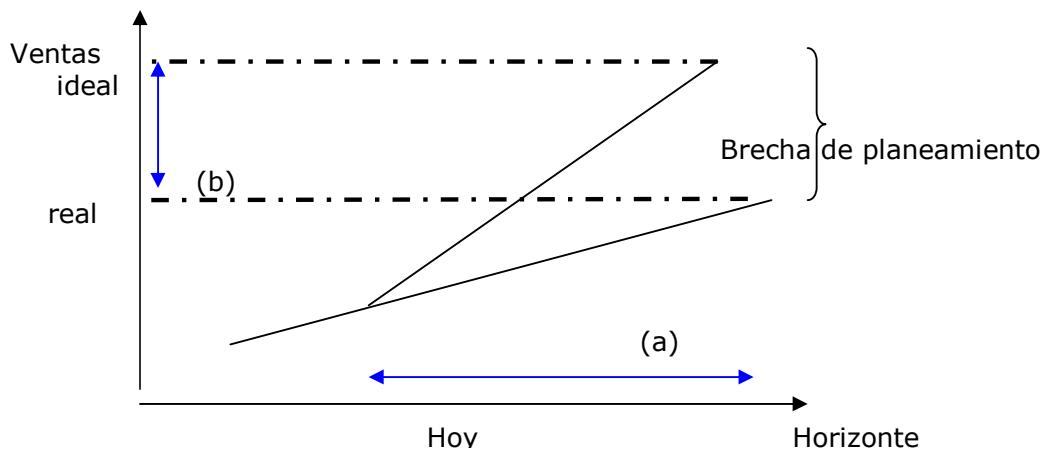


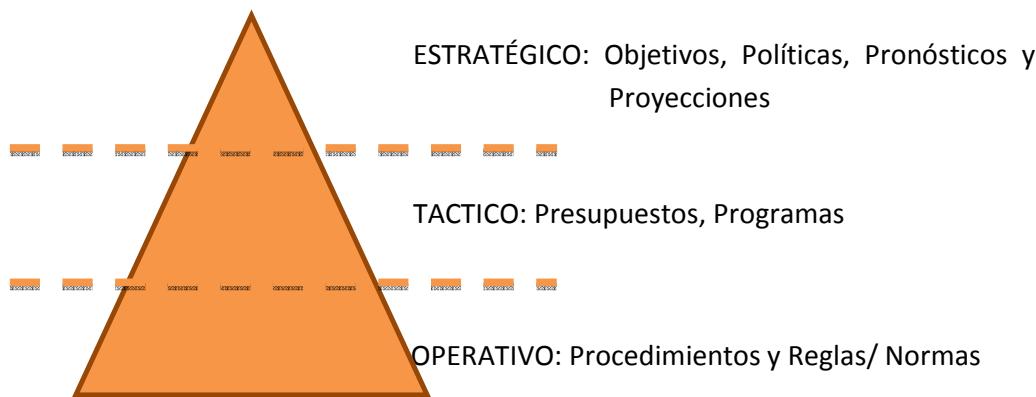
Gráfico N°3: Horizonte y brecha de planeamiento.

Durante el lapso (a) debemos lograr la diferencia de ventas (b). Para esto formulamos diferentes planes que nos permitan cubrir esa brecha.

En otras palabras al inscribirse en una carrera universitaria con una duración de 5 años y 30 materias, el futuro ideal esta representado por obtener el título a los cinco años habiendo aprobado las 30 materias, a razón de 6 por año pero si al transcurso del primer año las materias aprobadas han sido solo 3 el futuro real será de 10 años a razón de 3 materias aprobadas por año. La diferencia entre las materias a aprobar y las aprobadas representa la BRECHA DE PLANEAMIENTO.

Herramientas del Planeamiento

Dentro de las organizaciones existen tres niveles (estratégico, táctico y operativo). Cada uno de ellos trabaja con distintos elementos, que si se combinan entre sí, hacen homogéneo todo el accionar de la organización, actuando como criterios de decisión.



Nivel estratégico:

En este nivel se establece la Misión y la Visión de la organización, con lo cual, se apunta a un horizonte distante en el tiempo, cubriendose varios ciclos de gestión. Los integrantes de este nivel son: la Dirección Superior (Directorio / Presidente) y la Gerencia General (CEO). Sus herramientas son:

Objetivos: Estados futuros de cosas a alcanzar.

Políticas: son afirmaciones o enunciaciones de carácter general, que definen los grandes lineamientos de la organización y guían la toma de decisiones. Actúan como una limitación a la hora de definir objetivos. Pueden ser generales o sectoriales. Deben ser claras, precisas y preferentemente por escrito. Por ejemplo: en un restaurante una política general puede ser la de obtener una determinada posición en el mercado y una política sectorial trabajar con buena calidad y bajos costos.

Pronósticos: son estimaciones de comportamiento futuro de variables bajo análisis. De acuerdo a las características de estas estimaciones, existen:

- ✓ *Pronósticos propiamente dichos:* son apreciaciones subjetivas de una variable, pues interviene la opinión de quien realiza la predicción;
- ✓ *Proyecciones:* son estimaciones objetivas de una variable, que se basan en su comportamiento pasado, para extrapolarlo al futuro con la misma tendencia.

Nivel Táctico:

En este nivel se establecen los objetivos intermedios o tácticos y se definen las cadenas de medios a fines. Se trabaja con un horizonte más cercano en el tiempo, cubriendose un ciclo de gestión (1 año). Sus integrantes son: la Gerencia General (CEO)



y las Gerencias de cada Área o Departamento. La herramienta central es el Presupuesto, que es una declaración numérica o cuantificación de los recursos que van a utilizarse para cada actividad / Área dentro de la organización. Se realiza a partir de los pronósticos, proyecciones y Plan Global enunciados en el Nivel Estratégico.

Otra herramienta que se utiliza en este nivel es el Programa, que es una identificación de las distintas actividades (con sus tiempos y personas a cargo) que deberán ser desarrolladas por los distintos sectores de la organización, en pos del cumplimiento del Presupuesto. Su función es la coordinación de las distintas actividades dentro de la organización.

Nivel Operativo:

En este nivel se establecen las actividades a llevar a cabo para alcanzar las distintas metas, que una vez cumplidas, permitirán llegar a los objetivos intermedios planteados en el nivel anterior. Por lo tanto, está integrado por las decisiones diarias o casi diarias, que tendrán sus efectos en el ciclo de gestión. Sus integrantes son las Gerencias de cada Área o Departamento, y las Jefaturas y Supervisores. Sus herramientas son:

Normas o procedimientos: son el detalle pormenorizado de las tareas que involucra cada una de las actividades a ser desarrolladas (dan respuesta al cómo, dónde, qué y quién), y se elaboran para evitar la discrecionalidad decisoria de quienes las tienen que llevar a cabo. Por ejemplo, los manuales.

Reglas: son guías o pautas de acción para situaciones que no están directamente relacionadas con el nivel operativo. Definen el comportamiento de los individuos de la organización en aspectos que poco tienen que ver con las tareas o actividades a desarrollar, pero que sin embargo, ayudan a cumplir los objetivos o metas fijadas. Por ejemplo, carteles “No Fumar”.