

Planeación en un entorno cambiante

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Senior – Docente, Esc. Economía, Administración y Negocios

Univ. Pontificia Bolivariana

La planeación es todo lo contrario a la improvisación. Un plan consiste en una formulación, generalmente escrita, sobre los resultados esperados y los medios a emplear para alcanzarlos. Un plan es una guía para la acción, que permite alcanzar un fin valioso o útil. Los proyectos en las organizaciones ayudan a concretar las acciones.

La planeación permite forjar, más que aceptar el futuro. Al establecer objetivos y trazar cursos de acción (Planes), la organización, cualquiera que sea, se compromete a sí misma a “hacer que las cosas se realicen”. La planeación es el proceso a través del cual se prevén acciones y recursos con respecto a lo que se espera alcanzar en el futuro (Visión de futuro), para el logro de los objetivos de largo plazo (Misión). El proceso de planear lleva implícitas unas políticas y unas tácticas entendidas como estrategias, que ayudan a asegurarla. Realizarlo de manera deliberada y sistemática es benéfica para cualquier organización; es una práctica saludable y necesaria, y quizá su mayor aporte consiste en definir claramente los propósitos y metas de la organización, proporcionando así una base coordinada y unificada de acción para todas las personas involucradas en los diferentes procesos de la empresa.

Así mismo reduce la incertidumbre y el riesgo, disminuyendo las probabilidades de fracaso. La planeación, aunque no elimina completamente el riesgo, si puede reducirlo en gran medida; por lo menos, capacita a los gerentes para que sean conscientes de los riesgos que están asumiendo al tomar una decisión y una acción. Entre más pueda predecir eventos en su entorno, con mayor seguridad se seleccionará los recursos de acción que minimicen los riesgos y creará los escenarios probables y posibles en los cuales le tocará moverse, si determinados eventos ocurren, haciendo el proceso de planeación más dinámico y flexible.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

No existe una forma única o ideal de hacer planeación; sin embargo, en todo proceso de planeación se pueden identificar los siguientes elementos comunes:

- 1. Preparación.** La planeación se inicia con una decisión tomada siempre por el más alto nivel de la organización y referida a la naturaleza y alcance de la misma. Esta decisión debe señalar con precisión quién será el responsable del proceso planificador, así como los recursos que se asignaran al mismo.

2. Diagnóstico. Se basa en la información disponible, en los estudios preliminares que se hacen sobre los diversos aspectos de la problemática empresarial. En términos generales, el diagnóstico cubre los siguientes eventos: análisis de hechos, causas (Qué origina los hechos) y efectos (Pronóstico), alternativas de solución (Control al pronóstico), selección de la alternativa más viable. El diagnóstico no aclara que es posible alcanzar con los recursos actuales. Normalmente es necesario establecer un inventario de lo que es deseable, lo que es factible, lo que es prioritario, con el fin de que el diagnóstico se establezca sobre bases ciertas y enfocado hacia aquellos aspectos de interés genuino para la organización.

3. Comparación. El diagnóstico se revalida comparándolo con los verdaderos objetivos hacia los que está encaminada la organización (la Misión), para así depurar la información recolectada hasta el momento.

4. Sistema de metas y objetivos. Las metas (objetivos de corto plazo) y objetivos misionales deben ser lógicos, coherentes, orientados claramente a satisfacer las necesidades detectadas mediante el diagnóstico y verificadas mediante la comparación. Deben ser lo más realistas posible, dentro de las previsiones que se planteen desde el punto de vista de costo y tiempo. Deben ser así mismo coherentes; es decir, constituir un paquete de proyectos armónicos y no un listado de actividades sin relación alguna entre sí.

5. Formulación del plan. El conjunto de programas y proyectos constituye el plan a ejecutar. La formulación consiste en fijar los plazos para desarrollarlo, teniendo en cuenta la secuencia que deben exhibir sus distintos componentes, seleccionar los componentes que se emplearán, entre los cuales se destacan la asignación de recursos para los proyectos, la financiación y la organización del marco administrativo para su ejecución, en un concepto de ingeniería conceptual.

6. Ejecución del plan. Si el plan está bien formulado y se cuenta con el apoyo de la organización, la ejecución sólo consiste en controlar que lo proyectado en el plan se está cumpliendo a través de la asignación de recursos.

7. Control y evaluación. El control se puede definir como la verificación entre lo proyectado y lo realizado. No hay control si no hay planeación. Tiene como objetivo detectar desviaciones respecto a lo planeado e introducir las modificaciones o correcciones que se precisen en el momento oportuno y sin que se constituya en obstáculo para el logro de los fines propuestos.

Todas las empresas en alguna forma planifican, pero en algunas la planeación es muy informal, no significando esto más que algunas “corazonadas” sobre un acontecimiento futuro: se puede creer que la economía entra en una recesión y ordenar una reducción de inventarios, o se siente que hay expansión y ordena la construcción de un edificio para una nueva planta.

La mayor parte de la planeación en las empresas se hace sobre bases informales o casuales; esto sucede cuando el que planea no registra sus pensamientos, sino que los lleva en la memoria. Un plan formal se puede definir como un plan escrito y documentado, desarrollado a través de un proceso identificable, como el mencionado ya.

La planeación informal tiene las siguientes características: es emocional, desorganizada, no se hace en intervalos regulares de tiempo sino esporádicamente, su objetivo no es tener un mejoramiento futuro sino hacer evaluaciones pasadas y solucionar problemas inmediatos y solo permanece en la memoria del director, a la manera como un bombero apaga un incendio.

La planeación estratégica es el proceso de definir la misión y visión de futuro, seleccionar los objetivos de largo plazo y las metas, determinar las políticas, estrategias y tácticas, definir los planes y programas necesarios para lograr los objetivos específicos y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Se debe diferenciar entre lo que es planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. ***La planeación estratégica es propia de la alta dirección; la planeación táctica de los mandos medios, como respuesta a los requerimientos de la planeación estratégica y la planeación operativa ejecuta y cristaliza la planeación táctica.***

Un aspecto importante a resaltar es que planear no solo es elaborar planes, también es cambiar mentalidad.