¿QUÉ ES PLANIFICAR?

Es el **proceso** en el que se establecen los **objetivos** y se diseñan un conjunto de acciones apropiadas, es decir una **estrategia** para alcanzarlos.

Peter Drucker expresa que el desempeño de un administrador se juzga mediante el doble criterio de la **eficacia** (habilidad para decidir las cosas correctas) y la **eficiencia** (habilidad para hacerlas correctamente).

De estos dos criterios, Drucker sugiere que la eficacia es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de objetivos y metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de planificar: definir las metas y objetivos "correctos" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar esos resultados buscados.

Ambos aspectos de la planificación son vitales para el **proceso administrativo.**

¿Qué es un **OBJETIVO**?

Es el fin o resultado al que se quiere llegar o la meta que se pretende lograr.

¿Por qué son **IMPORTANTES** los objetivos?

Existen múltiples. A continuación se exponen algunas de ellas.

1. **PROPORCIONAN UN SENTIDO DE DIRECCIÓN.**
   PARA LLEGAR A UN LUGAR DETERMINADO, ES NECESARIO PLANIFICAR UN OBJETIVO QUE SIRVA DE GUÍA Y EVITE AVANZAR EN FORMA CONFUSA, ERRÁTICA O DISPERSA, ES DECIR INDICAN UN CAMINO A RECORRER.

   "Para el que no sabe adónde va, cualquier camino es bueno"

2. **PERMITEN ENFOCAR LOS ESFUERZOS.**
   LAS ORGANIZACIONES, TIENEN RECURSOS ESCASOS Y MUCHAS POSIBILIDADES DE UTILIZARLOS. FIJAR UN OBJETIVO, LES PERMITE ASIGNAR PRIORIDADES PARA USARLOS DE LA MANERA MÁS CONVENIENTE.

3. **GUÍAN LA TOMA DE DECISIONES.**
   UN OBJETIVO DEFINIDO, PERMITE QUE LAS DECISIONES QUE SE DEBAN TOMAR, ESTÉN ENFOCADAS AL LOGRO DEL MISMO.

4. **SIRVEN PARA EVALUAR LOS PLANES.**
   UN OBJETIVO CLARO, MEDIBLE Y UN PLAZO ESPECÍFICO NOS PERMITIRÁ EVALUAR LAS ACCIONES REALIZADAS Y EL AVANCE HACIA EL OBJETIVO FIJADO, DETERMINANDO SI EXISTEN POSIBLES DESVÍOS A CORREGIR.

OBJETIVOS SMART (inteligentes)

¿Qué es una **ESTRATEGIA**?

Es la forma en que la organización se insertará y competirá en su medio ambiente. Al tratarse de un tema que involucra a la organización como un todo, esta tarea debe ser llevada a cabo por los miembros de la ALTA DIRECCIÓN. Estos, al definir la estrategia procurarán que su organización interactué con el medio ambiente de manera de alcanzar una posición que de acuerdo a sus criterios se satisfactoria.

El concepto de estrategia es muy antiguo, la palabra estrategia deriva del griego: STRATEGEIA y significa el arte o ciencia de ser general.

Este concepto, tomado por la Ciencia Administrativa de las organizaciones militares, es aplicado con la misma idea que la utilizaban ese tipo de organizaciones, sustituyendo el CAMPO de BATALLA por el MERCADO.

La empresa en el mercado, a través de la estrategia, busca una mejor posición que su competencia, tratando de minimizar las debilidades y amenazas y maximizar sus fortalezas y oportunidades.

Toda organización tiene una estrategia, ya sea PRO-ACTIVA (activa), ya sea RE-ACTIVA (pasiva).

La ESTRATEGIA es PRO-ACTIVA (ACTIVA) cuando la organización realiza un PLAN para enfrentar e influir en las condiciones del medio ambiente en el cual desarrolla sus operaciones y así lograr los objetivos prefijados.

La ESTRATEGIA es RE-ACTIVA (PASIVA) cuando la organización sólo responde a los estímulos del medio ambiente.

Cuando la estrategia es activa, en la organización se la conoce como PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Entonces, la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA definirá los grandes lineamientos que orientarán la acción y la reacción de la organización con su medio ambiente.

Estrategia
Amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización. Es la respuesta de la organización a su medio ambiente al paso del tiempo.

J.STONER y E.FREEMAN

¿Por qué es importante la **PLANIFICACIÓN**?

Para darle una verdadera dimensión de importancia a la **PLANIFICACIÓN** en la administración, se podría pensar en ella como la locomotora que conduce el tren de las actividades organizacionales, de liderazgo y de control.

O también, concebir a la PLANIFICACIÓN como las raíces de un magnífico roble, de donde brotan las ramas de la ORGANIZACIÓN, el LIDERAZGO y el CONTROL.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo **ORGANIZAR** a las personas y los recursos, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

Sin planes, los administradores no pueden **DIRIGIR** con confianza o esperar que otros los sigan.

Sin planes, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino, para lo que el **CONTROL** se convierte en un ejercicio fundamental.

Por último, sin planes, las organizaciones no tiene posibilidades de desarrollo y planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

¿Qué es **PLAN**?

Es un documento en el que se explica cómo se alcanzarán los objetivos, así como la asignación de recursos, plazos y otras acciones necesarias para lograrlo.

Tipo de **PLANES**

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes.

PLANES ESTRATÉGICOS	**PLANES OPERATIVOS**
Son planes destinados a lograr las metas generales de una organización. Son diseñados por los administradores del nivel jerárquico superior. Son de largo plazo (de 3 a 5 años) y direccionales. **MISIÓN** **VISIÓN**	Son planes que especifican los detalles de cómo se van a alcanzar las metas generales. Son diseñados por los administradores de mandos medios. Son planes de corto plazo (no más de 1 año) y específicos. Se confeccionan para actividades **NO RECURRENTES** y para actividades **RECURRENTES**.

ACTIVIDADES NO RECURRENTES.

Buscan alcanzar objetivos específicos, por lo cual los planes se usan para una sola vez, como puede ser la apertura de una nueva sucursal por parte de una empresa. Si bien en el pasado la empresa pudo haber abierto otras sucursales, cada nueva sucursal implica un plan para establecer fechas, costos y disponibilidad de mano de obra entre otros aspectos.

Tipos: Programa; Presupuestos; Proyectos.

Programa: se determinan las actividades concretas a realizar inscriptas en un marco temporal, esto implica tomar en cuenta: *pasos o actividades necesarias para alcanzar el objetivo*; *la unidad responsable de cada paso*; *el orden y los tiempos de cada paso.*

Presupuestos: Son la expresión monetaria de los programas. Es una estimación de ingresos y gastos resultantes de las operaciones.

Proyectos: Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Ejemplo, La construcción del local donde se instalará la nueva sucursal.

ACTIVIDADES RECURRENTES.

Son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes y que se puede pronosticar.

Tipos: Política; Procedimiento, Reglas.

Política: Son guías para la decisión. Existen diferentes políticas en las empresas, una puede ser que en el área de ventas las devoluciones de mercaderías se realizan un único día a la semana.

Las políticas, cualquiera sean ellas, deben ser estables, consistentes, generales y claras.

Procedimiento: son guías para la acción. Se trata de un conjunto de instrucciones detalladas para ejecutar una acción, por ejemplo, el procedimiento para implementar la política de devoluciones de mercadería, podría expresar que las mismas se realizan los días sábados en el horario de 08:00 a 12:00, debiéndose presentar el producto en su envase original, acompañado de la documentación correspondiente y el cliente podrá optar por otro producto o aceptar un vale para utilizar en compras futuras, dado que la empresa no reintegra dinero.

Las políticas se implementan por medio de procedimientos.

Reglas: Definiciones de medidas específicas que se toman en una situación dada. Una regla puede ser no permitir que un producto con fallas quede en el mercado.

El proceso de PLANIFICACIÓN

Harold KOONTZ, determinó un conjunto de pasos que debemos seguir al momento de planificar.

_ Detectar una OPORTUNIDAD
_ Establecer OBJETIVOS
_ Establecer PREMISAS de planificación
_ Identificar ALTERNATIVAS de ACCIÓN (posibles estrategias)
_ Comparar ALTERNATIVAS de ACCIÓN, para determinar la más conveniente, según lo que se intenta lograr (metas y objetivos)
_ Elegir una ALTERNATIVA de ACCIÓN
_ Elaborar PLANES de APOYO
_ Elaborar PRESUPUESTOS

Principios de PLANIFICACIÓN

Existen múltiples planteos al respecto según los diferentes autores, en tanto, la mayoría propone los siguientes:

_**UNIDAD.** Todas la unidades administrativas de la empresa, debe ALINEAR su estrategia al PLAN MAESTRO (VISIÓN)

_**RACIONALIDAD.** El plan debe resultar posible, lógico y conveniente en función de los recursos organizacionales disponibles, para que la empresa alcance sus logros.

_**PRECISIÓN.** El nivel de DETALLE de los planes de cada unidad administrativa de la empresa, debe orientar y guiar los esfuerzos de los trabajadores, según lo esperado.

_**COMPROMISO.** El la clave para la ejecución y éxito del plan, y se requiere de todos los integrantes de cada unidad administrativa de la empresa.

_**FLEXIBILIDAD.** Los cambios suceden permanentemente en los entornos organizacionales, por tanto, el plan debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los mismos.

Fuentes

_“EMPRENDIMIENTOS”. CREACIÓN y GESTIÓN. **Cr. Javier COMAS MÉROLA / Cr. Lic. Daniel GINESTA. ENTREPRENEUR XXI.**
_“ADMINISTRACIÓN”. **James STONER / Edward FREEMAN**. Quinta Edición. PRENTICE HALL.
_”ADMINISTRACIÓN desde una perspectiva global". **Harold KOONTZ / Heinz WEIHRICH.** 12ª Edición. Mc GRAW HILL.

Selección y recopilación con fines didácticos

_Prof. Walter Del Real. Licenciado en Gerencia y Administración. CJPPU 81703.