**FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

**EL QUÉ Y EL POR QUÉ DE LA PLANEACIÓN**

¿qué es la planeación?

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tamo con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término *planeación,* queremos decir planeación *formal.* En la planeación

formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.

¿por qué los gerentes planean?

Primero, la planeación i*nvolucra dirección* a los gerentes y también al resto de los empleados. Luego, la planeación *reduce la incertidumbre,* ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas.

Aunque la planeación no eliminará la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

La planeación *minimiza el desperdicio y la redundancia.* Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

Por último, la planeación *establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar.*

planeación y desempeño

Primero, la planeación formal está asociada con resultados financieros positivos.

Segundo, parece que hacer un buen trabajo de planeación e implementar esos planes tienen una función más importante en el alto desempeño que cuánta planeación se haya hecho.

**OBJETIVOS Y PLANES**

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

tipos de objetivos

La mayoría de los objetivos de las compañías pueden clasificarse como estratégicos o financieros. Los objetivos financieros se relacionan con el desempeño financiero de la organización, mientras que los objetivos estratégicos están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización

objetivos establecidos: declaraciones oficiales de lo que dice una organización que son sus objetivos, así como lo que quiere que las partes interesadas crean.

Si usted quiere saber los objetivos reales de una organización, es decir los objetivos que la organización en realidad persigue, debe observar lo que sus miembros hacen. Las acciones definen prioridades.

tipos de planes

Las formas más populares para describir los planes organizacionales son en términos de

alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazos), de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes). Esto es, los planes estratégicos generalmente son de largo plazo, direccionales y únicos, mientras que los planes operacionales por lo general son de corto plazo, concretos y permanentes.

Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados. Nosotros definimos los planes de largo plazo como aquellos con un periodo mayor a tres años. Los planes de corto plazo son aquellos que abarcan un año o menos, Cualquier periodo entre ambos sería un plan intermedio. Los planes específicos son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones. Los planes direccionales son planes flexibles que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción.

Un plan único es un plan para una vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única. En contraste, los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente.

**CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS Y DESARROLLAR PLANES**

métodos para establecer objetivos

En el establecimiento tradicional de objetivos, los objetivos establecidos por los gerentes de nivel alto fluyen hacia abajo en la organización y se convienen en sub-objetivos para cada área de la organización. Esta perspectiva tradicional asume que los gerentes de nivel alto saben qué es lo mejor, debido a que pueden ver la "perspectiva general “. Y los objetivos que se pasan a cada nivel sucesivo guían a los empleados mientras trabajan para lograr los objetivos asignados.

Cuando la jerarquía de los objetivos de la organización *está* claramente definida, se forma una red integrada de objetivos, o una cadena de medios y fines. Los objetivos de nivel alto (o fines) están ligados a objetivos de nivel bajo, los cuales sirven como medios para su cumplimiento. En otras palabras, los objetivos logrados en niveles bajos se convienen en medios para alcanzar los objetivos (fines) del siguiente nivel.

En lugar de utilizar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones utilizan la administración por objetivos (APO), un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. ¿La APO funciona? Los estudios han mostrado que ésta puede aumentar el desempeño del empleado y la productividad de la organización.

Características de objetivos bien escritos. Los objetivos no se escriben de la misma manera.

Algunos son mejores que otros, al dejar claro cuáles son los resultados deseados.

Pasos para establecer objetivos. Los gerentes deben seguir cinco pasos cuando establezcan

objetivos:

*1. Revisar la* misión *de la organización,* o *el propósito.* Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es

importante. Los gerentes deben revisar la misión antes de escribir objetivos, ya que los objetivos deben reflejar esa misión.

*2. Evaluar los recursos disponibles.* Usted no desea establecer objetivos que sean imposibles de

lograr; dados los recursos disponibles. Aunque los objetivos deben ser desafiantes, deben

ser realistas.

*3. Determinar los objetivos individualmente* o *con información de otros.* Lo objetivos reflejan

resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la organización. Estos objetivos deben ser mensurables y específicos, y no deben incluir un periodo para lograrlos.

*4. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.* Describir y comunicar los objetivos obliga a la gente a pensar en conjunto. Los objetivos escritos también se vuelven

evidencia visible de la importancia de trabajar por algo.

S. *Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.* Si los objetivos no se están cumpliendo, cambiar según sea necesario. Una vez que los objetivos se han establecido, escrito y comunicado, un gerente está listo para desarrollar los planes para lograr los objetivos.

desarrollo de planes

El proceso de desarrollo de planes está influenciado por tres factores de contingencia y

por el método de planeación seguido.

**Factores de contingencia en la planeación**. Hay tres factores de contingencia que afectan la elección de planes: nivel organizacional, grado de incertidumbre ambiental y duración de compromisos futuros. En su mayoría, los gerentes de nivel medio y bajo realizan planeación operacional, mientras que los gerentes de mayor nivel realizan planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre ambiental. Cuando la incertidumbre

es alta, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes deben estar preparados para cambiar o corregir los planes conforme se implementan. En ocasiones, los gerentes incluso tienen que abandonar los planes.

El último factor de contingencia también está relacionado con el marco de tiempo de los planes. El concepto de compromiso dice que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos realizados cuando se desarrollaron los planes.

métodos de planeación

En el método tradicional, la planeación la realizan por completo los gerentes del nivel más alto, quienes frecuentemente son asistidos por un departamento de planeación formal, un grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a escribir los diversos planes organizacionales.

Otro método de planeación es involucrar en el proceso a más miembros de la organización.

En este método, los planes no se transmiten de un nivel al siguiente, sino que son desarrollados por miembros de la organización en los distintos niveles y en las diversas unidades de trabajo para cumplir con sus necesidades específicas.

**TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE PLANEACIÓN**

críticas a la planeación

*1.La planeación puede generar rigidez.* Los planes formales pueden encasillar a una organización en objetivos específicos por lograr dentro de periodos específicos. Cuando se

establecieron estos objetivos, la suposición pudo haber sido que el entorno no cambiaría.

*2. No es posible desarrollar planes para un entorno dinámico.* El entorno actual de las empresas con frecuencia es aleatorio e impredecible. Administrar en esas condiciones requiere flexibilidad, y eso podría significar no estar atado a planes formales.

*3. Los planes formales no pueden sustituir la intuición y la creatividad.*

*4. La planeación enfoca la atención de los gerentes* en *la competencia actual y* no en *la supervivencia a futuro.* La planeación formal tiende a enfocarse en cómo capitalizar las oportunidades actuales de negocios dentro de una industria, pero podría no permitir a los

gerentes considerar la creación o reinvención de una industria.

*5. La planeación formal refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso.* Los planes exitosos pueden dar un falso sentido de seguridad y generar más confianza en los planes formales de lo que está garantizado.

*6.Sólo Planear no es suficiente.* Para los gerentes, la sola planeación no es suficiente. ¡Tienen

que poner manos a la obra!

planeación eficaz en entornos dinámicos

El entamo externo cambia continuamente. En un entorno incierto, los gerentes deben desarrollar planes que sean específicos pero flexibles. Aunque esto podría parecer contradictorio, no lo es. Para que sean útiles, los planes necesitan cierta especificidad, pero los planes no deben escribirse en piedra Los gerentes deben permanecer alertas ante cambios en el entorno que pudieran afectar la implementación, y responder según sea necesario. También recuerde que incluso si el entorno es altamente incierto, es importante continuar con la planeación formal para ver cualquier efecto en el desempeño de la organización. La persistencia en la planeación contribuye a mejoras significativas en el desempeño. Por último, favorecer la jerarquía de la organización ayuda a hacer que la planeación sea más eficaz en entornos dinámicos. Esto significa permitir que los niveles más bajos de la organización establezcan objetivos y desarrollen planes, ya que hay poco tiempo para que los objetivos y planes fluyan de arriba hacia abajo. Los gerentes deben enseñar a sus empleados cómo establecer objetivos y a planear, y después confiarles que lo hagan.