

25 No 46



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL PROCESO DE PLANEACION

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Francisco Javier Cardiel García

Director del Seminario: Lic. Jaime E. Gallastegui F.

México, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EL PROCESO DE PLANEACION.

	PAG.
PREFACIO	
Objeto	3
Importancia	3
Contenido y alcance	4
I. INTRODUCCION	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Qué es la planeación	7
1.3 La planeación como parte del pro- ceso administrativo	11
1.4 Diferencia entre planeación tácti- ca y estratégica	15
II. LA PLANEACION EN EL CONTEXTO ORGANIZA- CIONAL	
2.1 Cuánta planeación necesita una or- ganización	20
2.2 Las unidades de planeación	25
2.3 El perfil del coordinador de pla- neación	30
2.4 Función del Director General en - la Planeación	35
III. OBSTACULOS A LA PLANEACION	
3.1 La incertidumbre	43

PAG.

3.2	La presión de las utilidades presentes	48
3.3	Hábitos y tradiciones	53
3.4	El problema urgente	58

IV. UN SISTEMA DE PLANEACION

4.1	La definición del negocio	68
4.2	Las directrices	72
4.3	El medio ambiente	74
4.4	Objetivos	79
4.5	Capacidades/acciones	84
4.6	Proyectos	87
4.7	Implementación y control	89

Conclusiones	93
--------------------	----

Relación de Autores	97
---------------------------	----

PREFACIO.

Objeto.- La presente investigación tiene por objeto, analizar el proceso de planeación en el -- contexto organizacional. Enfatizar en la naturaleza, características y problemas del acto de planeación, así como la importancia de su desarrollo en las organizaciones.

Revisar y analizar las formas de organización más comunes, de las unidades encargadas de realizar esta actividad dentro de cada empresa. Y por último, proponer un sistema de planeación que contemple los aspectos fundamentales de esta actividad, que son necesarios para el desarrollo de un proceso administrativo eficaz.

Importancia.- Despertar conciencia en los Administradores, de la utilidad de la planeación en la creación de alternativas para la solución de problemas generados por el cambio, así como elemento que coadyuve al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Promover el desarrollo de esta actividad a todos los niveles de la organización, en particular en aquellas áreas que se caracterizan por formar los nuevos cuadros gerenciales.

Impulsar, dentro de las empresas el desarrollo de metodologías para la realización de planes-

y actividades en forma sistemática.

Contenido y Alcance.- La presente investigación contempla en su primer capítulo los antecedentes históricos de la planeación, su definición, importancia y ubicación dentro del proceso administrativo.

En el siguiente capítulo, trata de responder a la pregunta, cuanta planeación necesita una organización considerando para ello, algunos indicadores que orienten el criterio del ejecutivo encargado de implementar esta actividad.

Revisa algunas formas de organización de unidades encargadas de planear, analizando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, así también propone un perfil del coordinador de planeación, señalando algunas características que pueden ser significativas en la selección de este elemento y concluye el capítulo enfatizando la importante función del principal ejecutivo de la organización en el proceso de planear.

En el tercer capítulo se analizan los principales obstáculos a los que se enfrenta la planeación, sugiriendo algunas posibles soluciones.

En el cuarto y último capítulo se propone un sistema de planeación que pretende contemplar los aspectos básicos y a la vez fundamentales de todo proceso de planeación, estableciendo la forma de implementarlo y el método de control.

1. Introducción

1.1 Antecedentes:

En los primeros años del desarrollo industrial, el tema de la planeación había despertado muy poco interés en el medio empresarial.

La idea de tratar de planear en gran detalle un futuro lejano, era contraria al temperamento de los hombres de empresa.

Durante este período, una planeación exitosa en los negocios se equiparaba con la habilidad administrativa para adaptarse al cambio de una manera rápida y económica. Los cambios eran lentos y de poca magnitud, lo que permitía a los administradores esperar hasta que éstos se hubieran presentado, la planeación era reemplazada por reacciones rápidas e imaginativas ante los cambios.

Sin embargo, los tiempos han cambiado y los hombres de empresa se han dado cuenta que la gran velocidad, magnitud y complejidad de los cambios tecnológicos, económicos y sociales hacen que las adaptaciones a los cambios sean un costoso sustituto de la planeación formal.

Estos cambios se combinan para hacer que el proceso de toma de decisiones sea mucho más extenso mientras que al mismo tiempo disminuye la vida-

económica de cualquier decisión administrativa.

La necesidad de planear estructuradamente, no es más que el reconocimiento de que en esta época, la vida económica de la mayor parte de las decisiones es cada vez más breve, y que al mismo tiempo, es cada día más complejo tomar tales decisiones.

Por consiguiente, se deberán tomar más decisiones con menos tiempo para corregirlas, y el tomarlas requerirá más tiempo y la coordinación de más aptitudes. Siendo esto cierto, la planeación o preparación para la decisión debe empezar con anterioridad y debe estar orientada para enfrentarse a un futuro que cambia más rápidamente, y como tal, es más difícil de predecir.

La planeación realizada en forma estructurada es una solución a este problema, proporcionando a las organizaciones un medio a través del cual logren un crecimiento estable con disponibilidad de recursos humanos y materiales.

Esta es tan solo una de las razones que se deben considerar para señalar la importancia de la planeación y la necesidad que se tiene de asignarle un enfoque más formal.

1.2 Qué es la planeación:

La planeación no es algo nuevo en el contexto organizacional, es una actividad específica y privativa del ser humano. El pensamiento humano incluye la identificación de los sucesos del mañana, si de este pensamiento generamos acciones estamos dando uno de los pasos de la planeación, y de esta manera estar preparados para acontecimientos futuros, como ejemplo podemos citar la creación de reservas de los cavernícolas y la creación de reservas en una industria, ambos tienen la misma base, -asegurar un futuro.

Realmente, no hay ser humano que no planee, -sin embargo, esta actividad se desarrolla inconcientemente en los individuos y en forma poco estructurada; planear puede ser tan simple como identificar las actividades del día y establecer los caminos para realizarlas; sin embargo, al planear de una forma poco estructurada y coordinada, realmente estamos en un nivel bajo de la planeación - (improvisación), lo que no nos permite lograr el mismo nivel de resultados que se lograría con una planeación formal.

Los términos improvisación y planeación tienen mucho en común.

Las características principales de la planeación (racionalidad y preparación para el futuro), -

también son las características principales de la improvisación, la diferencia entre las dos, es el método.

La improvisación trabaja con el método de caso a caso, se reacciona rápidamente en forma sencilla y con altos riesgos cuando hay cambios en el desarrollo.

La improvisación, solamente es a corto plazo e informal, no pretende crear activamente, se contenta con reaccionar bajo la presión del tiempo, - por consecuencia no siempre se puede escoger el camino óptimo ayuda, sin embargo, a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos sin asegurar el éxito que se puede lograr con una planeación formal.

En cambio, la planeación, está estructurada - activamente en base a desarrollos futuros, sobre todo, a largo plazo, que se pueden cuantificar determinando las repercusiones en la empresa.

El estudio profundo del futuro por medio de la planeación, permite a la empresa armonizar sus objetivos con supuestos del medio ambiente y sus propias capacidades.

Como cualquier otra actividad humana, susceptible de ser evaluada, la planeación tiene pros y contras.

Entre las ventajas de utilizar la planeación se cuentan las siguientes:

- Contribuye a actividades ordenadas y con propósito.
- Señala la necesidad de cambios futuros.
- Responde a la pregunta ¿Qué pasa si?
- Proporciona una base para el control.
- Fomenta el logro.
- Obliga a la visualización de un todo.

Sin embargo, también tiene algunas desventajas, su utilización a saber:

- Es un proceso costoso y largo.
- Está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros.
- Tiene barreras psicológicas.
- Ahoga la iniciativa.
- Demora las acciones.

- Tiene un valor práctico limitado.

Es conveniente aclarar, que el objeto principal de la planeación, es el desarrollo de procesos, mecanismos y actitudes de la administración, que - puedan hacer dos cosas:

En primer lugar, harán posible tomar ahora decisiones sobre compromisos con una conciencia mayor de implicaciones futuras y en segundo lugar harán posible la toma de decisiones futuras en forma más rápida, más económica y con menos desajustes - para la organización en marcha.

1.3 La planeación como parte del proceso administrativo.

La planeación representa la primera etapa del proceso de administración y como tal consiste en prever el futuro y descubrir los cursos de acción alternativos.

La planeación es una función fundamental de la administración, es el área de arranque lógico de la administración y es importante para cualquier actividad.

Podemos decir, que es la base de las otras funciones administrativas fundamentales, sin la planeación, no habría nada que organizar, nada que integrar, nadie a quien dirigir y ninguna necesidad del control.

De hecho, un administrador lleva a cabo la organización, la integración, la dirección y el control, según lo determinaron sus esfuerzos de planeación.

La planeación tiene 5 características importantes:

1. Incluye la identificación personal u organizacional.

Un plan es una heliografía para la acción,

incluye el campo de acción futuro que emprenderá el planeador o la persona designada en la empresa.

2. Se relaciona con las condiciones de certidumbre e incertidumbre relativas.

La probabilidad de que suceda un evento o eventos, o la certidumbre relativa, es dominante para ciertas condiciones para las que se crea la planeación. En contraste, otras condiciones representan la condición de incertidumbre relativa a la probabilidad, de que no suceda un evento o eventos.

Ciertamente existe relativa certidumbre de los hechos, sin embargo, en la actualidad se planea mucho para que las acciones tengan lugar en un ambiente condicionado por una complejidad e interdependencia crecientes de variables dificultosas. Tomar estas diversas fuerzas en consideración en la planeación ha dado una nueva dimensión a la misma, o sea, la condición de la incertidumbre relativa. No podemos estar seguros de que todas las consideraciones incluidas en un plan actúen en la forma su-puesta y produzcan los resultados que se plantearon.

3. La planeación es intelectual por naturaleza.

Básicamente, es un trabajo mental. Se utilizan: el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión del planeador.

Visualiza su esquema de actividades propuesto, trata con intangibles y templea con sus experiencias y conocimientos, sus esfuerzos de planeación.

4. La planeación implica el futuro.

Trata con la futuridad de las decisiones presentes.

Por medio de la planeación, los miembros de la gerencia tratan de ver hacia adelante, anticipan las eventualidades, se preparan para contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de los objetivos.

5. La planeación es continua.

Es una actividad continua, ya que existen variables y éstas deben evaluarse periódicamente. Todos los planes son tentativos y están sujetos a enmiendas, a medida que se conocen nuevos hechos y se revalúan las

variables.

Toda empresa que desee y luche por la supervivencia, el progreso y un modo ético de operaciones, debe dar importancia a la planeación. Quien realiza la planeación, es quien busca mejoras, escucha, y se nutre de nuevas ideas, poniéndolas en aplicaciones prácticas y sale adelante por lo menos en teoría con los problemas de las operaciones cotidianas y ve la posibilidad o la imagen del futuro, del espacio y de la calidad.

Quien hace la planeación, es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una organización más efectiva.

1.4 Diferencia entre planeación táctica y estratégica.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa, la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados. Normalmente la estrategia se usa con referencia a los hechos fundamentales, amplias perspectivas y periodos a largo plazo, pero estos no son requisitos firmes.

En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos dados y específicos.

Las diferencias importantes entre las dos se encuentran en el elemento tiempo, implicado, en la porción del total de las actividades de la empresa, para la cual se hace la planeación y en el nivel de los objetivos implicados. Hablando en términos generales, mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Casi todos los programas a largo plazo están clasificados como estratégicos. La planeación para toda la empresa es estratégica, en tanto que gran parte de la planeación del producto o de la -

publicidad es táctica desde el punto de vista de la organización como un todo.

Un plan del gerente de producción para todas sus actividades, es estratégico, pero es táctico - para la planeación de la empresa. Es decir, en la planeación estratégica, el énfasis está comúnmente sobre los fines, no sobre los medios, de las actividades, en tanto que en la planeación táctica, se aceptan los objetivos fijados por el consejo de administración y se busca la forma de alcanzarlos.

Con frecuencia, se escucha la expresión "pierda las batallas pero gane la guerra", como enunciado de la estrategia que se sigue. Esto subraya el período a largo plazo y los aspectos de resultados finales de la estrategia.

¿Cuántas batallas pueden perderse y todavía - ganar la guerra?

En muchos casos son las batallas, las luchas diarias, las que determinan el éxito final o el fracaso.

Sin embargo, parece que algunos administradores piensan exclusivamente en términos de estrategia, cuando también se requiere cierta planeación táctica.

La teoría más ampliamente aceptada de planea-

ción estratégica de las empresas, es muy sencilla: la administración utiliza un horizonte de tiempo - de varios años para reevaluar su estrategia vigente, buscando las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente y analizando los recursos de la empresa para identificar sus fuerzas y debilidades.

La administración puede crear varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la organización.

Para comenzar a ejecutar la estrategia seleccionada (o para seguir ejecutando alguna estrategia que se haya revaluado), la administración la incorpora en términos de las acciones que hay que tomar en el futuro próximo.

Siempre será el ejecutivo de mayor jerarquía dentro de la organización quien tendrá bajo su responsabilidad la definición de las estrategias; de hecho, la planeación estratégica constituye la esencia misma de su trabajo.

II. LA PLANEACION EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de planear, podemos considerar varios enfoques, dependiendo del número de personas que vayan a ser afectadas por esta actividad. Así, podemos distinguir 3 enfoques: El individual, que comprendería la planeación de nuestra vida personal; El organizacional, que comprende la planeación para un grupo humano identificado bajo una denominación social; y por último, el enfoque social, que comprendería conglomerados humanos más grandes como un estado o un país.

Aunque en este momento sólo nos interesa analizar cómo se desarrolla esta actividad dentro de una organización, no podemos divorciarlo de los otros enfoques, porque estará afectado en forma directa por la planeación individual de los miembros de la organización y por la planeación contemplada para la sociedad donde desarrolla sus operaciones.

A partir del enfoque organizacional, se trata de establecer un método con el propósito de realizar esta actividad en forma ordenada y sistemática, dado que las decisiones tomadas por quienes dirigen estos grupos sociales, afectan a un número mayor de individuos o involucran un número más considerable de recursos.

Como es sabido, la supervivencia para estos-

grupos es cada día más difícil y los individuos - que se hayan al frente de ellas están en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones para afrontar - tan difícil planteamiento, además, están conscientes de que un error se puede pagar con el cierre - de negocio, y por ende, tratan de desarrollar o -- adoptar algunas herramientas que le sirven de apoyo en el proceso de toma de decisiones.

Una solución que ellos proponen, es la planeación, la cual ofrece entre otras cosas la oportunidad de buscar oportunidades o problemas que puedan presentarse a futuro, con el propósito de prepararse para aprovecharlos o solventarlos adecuadamente.

A continuación, se consideran los elementos - más importantes que debe comprender esta actividad dentro de una organización.

2.1 CUANTA PLANEACION NECESITA UNA ORGANIZACION

Esta es una pregunta que se hacen con frecuencia quienes tienen la responsabilidad de implementar un proceso de planeación en una organización y para la cual no hay una respuesta exacta, porque la cantidad de planeación que necesita una organización dependerá siempre de las características de la misma y de su situación particular en un momento determinado.

Cada una de ellas, deberá determinar la cantidad de planeación que necesita, considerando para ello el par de aseveraciones siguientes, como los extremos en los cuales evitará caer, pero consciente de que su punto óptimo oscilará entre ambos:

La ausencia total de planeación nos conducirá a trabajar improvisadamente y a administrar las diferentes áreas de la empresa por caminos que nos dificultarán el logro de los objetivos y en consecuencia a desarrollar nuestra capacidad adaptativa.

Por otra parte, demasiada planeación nos llevará a incrementar las actividades administrativas, haciendo la operación más compleja, en el afán de eliminar los riesgos y mantener todo bajo control.

Estos aspectos sólo podrán ser evaluados por el mismo planeador, quien deberá tener la suficiente habilidad para detectar estas desviaciones cuando

do empiezan a manifestarse, y la suficiente honestidad para suprimirlas, aunque le signifique pérdida de posiciones y de poder dentro de la organización, como sería fácil entenderlo en el segundo caso.

Una buena medida que nos puede ayudar a determinar la cantidad de planeación que necesitamos -- dentro de una organización, es definir un modelo idealizado de la empresa para un tiempo definido y para el que tengamos contemplado la transición en un período de tiempo dado.

En este modelo idealizado estarán armonizados los objetivos de la empresa con los supuestos del medio ambiente y con las propias capacidades, así también deberán estar expresadas las ideas en forma integral y congruente, tratando de que respondan efectivamente a las necesidades futuras.

Durante la elaboración de este proyecto, nuestro concepto del ideal puede cambiar con el tiempo, algo que no debe de sorprendernos, porque nuestros ideales serán siempre relativos y son producto de una constante evaluación y retroalimentación de la misma organización en un plan evolutivo y no estático como algunos piensan que es.

Por otra parte, si no somos capaces de definir este ideal corremos el riesgo de actuar fragmentaria y casuísticamente, respondiendo a presiones existentes en el momento y no a lo verdadera--

mente significativo de las expectativas futuras.

Una vez que hemos definido nuestro modelo - - ideal, procedemos a diseñar nuestro sistema de planeación, el que deberá contener respuesta a seis - preguntas que conforman los aspectos fundamentales de cualquier proceso de planeación y que contestadas satisfactoriamente, nos acercará a la respuesta de la pregunta "Cuánta planeación necesita una-organización", estas preguntas son a saber:

- . ¿por qué debe hacerse?
- . ¿qué acción es necesaria?
- . ¿dónde se hará?
- . ¿cuándo se hará?
- . ¿quién la hará?
- . ¿cómo se hará?

El por qué debe hacerse indica al planeador - que sólo debe incluir las actividades significativas omitiendo las irrelevantes, sólo así estarán - expresadas las que contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.

La respuesta a qué acción es necesaria?, señala las actividades necesarias, así como el orden - en que deben ejecutarse para lograr el resultado - que se desea.

La respuesta a dónde se hará?, responde al lugar donde se pondrá en ejecución cada una de las - actividades contempladas en el plan.

Respecto a cuándo se hará? se refiere al período de tiempo en que habrá de celebrarse el plan o programa y cada una de las actividades que las componen.

¿Quién lo hará?, fija las obligaciones y responsabilidades de los integrantes del grupo, la asignación de actividades estará en función de las habilidades de cada uno de los miembros.

Por último, cómo debe hacerse?, indica la forma como han de realizarse todas y cada una de las actividades que comprende el proceso.

Probablemente puedan generarse varios grupos de respuestas a estas interrogantes, cada grupo, satisfecerá las necesidades de un modelo ideal que no es otra cosa que disponer de varios cursos de acción ante diferentes alternativas.

Lo anterior implica que la planeación debe hacerse entre condiciones sumamente dinámicas que proporcionan amplios márgenes para las modificaciones y cambios necesarios acorde con los eventos y circunstancias según se sucedan.

El poder disponer de una gama de la cual seleccionar no solo ayuda a determinar la alternativa más adecuada, sino que ayuda a prever lo inesperado, después de todo la mejor alternativa sólo resulta ser mejor bajo un conjunto determinado de circunstancias.

A manera de corolario, la cantidad de planeación que necesita una organización, está en función de sus propias características, de los recursos que tengan disponibles para desarrollar esta actividad, de su concepto del ideal y de las diferentes alternativas que sean capaces de crear para enfrentar un futuro cada día más cambiante.

2.2 LAS UNIDADES DE PLANEACION

La mayoría de los ejecutivos incluye dentro de sus actividades habituales algunas encaminadas a la planeación. Estas, generalmente están escasamente definidas, no muy estructuradas y en términos generales, carecen de una metodología.

No obstante, que ésta parece ser la tónica general, existen algunos, que además de reconocer la importancia intrínseca de la planeación, se preocupan por organizar esos esfuerzos, con el deseo de elaborar una planeación más eficiente y comprensiva.

El primer paso que han dado, es definir dentro de la estructura organizacional, el medio para lograrlo, sus características y funciones.

Lo han definido en forma sencilla como unidades de planeación, las cuales a manera de departamento independiente u organizadas dentro de los departamentos existentes, cumplen con la función de realizar las actividades encaminadas, a la planeación en forma organizada.

Lo que ha sido más difícil descifrar, son las características que han de poseer, dado que no es posible definir un sistema universal por la simple y sencilla razón de que el tamaño, la diversidad de operaciones, la organización de las empresas y-

el estilo y filosofía del máximo dirigente no es -
el mismo para todas las organizaciones.

Siendo esto cierto, es más sencillo identi-
ficar las diversas formas en que se manifiestan es-
tas unidades dentro de las organizaciones.

En esta forma, podemos encontrarlas como un -
departamento independiente y divorciado de las ope-
raciones, al cual se le confiere la responsabili-
dad de elaborar los planes y someterlos para su -
aprobación a los máximos ejecutivos.

Organizadas en esta forma, tienden a dismi- -
nuir la probabilidad de realizar una planeación -
efectiva, ya que la efectividad guarda una rela- -
ción inversa conforme aumenta la autonomía de es-
tas unidades dentro de la organización.

Esta afirmación, aunque resulta obvia, hay -
quienes piensan que es aconsejable mantener aleja-
dos de la rutina de todos los días a los miembros-
de estas unidades, con objeto de retener la objeti-
vidad del futuro, también, pierden contacto con la
dinámica inmediata de las operaciones de la empre-
sa, convirtiéndose en especialistas que carecen de
perspectivas y experiencias de los problemas pre-
sentes de la empresa.

Por lo tanto, es dudoso concebir que tal pér-
dida pueda ser recuperada a través de la observa--

ción de asuntos colaterales o por medio de entrevistas al personal de operación.

Eso no es todo, al actuar como departamento independiente que desarrolla los planes en igual forma, desprecia un vasto cúmulo de conocimientos y experiencias del personal operativo que pueden ser útiles en la creación de expectativas realistas.

Asimismo, será más fácil hallar aceptación y entendimiento a las soluciones propuestas si se pidió su colaboración en la elaboración de las mismas, a que, si sólo son notificados de la implementación de dichas soluciones.

Esta forma de organización se enfrenta a otro problema, y es el que han generado los propios dirigentes al asignar a estas unidades personal al que no le consideran mayor proyección dentro de la empresa o bien no forma parte de su equipo, mostrando estas unidades, características de cámaras de aislamiento para todos los elementos que son asignados a ellas.

Hay otras organizaciones en las cuales estas unidades de planeación son definidas como un grupo de personas, responsables de la planeación de una determinada sección administrativa: una Dirección, una planta, una Gerencia, una área, un departamento.

Estas secciones se forman de acuerdo a la estructura organizacional, cada una con su respectivo coordinador. Este es responsable de la planeación de su unidad, pero, puede delegar la coordinación del proceso en otra persona.

El coordinador no hace la planeación, es responsable de la parte administrativa de su unidad, - la planeación en sí, es responsabilidad de todos - los integrantes de la unidad.

Esta forma de organización, permite que la -- planeación se realice como un proceso ininterrumpido que permea a toda la organización y es realizado por todos los miembros de la misma.

Es una organización compleja que comprende -- múltiples niveles, esta forma de organizarse facilita la realización de la planeación en forma simultánea a todos los niveles y en la cual los coordinadores sólo realizan funciones de facilitadores del proceso.

Las unidades de planeación organizadas en esta forma son las que ofrecen mayores ventajas en - el desarrollo e implementación de cualquier proceso de planeación fundamentalmente por dos razones: es participativo a todos los niveles y es flexible para organizar las unidades de acuerdo a las necesidades y características de cada organización.

Estas son las dos formas más comunes de encon

trar las unidades de planeación, existe una tercera, pero es externa, a través de consultores, los cuales inicialmente serían la unidad de planeación y posteriormente a través de capacitación transmitirán las funciones que desempeñan al propio personal de la organización.

Esta forma de organización, presenta las mismas deficiencias que mencionamos para el primer caso.

Para terminar, todos los tipos de organización citados tienen como finalidad realizar las actividades encaminadas a la planeación en forma estructurada y congruente, así como desarrollar una metodología que conduzca a la elaboración de mejores planes que cumplan con la función de apoyo en la toma de decisiones.

2.3 EL PERFIL DEL COORDINADOR DE PLANEACION.

Cuando tenemos que escoger a una persona que ha de desempeñar una función importante dentro de la organización, recurrimos a definir algunas consideraciones que nos auxiliien en la selección del candidato idóneo. En esta forma, tratamos de intuir más que determinar las cualidades y factores caracterológicos que serán determinantes en el momento de decidir, qué persona tendrá por responsabilidad, coordinar e implementar el proceso de planeación, en cada unidad administrativa.

Es necesario aclarar que cualquier descripción detallada que se pretenda realizar concluirá irremediablemente en la subjetividad, atribuyéndole tantas y van variadas virtudes, a este personaje, que finalmente esta descripción corresponderá a un ente sobre-humano.

Por lo tanto, la finalidad no es obtener esa descripción, sino bosquejar un perfil que ponga de relieve las cualidades más sobresalientes que son deseables que posea el ejecutivo que ha de realizar esta función.

Tengamos presente, que las cualidades realmente significativas en el desempeño de este ejecutivo, serán 2 o 3, y lo importante será tratar de identificarlas plenamente, con lo cual, aumentará la posibilidad de realizar una buena elección.

Siendo tan pocas las cualidades relevantes en la personalidad de este ejecutivo, podemos sugerir algunas que podrían ser consideradas en la próxima selección del candidato a este puesto.

Así, habré de señalar que el coordinador de planeación es y tiene que ser primordialmente un líder político, en el mejor sentido de la expresión, capaz de inspirar confianza y entusiasmo, resolver disputas y aliviar la carga de las gentes que coordina.

Esta cualidad se manifestará en su habilidad para manejar grupos, vencer resistencias, vender ideas (el coordinador es por excelencia un vendedor), y su capacidad para convencer.

Implica asimismo, habilidad para atraer gente, y obtener su colaboración, aspecto importante en el contexto organizacional, por el carácter participativo que debe tener todo proceso de planeación, y sin la cual, cualquier proyecto, así sea el más cuidadosamente diseñado, puede fracasar.

Tendrá que ser (suena obvio decirlo) un enamorado de la planeación, para poder:

- a) Sensibilizar a sus colaboradores de la importancia que tiene la planeación en el desarrollo de cualquier actividad.
- b) Concientizarlos de las ventajas de reali--

zar esta actividad en forma estructurada y de lo estimulante que puede resultar sentarse a escudriñar el futuro.

- c) Convencerlos de que la calidad de la planeación depende de la seriedad que asuman en la realización de cada paso del proceso.

Otra consideración a realizar, será la habilidad conceptual que demuestre, esto no es otra cosa que la capacidad de visualizar y relacionar conceptos que nunca antes habían sido relacionados, dando significado y organizando los fragmentos de información dispersos y promoviendo la creación de nuevas ideas, superando las barreras de los pensamientos obsoletos.

Por último, mencionaré una característica que es común a todos los buenos ejecutivos, sean planeadores o no, son gente que tiene la habilidad de hacer que sucedan las cosas, que no es sino tratar de influir en los hechos, dejando de ser espectadores de ellos, actitud que denota similitud con el proceso de planeación, al tratar de prever e influir en el futuro, y no sólo adaptarse a sus consecuencias.

Hasta aquí se han mencionado las cualidades y características que se consideran deseables para el ejecutivo en cuestión, las cuales, no siempre son consideradas en el momento de la selección, ya sea porque se carece de un criterio que apoye la

decisión o por la utilización de criterios erróneos, en los que intervienen aspectos personales u organizacionales.

Quienes lo realizan en esa forma, aún no comprenden la naturaleza e importancia de la planeación, y de antemano, podemos deducir la calidad de la planeación, resultante de la unidad coordinada por este ejecutivo.

Es necesario estar alerta, para no confundir la planeación con una de sus partes, esto se podría traducir en el momento de seleccionar al candidato, en escoger a una gente que conozca mucho sobre una área específica del proceso como podría ser un contralor o un director de investigación de mercados, técnicamente muy preparados, pero carentes de habilidades políticas y/o conocimientos necesarios para vender y administrar un proceso efectivo de planeación.

Otra mala elección, es escoger a ejecutivos jóvenes que mostraron aptitudes para otras funciones, los cuales fueron seleccionados, sólo porque el puesto ofrecía la oportunidad de adquirir una experiencia valiosa.

Otro caso lo significan, la asignación de hombres que en general se consideran inadaptados, de alto grado de inteligencia a los que no se logra explotar al máximo de su capacidad, y sin embargo nadie sabe en qué utilizarlos.

Todos estos casos, son obstáculos para realizar una planeación efectiva y de los cuales el máximo ejecutivo deberá estar alerta para no conducir al fracaso su proceso de planeación.

Por último, aquí se dijeron algunas cualidades que podrían servir para normar el criterio de selección para el coordinador de planeación, pero esto no es absoluto y cada ejecutivo que se enfrente a la decisión de escoger al titular de este puesto, podrá desarrollar el propio, pero manteniendo presente la naturaleza de las funciones que debe desarrollar este ejecutivo.

2.4 LA FUNCION DEL DIRECTOR GENERAL EN LA PLANEACION

Como todas las actividades que tienen lugar - dentro de una organización, los esfuerzos débiles o vigorosos que se realicen por los integrantes de la misma para apoyar o desarrollar la planeación, - dependerá en buena medida de las expectativas que de ella tenga el máximo dirigente.

De lo anterior, se desprende que no es posible desarrollar una planeación efectiva sin la implicación personal y dirección del Director General.

Implicación y dirección significa tiempo y es fuerzo para administrar esta función, vigilando la obtención de logros concretos y significando en algunas ocasiones la supervisión personal de algunas de las actividades más relevantes que componen el proceso de planear.

No obstante que se establece como premisa necesaria la participación del Director General, aún no todos están convencidos; y algunos otros directores sostienen la creencia de que la planeación - no es una función de la cual, ellos deban preocuparse, personalmente considerando que es un trabajo que deben delegar y que es una función que sus subordinados serán capaces de realizar sin su participación responsable.

Esta actitud demuestra que ellos mismos no es tán conscientes de su importancia, menos aún, de la responsabilidad que tienen de crear planeación efectiva para su organización.

Sin esta toma de conciencia por parte del principal ejecutivo, no es difícil imaginar cuál será el fin al que está condenada esta actividad: la superficialidad y el fracaso.

Por el contrario, si el Director General le concede la importancia y seriedad que merece el caso, existen mayores posibilidades de que esta acti tud se propague entre los niveles inferiores, y es té próxima de cumplir su función de ser una herramienta auxiliar en la toma de decisiones.

Otras ocasiones, no obstante el in terés que pueda demostrar el Director General por esta actividad, los ejecutivos de niveles inferiores se muestran expectantes o renuentes a aportar su esfuerzo en aras de esta actividad, mientras tanto, no queden disipadas algunas dudas respecto a lo que en realidad se espera de la planeación.

Así todo intento inicial, debe apoyarse con otras medidas que confirmen que el esfuerzo es serio y que no se diluirá en breve, cuando haya que enfrentar problemas de operación que requieren atención inmediata.

Es necesario aclarar, que la intervención más activa que tenga el Director General en el proceso de planeación será aportar las directrices y proponer las estrategias a seguir durante todo el proceso; expresará su concepto de planeación, el enfoque que desea darle y lo que deben esperar de ella.

Esto será evidente desde el mismo momento que selecciona al ejecutivo al que delegará la función de supervisión y coordinación, y aspectos como: - El trato que le dé, la influencia que pueda tener en la toma de las decisiones importantes, serán indicadores para el resto de la organización de la importancia que se le está otorgando.

Otro factor a considerar, será el respaldo -- que muestre el Director General a proposiciones a mediano y largo plazo, ya que aunque se realicen actividades encaminadas a la planeación, éstas pueden orientarse a corto plazo, en otras palabras a la obtención de resultados también a corto plazo.

El razonamiento suena obvio si observamos que la actuación de cualquier ejecutivo es evaluada en función de los resultados obtenidos en el corto -- plazo, cómo vamos a desear que dedique algunos esfuerzos hacia una actividad para la cual no existe un método de control adecuado, para valorar dicho esfuerzo, y menos aún si lo va a distraer de obtener los resultados a partir de los cuales lo van a premiar o castigar.

En cierta forma, esto obliga a que el máximo-dirigente, trate de desarrollar un criterio de evaluación para estimular los esfuerzos de planeación a mediano y largo plazo, aunque no necesariamente éstos vengan acompañados de buenos resultados de operación a corto plazo, si no desea que toda esta actividad se encamine al corto plazo, y a la consección de resultados, en breve, así sea a costa -- del futuro.

Este punto, implica el desarrollo de método - de evaluación de proyectos a mediano y largo plazo, evitando el veto o posposiciones absurdas, por no-cumplir con criterios de evaluación inadecuados pa-ra estos casos.

Por último este ejecutivo, tratará de mante--ner presente el compromiso de respetar las metas y los proyectos cuidadosamente elaborados por las -- unidades de planeación, evitando suspenderlos con-decisiones arbitrarias que provoquen desconcierto-y conduzcan a la improvisación. Esto no significa que algunas veces estas metas y proyectos no cede-rán ante nuevas oportunidades y contingencias, de-hecho todos los planes son flexibles, pero los cambios a éstos, tendrán su justificación y fundamen-to en el beneficio a largo plazo.

Todos estos factores concluyen para que la -participación del Director General sea determinan-te en el intento de crear planeación efectiva a lo largo de toda la organización y que si se desea ob

tener el máximo beneficio de esta actividad, deberá asumirse con una actitud seria y responsable - por todos y cada uno de los miembros de la organización, empezando por la persona más interesada:

El Director General.

III OBSTACULOS A LA PLANEACION

En la actualidad los administradores reconocen la necesidad que existe de una mejor planeación dentro de las organizaciones, por esta razón se ha despertado un creciente interés por incluir un número mayor de actividades encaminadas a mejorar la planeación, sin embargo, esta actividad, aún es vista con resentimiento por el papeleo y grado de detalle que requiere, como resultado de la complejidad que ha alcanzado su operación.

Toda esta complejidad tiene su origen en el desarrollo de técnicas más completas para la elaboración de planes más precisos y detallados acordes a las necesidades actuales.

Anteriormente los cambios eran más lentos y menos complejos, por esa razón, el tipo de planes y planeadores mostraban estructuras diferentes a las actuales.

No obstante, las bondades que ha demostrado ofrecer la planeación, no deja de vérsese como un mal necesario en un mundo de constante crecimiento, en el que el apurado administrador espera encontrar respuesta a los múltiples planteamientos que día a día tiene que enfrentar.

Sin embargo, para que la planeación cumpla su

cometido de ser una herramienta auxiliar en la toma de mejores decisiones, necesita que se le dedique tiempo y esfuerzo para lograr un producto rentable, en el que los resultados justifiquen plenamente los esfuerzos invertidos en esta actividad.

Desgraciadamente la mayoría de los ejecutivos realiza esfuerzos superficiales en el desempeño de esta función y por ende, el resultado es un mal -- producto que cuando se utiliza conduce a fracasos.

Es entonces, cuando tratan de justificar esos fracasos, que inculpan a la planeación no sólo por no haberlos ayudado a prever adecuadamente el futuro, sino que además los distrajo de atender problemas que requerían atención inmediata, los cuales -- fueron pospuestos, en la etapa de elaboración de planes; consecuentemente los resultados de operación a corto plazo, que son con los que evalúan su actuación, no son todo lo bueno que ellos desearan y están en espera de las reprimendas que acompañan a todo fracaso.

Toda esta situación va creando en el ejecutivo una imagen negativa de la planeación, no tanto porque la actividad en sí sea mala; sino por la actitud que es asumida por el usuario de esta herramienta en el momento de realizarla.

De lo anterior, se deduce que el obstáculo -- más significativo al que se enfrenta la planeación,

es la actitud que adoptan los ejecutivos frente a ella, y mientras esta actitud no cambie, resulta fácil adivinar que la planeación no podrá hacer mucho por ayudarlos a salir adelante en sus problemas.

En términos generales los obstáculos a los que se enfrenta la planeación efectiva, son graves, pero pueden ser superados, y lo serán; el tiempo que tome lograrlo dependerá en gran parte de la habilidad que manifiesten los administradores de esta función, en sensibilizar al resto de la organización de la importancia y naturaleza de esta actividad, así como en modificar la actitud que adoptan frente a ella los ejecutivos que han de desarrollarla.

3.1 LA INCERTIDUMBRE

Quizá el mayor obstáculo al que se enfrenta - la planeación, sea la incertidumbre, por ser considerada como una barrera infranqueable por los ejecutivos, el tratar de predecir el futuro.

Este es básicamente un problema de actitudes, basado en el desconocimiento de lo que puede llegar a hacer por ellos, la práctica regular de esta actividad.

El acto de pensar en el futuro, implica sentarse y tratar de prever todas las posibles circunstancias, factores y elementos que puedan influir significativamente en una sociedad, en una organización o en un individuo en particular; como existe la idea generalizada de que por más esfuerzos que hagamos no podemos determinar a ciencia cierta lo que nos depara el destino, rápidamente desechamos la idea de seguir adelante y regresamos a resolver o atender situaciones o problemas del momento, de los cuales si conocemos los efectos y consecuencias que nos significa no resolverlo o postergarlo para más adelante.

En buena parte es razonable esta actitud, por que hay circunstancias que no pueden esperar, pero también es cierto que si anteriormente hubieramos tratado de escudriñar el futuro, que ahora es nuestro presente, probablemente el problema no se -

hubiera presentado o al menos tendríamos más elementos en la mano para dar solución a esos problemas en una forma rápida y económica. Y, aunque también es cierto que no podemos influir totalmente en el futuro, ni siquiera conocerlo con certeza, quizá el aspecto más importante de realizar la planeación, es el involucrar a los ejecutivos en el proceso en sí, a instarlos a pensar en el futuro, a buscar en él las posibles implicaciones de sus decisiones presentes, de tratar de intuir qué cambios han de tener repercusiones en su organización y prepararse con los elementos necesarios para hacer frente a esos cambios.

Quizá algunas o todas de sus hipótesis no se cumplan y los planes que se formularon sean obsoletos en un lapso breve de tiempo, pero la importancia de la planeación, no reside en su consumo como producto, sino en la participación en el proceso.

De esto se deduce que la planeación no es para una organización, sino realizada por una organización.

Asimismo, deducimos que una de las funciones primordiales del planeador, será sensibilizar a los ejecutivos y a la misma gente de operación, de esta situación, ya que podría causar desánimo entre ellos, (al menos entre los que se inician en esta actividad) ver que sus esfuerzos por tratar de determinar el futuro resultan infructuosos.

Lo ideal, sería que se elaboraran planes en los que se fijaran metas realistas, alcanzables y a la vez, desafiantes, pero esto no es posible lograrlo tan fácilmente, si hablamos de ejecutivos que toda su vida han estado orientados a la solución de problemas presentes y que si alguna ocasión tuvo necesidad de planear, lo hizo en forma poco seria, sin un asomo de metodología y simplemente lo hizo por salir del paso.

El antecedente a tal aseveración, lo constituyen las dos tendencias más comunes que se presentan en la realización de planes y que manifiestan a todas luces posiciones cómodas, poco serias, carentes de imaginación y algunos otros adjetivos que son imputables al producto que resulta de esos intentos de planeación.

Una de estas tendencias, es la realización de planes, suponiendo que el futuro será una continuación de las tendencias pasadas o actuales.

Esta posición denota una actitud simplista ante la planeación, porque aunque raras veces se logran estimaciones significativas sobre el futuro es mejor trabajar sobre bases de predicciones inexactas, que con extrapolaciones de las tendencias estáticas y carentes de toda imaginación.

La segunda tendencia, es la realización de planes que muestran a la Gerencia de la empresa,

lo que ellos piensan que la Gerencia desea ver, -- presentado en la mayoría de los casos panoramas poco realistas, pero que se necesitan algunos años -- para que esto sea evidente, o bien, en el peor de los casos, planes pesimistas en los que las metas serán fáciles de conseguir y consecuentemente, los logros obtenidos superarán ampliamente las metas, -- trayendo para el ejecutivo felicitaciones, acompañadas de rápidas promociones, si es que no se está consciente de tal fraude.

Los que así planean no comprenden la naturaleza de la predicción, desconocen lo que significa -- trabajar con estimaciones alternativas del futuro.

Parecen ignorar, que para mejorar sus predicciones o mejor dicho la calidad de sus predicciones deben estar preparados para buscar y emplear -- pronósticos verdaderos, en lugar de recurrir a extrapolaciones estáticas y profecías llenas de buenos deseos.

Asimismo, desconocen que el proceso de pensar y planear es largo, continuo, y duro; es largo, -- porque las respuestas no son fáciles de obtener; -- continuo, porque las metas empresariales, siempre están sujetas a cambios para adaptarse a condiciones nuevas y duro, porque el proceso de concebir -- el futuro significa tratar con intangibles y suposiciones.

Mientras los ejecutivos que realizan la pla--

neación, consideren su incapacidad de predecir con certeza como un obstáculo, en lugar de un incentivo, esta actividad está sentenciada a convertirse en una forma relativamente cara y sin significado de autoengaño garantizada, cuando menos para retardar la aplicación de una metodología para la planeación.

3.2 LA PRESION DE LAS UTILIDADES PRESENTES

Entre los diferentes tipos de obstáculos a los que se enfrenta la planeación, los más comunes son de actitudes, sin embargo, no son sólo estos los factores que es necesario superar para que se pueda dar la planeación efectiva dentro de las organizaciones.

Existen otros elementos ajenos al propio ejecutivo, que influyen negativamente en el proceso de planear, los cuales son más sencillos de identificar, pero no por eso su impacto deja de ser menos significativo.

Algunas veces las condiciones organizacionales no están dadas, para que se pueda realizar la planeación, porque existen necesidades primarias que deben atenderse prioritariamente antes de pensar en desarrollar un proceso de planeación estructurado por simple que pueda resultar.

No falta tampoco quien esgrimiendo aspectos organizacionales, escude su incapacidad o falta de disposición personal para realizar su mejor esfuerzo encaminado a planear o mejorar la calidad de la planeación.

Así uno de los argumentos que con más frecuencia son usados por los ejecutivos en el momento de

justificar una mala planeación o la carencia de ella, es la falta de tiempo para realizarla debido a presiones para obtener utilidades en el presente.

Cuando estas presiones son reales y son ejercidas efectivamente por los niveles más altos de la administración, llegan a convertirse en impedimentos graves, porque entonces el ejecutivo no puede dedicar más tiempo a otras actividades que no sea atender los aspectos operativos habituales y solucionar los problemas que día a día se presentan.

Aparentemente se le inculca que su única preocupación debe ser vivir el día y que la planeación es una función reservada para los más altos jefes quienes se encargan de regir los destinos de la empresa.

En esta forma se le hace pensar al ejecutivo que la planeación es un privilegio, al cual tendrá acceso cuando satisfaga los compromisos de resultados y escale la cuesta jerárquica, sólo entonces podrá disfrutar de tan preciado derecho, antes no.

O bien existen organizaciones en las que a la planeación se le llega a considerar como un lujo, en el que gustara de solazarse de vez en cuando, el agobiado ejecutivo, si en esta forma tuviera -

oportunidad de descargar algunas de las presiones de las que es objeto.

Y aunque es exagerado decir que la planeación es un lujo, existen organizaciones que se enfrentan a grandes presiones por utilidades, las cuales deben mantener presente que lo más importante para ellas debe ser y es la supervivencia.

Para pensar en un futuro, primero debe haber la posibilidad de que exista tal futuro y si las condiciones económicas son precarias no hay lugar a prepararse para el futuro a costa del presente - si el precio resulta demasiado alto.

Asimismo los ejecutivos deben estar conscientes de que la planeación no puede hacer mucho por aliviarles esas presiones por utilidades presentes, más bien puede aumentarlas al reducir los recursos financieros y distraer la atención de los principales ejecutivos tan necesaria para dar solución a los problemas presentes.

En caso que no exista indicio alguno de planeación, el primer paso que debe realizar el ejecutivo con el propósito de ir estableciendo las bases para desarrollar su propio proceso de planeación estratégica, si es que más adelante se dan las condiciones adecuadas, será elaborar planes a corto plazo, este cambio de hábitos deberá acompañar al cambio de mentalidad necesario para susti-

tuir eficazmente la planeación por la toma de decisiones de emergencia que tan poco éxito ha tenido en tiempos recientes.

Pues aunque una o dos veces el ejecutivo - - acierte a escoger la mejor decisión intuitivamente, la probabilidad de que esto vuelva a ocurrir, disminuye considerablemente, al involucrarse en cada nueva decisión un número mayor de factores variables.

En esta forma, debe realizar diversos inten--tos por tratar de mantener bajo control algunos de esos factores o cuando menos preverlos para disminuir el impacto negativo que puedan tener en el momento de decidirse por alguna alternativa.

Es razonable pensar que no todo se podrá controlar, o tan sólo prever, pero el intento por definir su existencia y determinar su influencia son buenos indicios, hacia la planeación efectiva.

Sin embargo, uno se cuestiona si siempre es - real tal necesidad por obtener utilidades en el -- presente, que impida realizar otras actividades al ejecutivo, o si tan sólo es un pretexto de la misma dirección general para exigir más de sus pro- - pios ejecutivos en el corto plazo, en cuyo caso cabe la posibilidad de que esté sacrificando el futuro en aras de la obtención de utilidades en el presente, y llegar a convertirlo en un proceso irre--

versible cuyas consecuencias sólo el tiempo podrá hacer evidentes.

Para concluir creemos que la orientación del nuevo ejecutivo debe ser la compaginación de los - resultados de operación en el corto plazo, con el desarrollo de una eficaz planeación estratégica, - creando la posibilidad de que la segunda traiga como consecuencia la primera.

Esta es tan sólo una alternativa, para acabar con el impedimento para planear por obtener utilidades presentes.

3.3 HABITOS Y TRADICIONES

Los hábitos que por años han tenido los administradores, que algunos debieran ser llamados malos hábitos y las antiguas tradiciones, son otros de los impedimentos a los que se enfrenta la planeación.

El ejecutivo orientado a la acción que ha triunfado en el pasado con el seguimiento de esta premisa, ahora se ha dado cuenta de la necesidad que tiene de planear, para tratar de mantenerse en esa línea ascendente y no verse superado por sus competidores; en esta misma forma siente las resistencias que le impiden realizarla y trata de evadir la responsabilidad o cuando menos delegarla.

El resultado de esto es que con frecuencia delega importantes responsabilidades en el área de planeación a personal de asesoría, esto realizado en años anteriores era normal, porque la función de pronosticar era exclusiva de los especialistas en las distintas áreas, producción, mercadotecnia, etc., que aunque es personal de línea, para efectos de planeación fungía como personal de asesoría, sin embargo, en la actualidad, el desarrollo de la planeación no es posible sin la participación del mismo administrador.

Este velado rechazo, en cierta forma es entendible, si pensamos que por años utilizaron las mismas herramientas y los mismos métodos y siempre - les funcionaron y produjeron resultados que para - ellos ha sido lo más importante.

Por lo tanto es lógico que se muestren renuetes a adoptar otras herramientas, que aunque se - les diga que son más eficientes no existe forma de demostrarles prácticamente su aportación a la consecución de resultados.

No es fácil cambiar estas formas de pensar, - si sólo se esgrimen argumentos verbales, será necesario comprobar con hechos las ventajas de asimilar esta herramienta para lograr de la administración un proceso más efectivo.

La situación se torna un poco más complicada, si se considera que estos mismos ejecutivos son -- los que se encargan de transmitir sus conocimientos teóricos y prácticos a los nuevos cuadros gerenciales y en la misma forma que pueden transmitir útiles experiencias, también pueden heredar malos hábitos.

Aquí no queda, sino confiar en la habilidad - de los nuevos administradores para mantenerse alerta ante tal situación, asimilando las buenas experiencias que nos puedan transmitir así como los -

vastos conocimientos que pueda tener en el área, - pero con la conciencia de que todo eso fue realizado en condiciones y circunstancias diferentes a - las actuales, que los cambios que ahora se viven son diferentes a los que ellos tuvieron que afrontar y es una de las razones por las cuales nuevas técnicas y herrramientas se integran a la administración, con el propósito de hacer frente a esas - nuevas condiciones.

Por lo que hasta aquí se ha dicho, puede pensarse que la función de planear es nueva; nada de-
eso, sólo que ha sido recientemente que se le ha -
reconocido la importancia que merece, y por tanto-
se le está tratando como una nueva herramienta, -
más no porque en sí sea nueva.

Una prueba de lo anterior, es que existen or-
ganizaciones que tienen perfectamente definidos -
sus procesos de planeación los cuales son utiliza-
dos sistemáticamente, asimismo cuentan con ejecutivos
con amplia experiencia en el área, principales
impulsores de esta actividad dentro de las orga-
nizaciones, al haber constatado ellos mismos las -
bondades que brinda la planeación cuando es reali-
zada con profesionalismo.

Esta es la concepción que se tiene cuando la-
planeación ya forma parte principal en el proceso-
de administrar, pero la situación es diferente - -

cuando aún no está integrada a las demás funciones y se dan los primeros pasos para incluirla, porque es entonces que se puede manifestar un rechazo - abierto que puede hacer sucumbir cualquier intento por integrarla.

Sobre todo si las cosas han salido bien, pese a los problemas que hayan afrontado, porque entonces suele tenerse como innecesaria o peor aún como un capricho de la dirección general que pronto se desechará al comprobar su irrelevancia en la obtención de resultados.

Esta visión tan parcial que suele tenerse de la planeación, no denota otra cosa que limitación de criterio, al juzgar y desechar de antemano la oportunidad de conocer y utilizar un recurso que puede ser útil o no pero que solo lo sabran cuando lo conozcan y lo usen, antes no.

Sería bueno analizar si sólo es una actitud de rechazo ante la planeación o lo es ante cualquier función o actividad que denote cambio, en cuyo caso sería bueno revisar los antecedentes y personalidad del ejecutivo.

Máxime en una era de grandes desarrollos tecnológicos, en los que tarde o temprano se tendrán que integrar a las organizaciones, para auxiliar -

al administrador en la toma de mejores decisiones, o bien a lo largo de todo el proceso administrativo.

Lo que sí resulta ser evidente es que las nuevas generaciones de ejecutivos se muestran menos renuentes a incorporar mejoras a su forma de operar, en otras palabras se encuentran más abiertos al cambio, y lo contemplan como condición necesaria para sobrevivir, así podemos observar que las organizaciones que se adaptan a ellos en la forma más rápida y económica son las que se hallan a la vanguardia de sus respectivas ramas, y con posibilidades de seguir creciendo y absorber a aquellas que no han asimilado los cambios y siguen pensando que deben operar como lo han venido haciendo -- siempre.

Así queda como posibilidad que sea el tiempo quien supere el obstáculo de los malos hábitos, si es que antes la organización no ha logrado hacer nada por modificarlos.

3.4 EL PROBLEMA URGENTE

Un obstáculo adicional a la planeación, que suele presentarse frecuentemente en las organizaciones modernas, lo conforma el problema urgente, el cual significa una amenaza permanente para la realización de cualquier tipo de planes, sean a corto o largo plazo.

Para propósitos de esta investigación, este problema se puede contemplar desde dos diferentes enfoques.

El primero de ellos, en organizaciones en las que se halla implementado un proceso de planeación, las cuales, tratando de ocultar la naturaleza y origen del problema, lo plantean como un requerimiento de planeación a corto plazo.

Ellas mismas, elaboran posteriormente a la aparición del problema, planes en los que se contempla la solución al mismo.

En la elaboración y desarrollo de estos planes se asigna una gran cantidad de recursos humanos, con el propósito de elaborarlo a la mayor brevedad por así requerirlo el problema y además, porque de esa manera se cumple con el trámite de tener un plan para toda contingencia.

Sin embargo la calidad de los planes no está en función de los recursos asignados y menos aun de la rapidez para elaborarlos.

Más bien, la rapidez con la que se realizan - estos planes, impacta negativamente en la calidad de los mismos, porque no es posible considerar superficialmente el factor tiempo, requerido para la investigación y recolección de la información adecuada.

Además, para la elaboración de planes, es necesario satisfacer varios tipos de información, a saber: ambientales, de la competencia e internas.

Esta información presenta diversos grados de dificultad para obtenerla, y así habrá información que esté a nuestro alcance y otra que será necesario invertir mayor esfuerzo para obtenerla.

Como ejemplo de información de fácil acceso, - está la información interna, que comprende la - - identificación de fuerzas y debilidades de la -- misma organización y cuya obtención no depende de otros factores que no sean los de la misma empresa.

Como modelo de información que no está totalmente a nuestra disposición y que para obtenerla-

es necesario recurrir a publicaciones oficiales - u organismos estatales es la información ambiental que incluye aspectos económicos, sociales y políticos del clima en que opera la empresa.

Y por último, información que es difícil de obtener o inaccesible como es la información que comprende aspectos de la competencia y que al -- igual que el resto de la información son necesarios para poder emitir pronósticos sensatos y -- realistas.

Sin embargo, en el afán de dar rápida solución al problema, cuando no se tiene la suficiente información, algunos datos suelen estimarse - o en su defecto omitirse, lo que conduce a que el desarrollo de los planes se haga bajo condiciones poco probables y por consecuencia la calidad de los planes no es muy buena, pero que - lo justifica la brevedad de tiempo del que se -- dispone.

De todo lo anterior se obtiene una solución rápida, que no se entienda la mejor, como resultado de un plan aun más rápidamente elaborado, esta actitud, aunque es plenamente entendible, no es ni por mucho, la mejor forma de conducirse hacia el desarrollo de una planeación efectiva, más - - bien es una de las mejores maneras de alejarse de ella, e insistimos, no es fácil elaborar buenos -

planes, ya que uno no tiene la información suficiente para cubrir todas las fases y contingencias de un plan, pero debemos tratar de que sólo queden fuera de nuestros pronósticos, aspectos imponderables o intangibles al propio plan, de otra manera decisiones que se toman en la forma que aquí se ha reseñado, se asemejan más a una solución de emergencia, que a una decisión producto de un plan cuidadosamente elaborado.

El segundo enfoque considerado, es el de las organizaciones que aun no tienen implementado un proceso de planeación.

El tratamiento para estos problemas es el mismo que para todas las demás decisiones: es producto de la intuición de quien la toma, el cual no cuenta con mayores elementos que su experiencia y el acopio de información que pueda lograr en ese momento para fundamentar su decisión.

El ejecutivo que así actúa está ajeno a las implicaciones futuras de sus decisiones y únicamente está motivado por el deseo de dar rápida solución a los problemas que enfrenta en ese momento.

Para este tipo de organizaciones, el problema urgente forma parte de la rutina de trabajo, ya que no están preparados para otra cosa que no sea-

resolver el problema presente.

En esta forma es difícil distinguir entre el problema urgente, del que no lo es, ya que sólo los distingue el orden en que son resueltos.

Resulta evidente que los ejecutivos de estas organizaciones cuentan con menos elementos para fundamentar sus decisiones y cada una de ellas es una corrección a la anterior.

Es decir, es una sucesión de decisiones temporales, que resulta ser una forma muy costosa de resolver problemas.

Además de resultar un sustituto aun más costoso de la planeación, ésta, sin garantizar la toma de la mejor decisión, aumenta la probabilidad de que el ejecutivo esté más cerca de hacerlo, al darle más elementos para seleccionar una decisión.

A lo largo de este capítulo se han planteado los obstáculos más comunes a los que se enfrenta la planeación, todos ellos significan desafíos para el administrador y que mientras los siga -- viendo como retos que despierten y motiven su -- creatividad para buscar más y mejores alternativas de solución, estará en camino para desarro--

lar mayores habilidades, promoviendo entre otras cosas el arte de pensar, elemento necesario para desarrollar planeación efectiva.

IV UN SISTEMA DE PLANEACION

A lo largo de los anteriores capítulos se han expresado fundamentalmente aspectos teóricos de la planeación.

En este momento se hace necesario que esos -- planteamientos se vean reforzados por la evidencia de los hechos.

Para lo cual este capítulo se ocupa de proponer un sistema de planeación, que pretende consolidar los argumentos teóricos ya mencionados, con -- los pasos prácticos que comprende un proceso de -- planeación.

Esta relación determina la simbiosis existente entre ambos factores, necesaria para la comprensión integral de la planeación.

El sistema de planeación que aquí se propone se establece como primeras metas:

- . Superar las vicisitudes que acompañan a todo proceso de esta naturaleza, entre las que se cuentan la superficialidad y la sofisticación, por mencionar sólo dos.
- . Satisfacer las necesidades de información que

demanda la elaboración de planes de calidad.

- Romper con los esquemas rígidos, ofreciendo la flexibilidad suficiente para ser utilizado en la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, el sistema presenta características propias que lo hacen susceptible de ser adoptado - tanto por organizaciones como por personas.

¿Por qué decimos que el sistema puede utilizarse también para realizar la planeación de las personas?

- Porque independientemente de la forma en la que se ha estructurado, los pasos que lo componen son aspectos inherentes a la vida del individuo y basta seguir una metodología para identificarlos y exteriorizarlos en la forma adecuada, tomando significado cuando se manifiestan a través de un proceso de planeación.

Aquí se realiza la descripción del sistema en términos de una planeación organizacional, por ser éste el tema de interés, pero en el entendido de que puede utilizarse también para configurar procesos de planeación individual o personal.

Durante la descripción del sistema propuesto sólo se mencionan aspectos intrínsecos al proceso de planeación, sin considerar los apoyos externos, como son, la adecuada organización de las unidades de planeación y el apoyo e importancia que brinda el máximo ejecutivo para impulsar el desarrollo de todo el proceso.

Estos aspectos aunque externos al sistema, deben cuidarse tanto o más rigurosamente como los mismos pasos que lo componen, si se pretende que el proceso de planeación en su conjunto, cumpla su cometido en forma eficaz.

El problema del control, el sistema lo trata de superar, introduciendo como medida de control, la administración por objetivos.

En esta forma evalúa los esfuerzos realizados encaminados a planear, como aquellos encaminados a obtener logros de operación.

En general, el sistema ofrece la posibilidad de realizar buena planeación, si los pasos que lo integran, se llevan a cabo con apego a lo que en él se especifica.

Es necesario aclarar que quizá, no sea ésta la mejor solución a los obstáculos y problemas que plantea la planeación, pero será suficiente si se

constituye como una alternativa para la creación - de mejor planeación cuya contribución a la consecu ción de objetivos personales y organizacionales -- sea cada vez más significativa.

A continuación se describen en forma detallada las fases que comprende el sistema de planeación, seguida cada una de ellas, por la representa ción gráfica en forma de esquema donde se muestra la estructura que guarda el sistema de planeación en conjunto.

4.1 LA DEFINICION DEL NEGOCIO

La base, y a la vez punto de partida del proceso de planeación está dada por la definición del negocio.

Esto es, la descripción que haga la unidad de planeación de sí misma, de lo que es, de su razón-de ser o misión a realizar.

En esta forma se trata de ubicar y centrar to dos los esfuerzos de una unidad de planeación hacia la consecución de su respectiva misión, desde el mismo momento que inicia el proceso de planeación.

Esta definición del negocio es la parte más importante del sistema de planeación, asimismo es la fase más difícil de determinar y en consecuencia la que más tiempo consume su elaboración, sin embargo se justifica por la relevancia que guarda dentro del proceso en su conjunto.

La razón por la cual se desarrolla el sistema de planeación a partir de una autodescripción, se fundamenta en la necesidad que existe de conocer lo que se es, antes de pensar en lo que se quiere llegar a ser, logrando en esta forma la definición del modelo actual.

Posteriormente se definirá un modelo ideal, - así como la forma y los medios para alcanzarlo.

En la definición del negocio se deben considerar los siguientes conceptos:

- . IDENTIFICACION
- . MISION O RAZON DE SER
- . AREA ACTUAL
- . AREAS COLINDANTES Y FUTURAS

IDENTIFICACION.- Se describe la ubicación de la unidad, la corporación a la que pertenece, las empresas que la forman y si así lo amerita la forma de organización y localización geográfica.

MISION O RAZON DE SER.- Aquí se enuncia el - por qué y para qué fue creada la unidad, giro de - la empresa y las principales actividades encaminadas a satisfacer las funciones económicas, socia-- les, políticas, etc. para las que fue creada.

AREA ACTUAL.- Aquí se describe el ámbito de operación actual del área en mercados/productos - y/o servicios.

AREAS COLINDANTES Y FUTURAS.- Se describen - los ámbitos próximos y futuros a los que se encuenen

tran en operación actualmente y se especifica la -
posible diversificación de productos/mercados y/o-
servicios.

La integración de todos estos conceptos con--
forman la definición del negocio, la falta de algu
no de ellos, producirá una definición incompleta -
del negocio y en consecuencia un desarrollo defi--
ciente, ya que el resto del sistema se sustenta en
esta definición.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE PLANEACION

Como primera parte del sistema se define el - negocio, esto es la razón de ser o actividad de la organización.

Todos los esfuerzos deben estar encaminados - hacia esta misión.

Se debe considerar los siguientes conceptos:

- . IDENTIFICACION
- . MISION O RAZON DE SER
- . AREA ACTUAL
- . AREAS COLINDANTES Y FUTURAS

0	DEFINICION DEL NEGOCIO
---	------------------------------

4.2 LAS DIRECTRICES

La siguiente fase dentro del sistema de planeación la conforman las directrices.

Estos son los lineamientos que van a normar el desarrollo de todo el proceso, son emitidas por el nivel superior y constituyen las exigencias mínimas para los siguientes niveles, las cuales no limitarán en ningún momento la libertad de planeación y sólo servirán de orientación para el desarrollo de etapas posteriores.

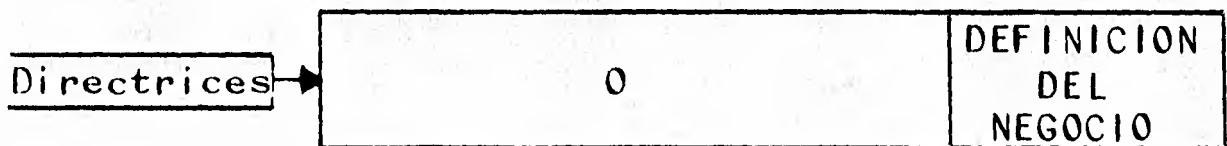
En términos generales todo el sistema de planeación tendrá que ser consistente con lo que en ellas se establece.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE PLANEACION

Las directrices son el marco de referencia para el desarrollo de todo el proceso.

Son de gran influencia en todas las fases que comprenden el sistema.

Y en general toda la planeación tiene que ser consistente con lo que en ellas se dice.



4.3 EL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente es la siguiente fase dentro del sistema de planeación, éste al igual que las directrices mantienen gran influencia en el desarrollo de la planeación.

La diferencia entre una y otra es que mientras las directrices son generadas desde dentro de la organización, el medio ambiente es todo lo externo a la misma.

En general se considera como medio ambiente a los factores que se caracterizan por estar fuera del control de la unidad de planeación y que influyen en el logro de los objetivos.

Esta influencia puede ser de dos tipos:

Positiva o Negativa.

Si acercan a la unidad al logro de sus objetivos, su influencia es positiva y se considera una oportunidad. Por el contrario si impiden o dificultan a la unidad el logro de sus objetivos, su influencia es negativa y se considera un problema.

A continuación se listan los factores del medio ambiente que requieren un análisis detallado -

en las unidades de planeación, para determinar la posible influencia que pueden tener en la realización de los objetivos:

MERCADO/PRODUCTO

LABORALES

ECONOMIA

ABASTECIMIENTOS

CREDITICIOS

ORGANIZACION

FISCALES

LEGISLATIVO

SOCIALES

TECNOLOGIA

MERCADO/ PRODUCTO.- En este factor se analiza el medio ambiente y efectos que tiene sobre el mercado y/o productos que el área atiende.

ECONOMIA.- Aquí se analiza toda la información económica, así como los comentarios que ésta tendrá sobre el área.

CREDITICIOS.- Se anotará el análisis de la situación crediticia del ambiente nacional e internacional.

FISCALES.- Se hacen los comentarios sobre la situación fiscal nacional y los efectos de ésta en el área.

SOCIALES.- Se comenta sobre la situación social nacional y mundial, así como los efectos que se vislumbran en el área.

LABORALES.- Aquí se anota el análisis que de la situación laboral se haga, así como los propios comentarios de los efectos se estima que tenga en el área.

ABASTECIMIENTOS.- Se comentan los problemas y oportunidades de la unidad de planeación, frente al abastecimiento de materias primas, transporte o servicio y sus efectos.

ORGANIZACION.- Aquí se comenta sobre los problemas y oportunidades que la unidad de planeación tiene en el aspecto organizacional.

LEGISLATIVO.- Se enuncia los problemas o retos a los cuales se enfrenta la unidad de planeación como consecuencia de cambios en el sistema legislativo, laboral, mercantil, así como los efectos esperados.

TECNOLOGIA.- Se describen los problemas y oportunidades a los cuales se enfrenta la unidad de planeación debido a los cambios en tecnología usada por ésta; así como los efectos que tendrán sobre el área.

Para todos estos factores es necesario elaborar supuestos de las características y los efectos que tendrán sobre la unidad de planeación determinando la naturaleza de su influencia.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE PLANEACION

Medio ambiente son todos los factores que están fuera del control de la unidad de planeación.

Se manifiesta en forma de problemas u oportunidades, dependiendo de la naturaleza de su influencia.

Permea todo el sistema de planeación.



4.4 OBJETIVOS

El siguiente nivel, dentro del sistema de planeación lo constituyen los objetivos. En el acto de planear se pueden identificar dos tipos de objetivos:

Los estratégicos y los Cuantificados.

Los objetivos estratégicos son la definición de los grandes caminos o diferentes alternativas - que permitirán a la unidad de planeación lograr su misión y cumplir con las directrices.

Es necesario elaborar objetivos estratégicos para las siguientes áreas:

- . MERCADO/PRODUCTO
- . PRODUCCION/PRODUCTIVIDAD
- . ADMINISTRACION/ORGANIZACION
- . RECURSOS HUMANOS

Los objetivos cuantificados son el reflejo de las estrategias, sólo que son más detallados y específicos, siempre están representados en cifras y abarcan datos pasados y futuros para todos los campos señalados.

MERCADO/PRODUCTO**VENTAS****NACIONALES****EXPORTACION****NUEVOS PRODUCTOS****TOTAL****PRODUCCION/PRODUCTIVIDAD****PRODUCCION CUANTIFICADA EN PIEZAS****INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD (%)****CAPACIDAD DIARIA PROMEDIO DE PRODUCCION****NUMERO DE MAQUINAS EN OPERACION****EFICIENCIA REAL (%)****EFICIENCIA DE OPERACION (%)****UNIDADES/HR HOMBRE****RENTABILIDAD****RAZON CIRCULANTE****CONSOLIDACION PASIVO BANCARIO (%)****PALANCA FINANCIERA****DEUDA EXTERNA/ACTIVO FIJO (%)****DEUDA EXTERNA/PASIVO BANCARIO TOTAL (%)**

GASTOS FINANCIEROS/VENTAS NETAS (%)
DIAS VENTA CARTERA
DIAS VENTA PRODUCTO TERMINADO
DIAS VENTA INVENTARIO PRODUCTO TERMINA
DO
DIAS VENTA OTROS INVENTARIOS
DIAS VENTA OTROS ACTIVOS
DIAS VENTA ACTIVOS CIRCULANTES
DIAS VENTA ACTIVO FIJO
DIAS VENTA ACTIVO TOTAL
DIAS VENTA CUENTAS POR PAGAR
EFICIENCIA/VENTAS
RENDIMIENTO
UTILIDAD DIP/VENTAS

RECURSOS HUMANOS

PERSONAL TOTAL
NUMERO DE EMPLEADOS
NUMERO DE OBREROS
NUMERO DE EVENTUALES
EVENTUALES/TOTAL DE OBREROS
HORAS HOMBRE TRABAJADAS

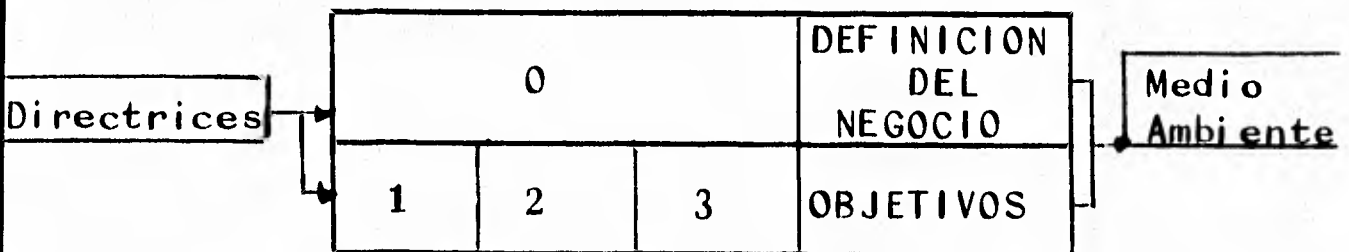
AUSENTISMO (%)
INDICE DE FRECUENCIA
INDICE DE GRAVEDAD
VENTAS (PIEZAS) /PERSONAL TOTAL
TOTAL VENTAS/SUELDOS, SALARIOS Y PRES-
TACIONES

Por último se debe señalar que tanto los obje
tivos estratégicos como los cuantificados deben --
ser consistentes con la definición del negocio y -
las directrices del nivel superior.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE PLANEACION

Para lograr la misión se tienen que fijar los - objetivos, éstos representan un nivel de concretiza- - ción dentro de la organización.

Son de dos tipos: estratégicos y cuantificados - y ambos deben ser consistentes con la definición del - negocio y las directrices del nivel superior.



4.5 CAPACIDADES/ACCIONES

Una vez definidos los objetivos, se analizan las capacidades, es decir, los elementos con los que cuenta o de los que adolece la unidad de planeación para alcanzar sus objetivos.

En esta forma el análisis de capacidades y las acciones que se generan de este análisis conforman el siguiente nivel del sistema de planeación.

Por capacidades se entiende el conjunto de fuerzas y debilidades, que ayudan, obstaculizan o impiden a la unidad de planeación el logro de sus objetivos. Las capacidades se analizan en las siguientes áreas de resultados:

- SATISFACCION DEL MERCADO/PRODUCTO
- PRODUCTIVIDAD
- RECURSOS
- INNOVACIONES
- ACTUACION Y DESARROLLO DE ADMINISTRADORES
- ACTITUD Y ACTUACION DE EMPLEADOS Y OBREROS
- RELACIONES PUBLICAS Y SOCIALES
- RENTABILIDAD

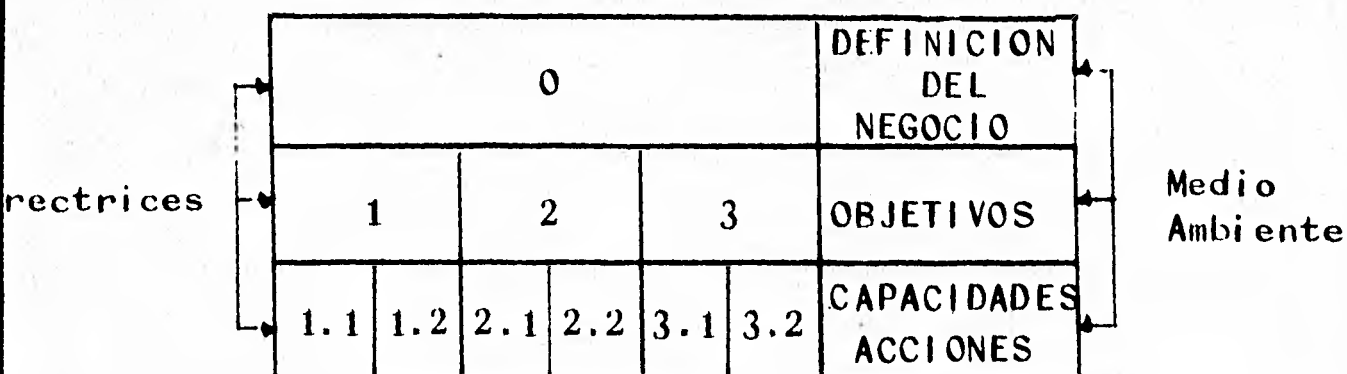
Como fuerzas se consideran las características positivas, propias de la unidad de planeación, sobre las que se tiene un control completo. Las fuerzas ayudan a la unidad al logro de sus objetivos, y ésta genera acciones para aumentarlas o incrementarlas. Las debilidades son características negativas propias de la unidad de planeación, sobre las que se tiene un control completo.

Estas debilidades impiden o dificultan el logro de los objetivos y la unidad de planeación debe generar acciones para eliminarlas o cuando menos disminuirlas.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE PLANEACION

Capacidades.- Características propias de la unidad - de planeación, sobre las que se tiene pleno control e influyen en el logro de los objetivos.

Acciones.- Actividades encaminadas al logro de los - objetivos, nacen del análisis de las capacidades.



4.6 PROYECTOS

El último nivel del sistema de planeación lo constituyen los proyectos.

Los proyectos son el conjunto de actividades y recursos encaminados a la consecución de objetivos.

Se derivan del análisis de capacidades, objetivos y definiciones del negocio, y pueden estar encaminados al logro de uno o más objetivos.

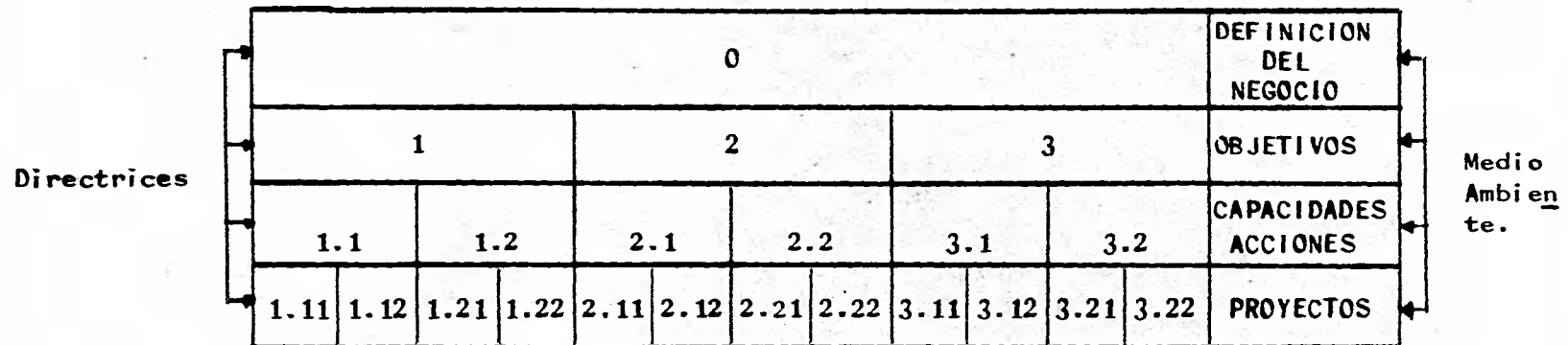
Los proyectos se especifican en cuanto a su impacto económico (inversión, gastos, ahorro), su duración (inicio, terminación), a los objetivos que están atendiendo y a los integrantes de la unidad, responsables de su ejecución.

Los proyectos, a su vez, están integrados por pasos que corresponden a actividades específicas dentro de cada proyecto y que significan el último grado de realización dentro del sistema de planeación.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE PLANEACION

El último nivel del sistema, lo constituyen los proyectos, que son el conjunto de actividades y recursos encaminados a la realización de objetivos.

Cada acción tiene como consecuencia uno o varios proyectos.



4.7 IMPLEMENTACION Y CONTROL.

Una vez que se han definido las fases que conforman el sistema de planeación, es necesario considerar algunas medidas para implementar y controlar el desarrollo del mismo en cada una de las unidades de planeación.

Estas medidas están orientadas a involucrar a los integrantes de cada unidad en el acto de planear; primero haciéndolos participar en la integración del sistema en la organización y posteriormente realizando el seguimiento de cada una de las fases a lo largo de todo el proceso de planeación.

Si bien en forma estricta, la implementación y el control debían constituir la última etapa del sistema de planeación, para efectos de esta investigación, sólo se consideran como parte del sistema las contempladas en el esquema general; las que aquí se mencionan se consideran fases complementarias al sistema, en virtud de que ambas son parte imprescindible de todo proceso de planeación, situación que no sucede con las fases del sistema aquí propuesto.

Por lo que respecta a la implementación, esta deberá realizarse simultáneamente en todas las uni

dades que integran la empresa bajo la supervisión del respectivo coordinador.

El cual se encargará de organizar a su unidad para llevar a cabo, ésta y las demás fases del sistema de planeación en forma eficaz, razón por la cual, la función de este elemento será determinante en el éxito o fracaso del proceso en su respectiva unidad.

Deberá asesorarse, si lo considera necesario, del coordinador de la unidad de planeación que se encuentra en el nivel jerárquico inmediato superior sobre todo cuando estén en duda interpretaciones en las que se involucren directrices y/o políticas del nivel superior más alto.

Por último un factor que deberá tener presente será el tiempo para realizar la implementación, para lo cual se auxiliará de un programa detallado de esta fase y del preciso adiestramiento de cada integrante de la unidad para darle a conocer su función, lo que permitirá una mayor fluidez en el desarrollo de todo el proceso.

Por lo que se refiere al control, éste se realiza a través de la administración por objetivos.

Este criterio permite a cada integrante de una unidad o al grupo en su conjunto medir su ac-

tuación real. Durante el período considerado en la planeación, contra los objetivos propuestos en forma individual.

El propósito general de la administración por objetivos es integrar el trabajo de cada individuo hacia los objetivos generales de la empresa satisfaciendo simultáneamente sus intereses y deseos personales.

En esta forma el jefe y el subordinado acuerdan y definen objetivos que deben ser alcanzados, realizan un seguimiento durante su ejecución, evaluando resultados parciales, tomando acciones correctivas y finalmente evalúan conjuntamente los resultados obtenidos, reconociendo las aportaciones y el éxito logrado.

En el sistema de planeación los objetivos estratégicos y cuantificados son la entrada a la administración por objetivos y la meta hacia donde están enfocados los esfuerzos diarios de cada unidad.

En reuniones periódicas que sostendrá cada participante en acuerdo con su unidad, se revisarán los proyectos y en consecuencia el proceso en general.

En éstas se comentará el avance y estado que-

tuación real. Durante el período considerado en la planeación, contra los objetivos propuestos en forma individual.

El propósito general de la administración por objetivos es integrar el trabajo de cada individuo hacia los objetivos generales de la empresa satisfaciendo simultáneamente sus intereses y deseos personales.

En esta forma el jefe y el subordinado acuerdan y definen objetivos que deben ser alcanzados, realizan un seguimiento durante su ejecución, evaluando resultados parciales, tomando acciones correctivas y finalmente evalúan conjuntamente los resultados obtenidos, reconociendo las aportaciones y el éxito logrado.

En el sistema de planeación los objetivos estratégicos y cuantificados son la entrada a la administración por objetivos y la meta hacia donde están enfocados los esfuerzos diarios de cada unidad.

En reuniones periódicas que sostendrá cada participante en acuerdo con su unidad, se revisarán los proyectos y en consecuencia el proceso general.

En éstas se comentará el avance y estado que-

guardan los proyectos, tratando de detectar desviaciones y corrigiéndolas, asimismo servirán para validar la calidad de los supuestos y del sistema en general.

Deberán ser breves en tiempo, puesto que los participantes cuentan con la información completa para realizarlas en forma concisa, evitando desvirtuar el propósito de estas juntas.

Adicionales a estas reuniones existirán las entrevistas con los niveles superiores que servirán para analizar lo realizado contra lo planeado y se utilizarán como base para evaluar a los integrantes de cada unidad. Esta forma de control permite un seguimiento más efectivo, al utilizar las experiencias y avances logrados en el desarrollo del mismo para retroalimentarlo, promueve el desarrollo de la planeación y de la operación, al ser evaluados paralelamente los esfuerzos enfocados hacia cada una de estas actividades.

Con estas dos fases se cierra el ciclo del proceso de planeación, el cual dependiendo del período para el que es desarrollado debe regenerarse parcial o totalmente, es de esperarse que cada vez que se utilice esta herramienta contribuya en forma más eficaz a los propósitos de la organización.

CONCLUSIONES:

El proceso de planeación es una necesidad imperante en las organizaciones, dadas las condiciones de cambio que privan en la actualidad.

Ahora menos que nunca, nos está permitido que sea al azar o la buena fortuna la que determine - los derroteros de las empresas. Es necesario que sea el Administrador quien cumpla con la función, - inicialmente de definir y posteriormente de construir día a día, el mejor destino para su respectiva organización.

Es precisamente de la etapa de diseño de la - cual se encarga la planeación.

En ella se contemplan las alternativas a futuro que existen para la empresa, se establecen metas y objetivos a lograr en un período determinado de tiempo, así como los proyectos con los que se - espera alcanzarlos.

Sin embargo, para llevar a cabo el diseño es necesario realizar antes un análisis detallado de toda la organización, definir sus limitaciones y - alcances, tomar conciencia de sus recursos y su potencial, en otras palabras, definir qué es, antes de proponerse qué quiere llegar a ser.

En la planeación influyen factores de gran -- trascendencia entre los que se cuentan:

La incertidumbre del futuro y la rapidez y - magnitud con la que se vienen realizando los cam-- bios.

Aunque resulta imposible de saber que es lo - que va a suceder posteriormente, la planeación le-- da la oportunidad al Administrador de crear supues-- tos sobre el probable comportamiento de los facto-- res que más impactan a su organización, de esta ma-- nera va conformando indicadores que si bien no le-- dirán exactamente lo que sucederá, bien puede em-- plearlos como elementos de juicio para llegar a - una decisión, cuando haya que hacerlo.

En este momento la planeación cumple con otra vital función, servir como herramienta auxiliar - del Administrador en la toma de decisiones.

Otro factor de singular importancia, dada la- complejidad que alcanza y la periodicidad con la - que se presenta es el cambio.

La planeación contempla el cambio como un ele-- mento integral de la organización y como promotor-- del desarrollo y crecimiento de la misma.

Bajo estas condiciones la planeación tiene la responsabilidad de dirigir, programar y controlar--

el cambio, preparando los recursos y adecuando las condiciones para que éste se realice con el mínimo de repercusiones.

Es así, que previendo de antemano sus causas y efectos tiene la posibilidad de decidir cuándo y cómo implementarlo.

En términos generales la planeación brinda al Administrador la posibilidad de prever las circunstancias y problemas a los que se ha de enfrentar, así como las alternativas a su alcance para solucionarlos, adicionalmente puede emplearla como unidad de medida para evaluar a sus administradores y el proceso administrativo empleado, al comparar los resultados alcanzados contra lo planeado.

Existen argumentos adicionales que comprueban las ventajas de implementar un proceso de planeación en las organizaciones actuales y sin embargo y pese a ellas, aún hay obstáculos que impiden que esto se lleve a cabo, mismos que tendrán que ser superados así haya que esperar el cambio generacional.

Mientras esperamos a ver si esto sucede los nuevos cuadros gerenciales deben tomar conciencia de la importancia que tiene esta actividad, dentro del desarrollo organizacional.

Asimismo, deben comprometerse a dedicar parte

de su tiempo a desarrollarla, a vivirla, sólo de esta manera podrán descubrir lo estimulante que resulta una actividad de esta naturaleza.

Para finalizar, es necesario decir que el desarrollo de la planeación, redundará en la creación de procesos administrativos más eficientes, que den al Administrador un mayor dominio sobre el medio y las fuerzas que lo rodean.

RELACION DE AUTORES.

ACKOFF RUSSELL

Un concepto de planeación de empresas.
Ed. Limusa México 1980.

MACE MYLES L.

El director y la planificación empresarial.
Biblioteca Harvard México 1980.

PAUL RONALD N. DONOVAN NEIL B., TAYLOR JAMES W.

La realidad sobre la planificación estratégica
Biblioteca Harvard México 1980.

REYES PONCE AGUSTIN

Administración de empresas.
Teoría y Práctica (1a. parte).
Ed. Limusa México 1981.

ROSS RONALD J.

Planificación a largo plazo.
Planificadores y Ejecutivos intercambian -
puestos.
Biblioteca Harvard México 1980.

SACHSE MATTHIAS

Apuntes y notas de planeación estratégica.
Hausermann Inc. Suiza

SHANK JOHN K., NIBLOCK EDWARD G., SANDALLS WILLIAM T.

Creatividad balanceada y pragmatismo en la --
planeación formal.

Biblioteca Harvard México 1980.

TERRY GEORGE R.

Principios de administración.

Ed. Cecsá México 1980.

VANCIL RICHARD F., LORANGE PETER

Planeación estratégica para empresas diversi-
ficadas.

Biblioteca Harvard México 1980.

VANCIL RICHARD F., LORANGE PETER

Como estructurar un sistema de Planificación-
estratégica.

Biblioteca Harvard México 1980.

VAZQUEZ MARTINEZ CUAUHEMOC

Principios de administración por objetivos.

Ed. Diana México 1981.

WARREN E. KIRBY

Planeación a largo plazo.

Ed. Diana México 1973.