

TEMA 5: PLANIFICACIÓN

LA PLANIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y CONCEPTOS

La planificación de la organización ha adquirido especial importancia, ya que sirve tanto para delimitar hacia dónde se dirige la organización como para marcar las oportunidades para competir con los demás.

Las ventajas que presenta la organización son diversas, tales como permitir la coordinación de esfuerzos entre los individuos y los grupos, preparar la adaptación a cualquier incidencia o ayudar a evaluar el proceso de la organización.

Definición y componentes de la planificación

La planificación es el proceso de establecimiento de objetivos o resultados a alcanzar, de los medios para obtenerlos y del plazo temporal en el que deben ser realizados.

La planificación se materializa en los planes. Un plan es una guía que establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán a ese esfuerzo.

Los componentes fundamentales de los planes son:

- Los *objetivos y metas* son los resultados deseados a alcanzar; son propósitos, fines o estados futuros deseados por las organizaciones.

Un objetivo puede ser una situación, resultado o estado futuro que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. También puede ser la realización de un producto, físico o conceptual. Y a su vez, puede ser la puesta en marcha de un evento.

Los objetivos suelen dividirse en otros objetivos intermedios, de manera que para llevar a cabo uno es necesario alcanzar otros de manera sucesiva, estableciéndose de este modo una cadena de medios y fines.

- Las *acciones* son los medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos. Las acciones plantean el cómo se ha de alcanzar los objetivos.

Estas están condicionadas por los recursos de la organización. Un plan debe especificar las clases y cantidades de recursos requeridos, así como las fuentes potenciales de las que provendrán.

- El *control* se refiere a la implantación de sistemas que detecten las desviaciones que se produzcan respecto a lo planificado. Un sistema de control debe ofrecer información sobre el grado de consecución de los objetivos planificados, la eficacia de las acciones emprendidas para conseguirlos, de los recursos comprometidos, y de los procedimientos empleados para ejecutar el plan.

Actitudes con respecto a la planificación

Existen distintas perspectivas a la hora de llevar a cabo la planificación, dependiendo de la orientación que se le quiera dar a la misma.

- **Planificación reactiva.** Se intenta recuperar una situación anterior. La idea es descubrir la causa motivadora de la perturbación y tratar de eliminarla. Se trata de una planificación autocrática y que beneficia las experiencias vividas.
- **Planificación inactiva.** Se intenta actuar para que todo siga igual. Trata de evitar los cambios en la organización y, cuando existe posibilidad de crisis, se intenta eliminar la amenaza y no su causa.
- **Planificación proactiva.** Busca pronosticar el futuro y conseguir que la organización esté preparada para afrontarlo, aprovechando las oportunidades que presenta el entorno y eliminando sus amenazas.
- **Planificación interactiva.** Se basa en la creencia de que el futuro es controlable. Se cree que lo que los trabajadores y la organización realizan afectará en su futuro, con lo que se busca planificar el futuro deseable y los medios necesarios para conseguirlo.

Ventajas e importancia de la planificación

Sin la existencia de un plan que establezca premisas de actuación, las funciones de organización y dirección pierden consistencia, y la función de control carece de sentido, ya que no existen estándares que estudiar.

Con el acto de la planificación estamos proyectando la organización en el futuro, previniendo los hechos que afectarán a la organización. La planificación facilita el éxito de la organización, aunque no lo garantice.

Gracias a la planificación se introduce la racionalidad en la toma de decisiones, que de este modo se apoya en hechos concretos y demostrables. La planificación evita la improvisación orientando la toma de decisiones hacia un ajuste racional entre medios y fines.

Principios de la planificación

Estos actúan como normas básicas de aplicación para facilitar y optimizar la toma de decisiones y las acciones administrativas. La planificación debe regirse por cinco principios fundamentales:

- **Factibilidad.** Todo plan debe ser realizable, tanto sus objetivos como su puesta en marcha.
- **Objetividad.** Determina la necesidad de utilizar datos reales en la elaboración del plan, de modo que se minimice el riesgo de cometer errores en su formulación.
- **Cuantificable.** Será más fiable si se expresa en términos cuantificables ya que se facilita la evaluación de la implantación del plan.
- **Flexibilidad.** Un plan debe contemplar márgenes de error que permitan solventar cualquier nueva situación que pueda acontecer.
- **Unidad.** Todos los planes de la organización deben ser coherentes entre sí contribuyendo de forma equilibrada a trazar la visión, misión y los objetivos de la organización.

Paradojas en la planificación

Esta función gerencial sufre de ciertas contradicciones o paradojas que surgen de su propia naturaleza y contenido.

1. La precisión es aconsejable pero demasiada exactitud lleva a una situación irreal. Existen factores en la organización que no se pueden planificar de manera muy específica, ya que dependen tanto de fuerzas internas como del gusto de las personas y sus tendencias. Cuanto menos precisa sea una previsión, más confianza se puede depositar en ella, poniendo de manifiesto la ambigüedad que rodea a ambos conceptos.
2. La planificación es una de las respuestas de la organización a la incertidumbre que rodea los mercados actuales, pero una elevada incertidumbre resta fiabilidad a la planificación, debido a que no se puede saber lo que va a suceder a continuación. Esta debe comprometer los recursos necesarios para ejecutar las acciones deseadas, con el fin de controlar todas las variables posibles.
3. La planificación tiene un horizonte a L/P. Debe establecer maneras o marcos de actuar, pero no fijar cada una de las acciones.
4. La planificación trata de establecer las ventas de los próximos años, para poder estimar el posible resultado empresarial. De alguna manera, el deseo de planificación y de estabilidad organizacional que desea la alta dirección a través del establecimiento de objetivos debe competir con el incremento de beneficios que buscan los accionistas para llegar a ser más grande.

NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Los directivos deben establecer unos puntos de partida que fijen unas premisas de actuación, denominadas misión y visión. Estos constituyen unas guías generales de acción para toda la organización, por lo que afectarán a todos los trabajadores de cualquier nivel organizacional.

Una vez establecida la misión y fijada la visión de la organización, puede procederse a la elaboración de los planes de la organización en dos niveles: estratégico y operativo. Estos niveles están caracterizados por el horizonte temporal.

Misión y visión

Deben ser los primeros planes a desarrollar por la alta dirección, ya que establecen lo que va a ser la organización y hacia dónde se quiere dirigir.

La **visión** es el enunciado deseado en el futuro para la organización. Una buena visión debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la organización.
- Debe ser clara y comprensible para todos, entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora, ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista.

La visión debe ser breve, fácil de captar y de recordar e inspiradora.

La **misión** es la razón de ser de la organización y su formalización es una etapa de las más importantes en el proceso de planificación. Debe recoger los siguientes requisitos:

- **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.
- **Permanente.** Orientada al propósito de las organizaciones durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Consistente con lo que se hace y desea.

• Características de la declaración de la misión

- **Una declaración de actitud.** Permite generar un rango de estrategias y objetivos alternativos y factibles. Debe ser amplia para mostrar las características principales de la organización y lograr un equilibrio entre el carácter específico de cada una de las instrucciones de los empleados y el carácter general de los planes estratégicos.
- **Una orientación hacia el cliente.** Para poder ofrecer un producto adecuado a través de la estrategia.
- **Una declaración de la responsabilidad social.** Se resalta la filosofía administrativa de la organización y el pensamiento de las personas de la alta dirección. La gestión de la responsabilidad social de la organización se ha integrado dentro de las actividades estratégico-administrativas, y entre ellas está la declaración de la misión.

• Importancia de las declaraciones de la misión y visión

Las organizaciones deben desarrollar cuidadosamente una declaración escrita de la misión y de la visión por las siguientes razones:

- Asegura uniformidad de propósito dentro de la organización.
- Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
- Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
- Sirve como punto de partida para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización.
- Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.

Planes estratégicos y operativos

Los **planes estratégicos** son los que establecen los grandes objetivos y líneas de acción de la organización. Estos delimitan una extensión a largo-medio plazo. La planificación estratégica es el proceso de definir la misión y los objetivos de la organización a partir de las oportunidades y amenazas del ambiente.

Los **planes operativos** son metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. Son los menos complejos y sus efectos directos no suelen incidir más allá del departamento para el que se desarrollan. Su horizonte temporal es a corto plazo.

Tipo de planes operativos

• Planes permanentes

Permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planificación y toma de decisiones. Sin embargo, puede darse el caso de que resulten desventajosos, ya que comprometen al administrador con decisiones anteriores que posiblemente ya no sean adecuadas.

Los tipos principales de planes permanentes son:

- Las **políticas** son declaraciones explícitas que guían y orientan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Generalmente, son establecidas de manera formal y deliberada por los administradores de la alta dirección. En definitiva, las políticas ayudan a decidir antes de que una cuestión se convierta en un problema; evitan tener que analizar la misma cuestión; contribuyen a la unificación de otros planes, y permiten la posibilidad de delegar la autoridad y a la vez mantener el control.
- Un **procedimiento** es una descripción detallada para realizar una secuencia de acciones que ocurren a menudo o periódicamente. Tratan de reducir al mínimo las posibilidades de error. Estos no permiten margen de autonomía a la persona que debe realizar la toma de decisiones. Sirven para estandarizar la conducta, evitando que un mismo problema se resuelva de distintas maneras dependiendo de la persona que lo trate.

- Las *reglas* se consideran mandatos precisos que determinan la disposición, la actitud o el comportamiento que deben observarse en situaciones específicas.

Planes de uso único

Son planes elaborados con el objeto de ser usados una sola vez, de acuerdo con las necesidades de una determinada situación que se presenta como única y excepcional.

Los principales tipos de planes son:

- Un *programa* es un plan de acción encaminado a la consecución de un objetivo específico en el que se detallan la secuencia de actividades, el tiempo requerido para efectuarlas, la asignación de los responsables de su ejecución y de los recursos a emplear. Los programas suelen gozar de un cierto grado de autonomía e independencia en su realización. Las técnicas utilizadas para su elaboración son la gráfica de Gantt y el método PERT-CPM o camino crítico.
- Un *presupuesto* es un documento expresado en términos económicos, financieros o no financieros, que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y actividades de la organización.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación es la serie de etapas a través de las cuales la alta dirección define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir la organización.

Las etapas del proceso no son lineales ni unidireccionales, ya que una organización debe analizar continuamente lo que está realizando e intentar mejorarlo continuamente.

Fase 1. Percepción de la necesidad de planificar

El proceso de planificación arranca cuando los directivos perciben la necesidad de llevarla a cabo.

Fase 2. Análisis del entorno

Esta fase se centra en intentar conocer, con la mayor precisión posible, las condiciones más relevantes que afectan a la organización. Para este análisis, los directivos se valen de estudios internos y externos a la organización.

Fase 3. Establecer objetivos

El fundamento de la planificación es la meta, el resultado que se desea conseguir; es por esto por lo que el principal problema para los administradores a la hora de establecer los objetivos es determinar sus prioridades.

Para el establecimiento de objetivos se debe realizar dos tareas:

- Establecimiento de estándares.
- Evaluación de recursos.

Fase 4. Desarrollo de planes

Para la adecuación de estos planes existen dos factores fundamentales:

- La *secuencia y los tiempos* establecerán las acciones o pasos que se deben realizar.
- La *responsabilidad* se debe otorgar a una persona, facilitando la coordinación de cada una de las actividades.

Fase 5. Implantación de los planes

La manera en la que se implanten cada uno de los planes puede influir en los resultados finales alcanzados. Para llevarla a cabo, los directivos y los responsables de cada departamento realizan dos tareas:

- La *verificación de la implantación* consiste en la supervisión del progreso del plan.
- El *ajuste en tiempo real* permite adaptar cada plan al ambiente dinámico que rodea cada organización.

Fase 6. Control de los resultados

Esta fase del proceso de planificación consiste en el contraste de los resultados para verificar que se están obteniendo los resultados deseados.

TÉCNICAS DE AYUDA A LA PLANIFICACIÓN

Se trata de técnicas que procesan información concreta para producir nueva información. Son mecanismos que dependen de opiniones y de la especulación creativa.

- Árboles de decisión.* Son un modelo que representa los sucesos que pueden influir sobre una decisión. Estos métodos permiten plasmar las distintas posibilidades que puede realizar la organización y las repercusiones que le ocasionarían.

- **Gráfica de Gantt.** Su objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Con esta gráfica se consigue observar fácilmente si existen actividades que se pueden desarrollar de manera simultánea o no.
- **Análisis de series temporales.** Es el estudio de datos a lo largo de determinados periodos de tiempo. Con esto se puede llevar a cabo un análisis estadístico para encontrar tendencias o fluctuaciones en la demanda.

PLANIFICACIÓN DE LAS CONTINGENCIAS

Los planes de contingencia se definen como los planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera.

Los directivos pueden ser minuciosos a la hora de establecer las estrategias de la organización pero existen acontecimientos que no se pueden prever y pueden convertir una estrategia perfecta en obsoleta.

Los planes de contingencia incluye la siguiente información para su correcto funcionamiento:

- Acciones a realizar si los competidores cambian su estrategia.
- Acciones a realizar si no se alcanzan los objetivos de negocio establecidos.
- Acciones a realizar si la demanda del producto mejora y hay que ampliar la producción.
- Acciones a realizar cuando se prevé la obsolescencia de alguno de los productos o servicios que presta la organización.

Para Linneman y Chandran, la planificación eficaz de contingencias implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos favorables y desfavorables que pudieran obstruir el progreso de la estrategia.
2. Especificar los puntos desencadenantes.
3. Evaluar el efecto de cada acontecimiento de contingencia.
4. Desarrollar planes de contingencia y asegurarse de que son compatibles con la estrategia actual y son económicamente factibles.
5. Determinar el efecto de cada plan de contingencia, es decir, cuánto capitalizará o cancelará su contingencia asociada.
6. Determinar las primeras señales de advertencia para los acontecimientos de contingencia clave.
7. Para los acontecimientos fortuitos con señales confiables de advertencia temprana, desarrollar planes de acción anticipados para aprovechar el tiempo disponible.

Los planes de contingencia proporcionan tres ventajas básicas: permiten respuestas rápidas ante los cambios, impiden el pánico en situaciones de crisis y, hacen más flexibles a los gerentes.

DE LA PLANIFICACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Encontramos tres etapas distintas a la hora de estudiar la progresión de la planificación en el contexto de la dirección de organizaciones:

1. La *planificación a largo plazo* era una extensión de la programación desde el punto de vista financiero. Esta programación no tenía en cuenta aspectos fundamentales para la organización como pueden ser los factores políticos, laborales o sociales.
2. La *planificación estratégica* introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno para realizar un diagnóstico estratégico de la organización. El centro motor son las unidades operativas.
3. La *dirección estratégica* trata de facilitar al personal de todos los niveles las herramientas y las ayudas necesarias para gestionar el cambio estratégico. Además, trata de cubrir las carencias de la planificación estratégica en tres aspectos básicos:
 - a. La planificación estratégica pone el énfasis en las variables económicas y tecnológicas.
 - b. En la planificación estratégica, los factores internos se consideran fijos, mientras que la dirección estratégica considera que pueden cambiar y evolucionar internamente.
 - c. La planificación estratégica centra su atención en la formulación de distintas estrategias, mientras que la dirección estratégica presenta los distintos escenarios que pueden llegar a suceder.

Para superar las limitaciones de la planificación estratégica, la dirección estratégica trata de establecer las estrategias a través del análisis del entorno interno y externo de la organización.