
EL PLANEAMIENTO DEBE CONSISTIR EN DISEÑAR UN FUTURO DESEABLE Y BUSCAR EL MODO DE ALCANZARLO.

1. Definición:

Hemos vistos en la clase N°.2 (Escuelas de la Administración) que los modelos que utiliza la Administración están orientados más a la acción. Sin embargo, esto no implica que se deba minimizar la actividad racional que las decisiones organizacionales presuponen. Todo lo contrario: pensamiento y acción deben hallarse estrechamente vinculados.

Los planes son decisiones de curso de acción futuros, estructuradas orgánicamente y establecida por los niveles superiores de la organización (aun si fueran elaboradas en forma participativa)

1.1. Razones de ser del planeamiento:

- Es una forma de **definir las situaciones** que se dan dentro de la organización, permitiendo que cada participante puede tener un conocimiento previo de la manera en que podrán ver cumplidas las expectativas propias y ajenas.
- **Estabilización** en la formación **de los objetivos organizacionales** a través de los elementos como planes, que determinan y regulan los cursos de acción a emprender.
- **La organización no puede marchar a la deriva.** Requiere, en consecuencia, de definiciones que establezcan pautas para el manejo de las variables controlables (aquellas que se pueden determinar que habrá que hacerse en las distintas circunstancias) y que traten de predecir las no controlables.
- El planeamiento no solo es el medio más idóneo para orientar la conducción de una organización, sino que también para **viabilizar el control de su gestión.**
- **El planeamiento es un comportamiento estratégico innovador que requiere de una actitud activa frente al futuro** (tratar de preverlo, tratar de anticiparse a sus efectos, simular lo que podrá ocurrir en la realidad antes de sumergirse en ella, decidir como manejarse). *La disyuntiva es: Planear o Ser Planeado.*
- **La participación de los distintos miembros** responsables de las actividades de la organización en el proceso de planeamiento **genera una provechosa gimnasia de análisis de escenarios posibles y búsqueda de alternativas** por sobre quehacer cotidiano en los objetivos organizacionales. Además, motiva a los participantes a pensar estratégicamente de manera pragmática y sistemática.

EL PLENEAMIENTO SE CONVIERTE EN UN PROCESO DE APRENDIZAJE, QUE AYUDA A COMPRENDER MEJOR LA PROBLEMÁTICA INHERENTE A LA MARCHA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PESO RELATIVO DE LAS DISTINTAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN ELLA, ANTES DE TENER QUE ACTUAR EN LA REALIDAD.

Los grupos de decisiones que se constituyen en planes son aquellos que, por su significado e interrelación, justifican su integración en un conjunto formalmente estructurado, es decir, el grupo de decisiones deben integrarse para que luego se transformen en planes. Esto nos permite establecer un modelo de planeamiento ya que al abordar el tema o problema lo realizamos bajo el supuesto de un conjunto de decisiones que están interrelacionadas entre sí. En el caso que el grupo de decisiones sean aisladas, es decir no planificadas, por el tipo de tema o problema a tratar, a menudo se pasan por alto ideas valiosas y experiencias de diferentes áreas de la organización. Esto puede conducir a pérdidas de oportunidades de innovación, duplicación de esfuerzo e incluso conflictos entre equipos ya que se obstaculiza la colaboración, limita el intercambio de información y, en última instancia, a conducir a resultados subóptimos para la organización en su conjunto. Por lo tanto, la fomentación de decisiones que estén interrelacionadas entre sí para la creación de una planificación fomenta la comunicación y promueve una visión compartida sobre los objetivos de la organización como así fomentar la resolución de problemas colectivos dentro de la misma organización.

2. Instrumentos:

Los planes, como elementos de previsión del futuro que sirven para orientar la acción, no deben ser confundidos con otros instrumentos como Políticas, Proyecciones, Pronóstico, Procedimientos, Proyectos de la organización. Es decir, estas son las herramientas para planificar y no los planes.

A continuación, se describen cuáles son esas herramientas:

- **Políticas:** es el conjunto de normas internas que se diseñan para regular y delimitar las reglas de conducta dentro de una organización y que son fijadas por la dirección y que además resulten orientadoras y esclarecedoras de las decisiones a adoptar. Describen las responsabilidades tanto de los empresarios de altos cargos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos.
- **Proyección:** se entiende a una predicción del comportamiento del futuro basada en desenvolvimiento del fenómeno en cuestión en el pasado. Las proyecciones, por lo general, son de índole cuantitativa y surgen de la aplicación de métodos estadísticos. Estos métodos pueden determinar la continuación de la tendencia que muestran los mismos. La intervención del ser

humano es de naturaleza objetiva, sin el agregado de predicciones o apreciaciones de quien las realiza.

- **Pronóstico:** constituyen en predicciones del comportamiento futuro que han sido elegidas como válidas por decididores o analistas de la situación. El pronóstico es, en consecuencia, mucho más subjetivo que la proyección. Resulta de gran valor para el curso de la toma de decisiones ya que tiene en cuenta hechos que se prevé que habrán de influir en los acontecimientos futuros.
- **Procedimientos:** son definiciones detalladas de los pasos a ejecutar para desarrollar una actividad determinada. Constituye una regla específica que debe ser seguida.
- **Proyecto:** conjunto de propósito y procedimiento mediante el cual habrá de llevarse a un largo plazo el cuál habrá de llevarse a cabo decisiones muy importantes. Un proyecto combina instancias de planeamiento con estudios detallados de los distintos elementos intervinientes. Un ejemplo es los proyectos de inversión y de reorganización, que suelen tener una substancial relevancia en la vida de la organización.

Frente a todos los elementos referidos al futuro, a lo que puede ocurrir a lo que habrá de hacerse, es importante clarificar el rol del **PLANEAMIENTO**, en el sentido que no debe ser concebido como “un esfuerzo por resucitar el pasado o pronosticar el futuro. El futuro de cualquier organización depende más de lo que se hace ahora que de lo que se hizo en el pasado. Por lo tanto, el planeamiento debe consistir en diseñar un futuro deseable y buscar el modo de alcanzarlo”

3. Principios:

Russell Ackoff postula tres principios rectores del planeamiento interactivo (es decir, aquel que interactúa con el contexto y se halla asociado a un comportamiento estratégico innovador):

- **El principio participativo:** implica el involucramiento de los responsables, con el propósito de que desarrollen su conocimiento acerca de la organización (conocen como es la organización a través del intercambio de información en el grupo), aprendan a reconocer las variables claves inherentes a su manejo y, en definitiva, se identifiquen con los planes que ellos mismos contribuyen a formular, de modo que se facilite su puesta en práctica cuando deban convertirlos en acciones.
- **El principio de continuidad:** implica la actualización y/o reformulación constante del plan. En un mundo en donde la rutina es cambiante y dinámico, el planeamiento debe ser reformulado con el de perfeccionarlo, dado que, si bien el futuro es incierto, también se aprende y en ello puede

surgir replanteos de manera intermitente. El ajuste del plan debe realizarse, entonces, cuando las circunstancias lo requieran. Sin embargo, cabe remarcar que la finalidad del planeamiento es coordinar la actividad organizacional y si la modificación con mayor frecuencia que la necesaria del plan suele perturbar la acción conjunta de los distintos sectores de la organización.

- **El principio holístico (manera de ver las cosas en su totalidad o complejidad):** Trata a la organización de manera completa en lugar de centrarse en sus piezas individuales una a una. Tiene dos partes COORDINACIÓN e INTEGRACIÓN.
 - El principio de COORDINACIÓN: establece que los planes correspondientes a los distintos sectores de un mismo nivel de la organización deben efectuarse en forma simultánea e interdependientes, es decir, se ponen en marcha de manera simultánea los planes de todos los departamentos que dependen entre sí de manera recíproca, evitando contradicciones y reduciendo las disfunciones, además, garantizando armonía con el fin de que se cumplan los intereses generales de la organización.
 - El principio de INTEGRACIÓN: permite una cohesión entre los diferentes departamentos, promoviendo la comunicación y colaboración entre ellos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes de la organización

4. Horizonte:

Dado que todo plan debe incluir metas y objetivos con vistas al beneficio global de la organización y que los mismos se desarrollan para ser cumplidos, deben tener el necesario pragmatismo y viabilidad para poder cumplirlos.

Los planes tienen una dimensión temporal, que se identifican como Horizonte de Planeamiento. Los más categorizados en función de su horizonte son:

- **Planeamiento a largo plazo o estructural:** es esencial para el desarrollo para cualquier organización, aunque sabemos que el futuro es incierto, es necesario disponer con planes que deban luego reverse pero que ayuden a orientar y gobernar la vida de la organización a través de los años. Esto es, una organización puede anticipar los cambios externos como crear cambios favorables para ella misma.

Una metodología para realizar este tipo de planeamiento contempla las siguientes instancias:

- Formulación de Objetivos: ¿Dónde deseamos llegar? (se debe tener en cuenta la misión de la organización)
- Prospectiva: ¿Qué nos depara el futuro? (formulación de hipótesis, intuición, analogía, etc.)
- Auditoria de posición: ¿Dónde estamos? (consiste en determinar donde se halla para la organización para alcanzar los objetivos)
- Formulación de planes: ¿Qué debemos hacer? (en la práctica, la implementación se concreta a través de los planes anuales y los programados a corto plazo, es decir que, en el planeamiento, el corto plazo se nutre del largo plazo y, a su vez, la aplicación de los planes de largo plazo se materializa a través de los de corto plazo).
- **Planeamiento anual o de gestión:** Se realiza a través del presupuesto. Es un plan integral, de duración habitualmente anual, que resume toda la actividad que la organización habrá de llevar a cabo en el lapso de su vigencia. En general, el presupuesto comprende una síntesis constituida por el estado de resultados, el balance y la posición financiera previstos para el periodo en cuestión. Es un modelo valorizado de la gestión.

Los objetivos más relevantes son:

- Instrumento que ayuda anticipar sucesos del futuro
- Mejora la toma de decisiones
- Mide la incidencia económica-financiera de las acciones previstas y sus consecuencias
- Posibilita el control de la gestión.
- **Planeamiento a corto plazo u operativo:** prevé movimientos financieros a cortos plazo. Para llevar a cabo este proceso se preparan programas. Esto implica especificar en detalle y de manera minuciosa los planes trazados, a efecto de contar con más información para la ejecución de este.