

CAPÍTULO II

LA PLANIFICACIÓN ⁽¹⁾

1. Introducción

Una cuestión muy debatida por todos los que afrontamos responsabilidades empresariales es: ¿Sigue siendo válido emplear sistemas de planificación en una época de incertidumbre y de cambios constantes? Sinceramente, se piensa que sí. Es más: se considera que en los tiempos que corren necesitamos más que nunca planificar y establecer objetivos que signifiquen un auténtico progreso.

Realmente vivimos en una época marcada por el cambio. Muchas cosas han cambiado en la sociedad y en la empresa. Y muchas más cambiarán en el futuro -los productos, los mercados, las tecnologías, las estructuras de las empresas, los niveles de mando-. Pero precisamente por esta razón debemos planificar. No podemos permitir que la empresa navegue como un barco que va a la deriva siguiendo el rumbo que nos marca el azar. Sólo si planificamos podremos innovar y aprovechar los cambios como factores de oportunidad. Sólo si planificamos, la empresa llegará a buen puerto y podrá cumplir su misión.

2. La necesidad de planificar

La gestión del cambio en un entorno que cambia y evoluciona de forma acelerada es, a la vez, un desafío y una oportunidad. Debemos planificar para un futuro incierto, porque si algo sabemos con certeza del futuro es que no será una extensión del pasado, y que en él la tasa de cambio seguirá acelerándose.

Debemos planificar en medio de las revoluciones actuales porque la tasa de progreso tecnológico se acelera y produce un cambio discontinuo en forma de “saltos”, y porque la población cambia rápidamente en número, en edad, distribución geográfica y nivel de educación, y las expectativas de la gente son cada vez mayores.

Mientras la vida económica de las decisiones directivas se acorta, el grado de integración se incrementa. El promedio de vida rentable de un producto cada día es menor, como lo es el tiempo promedio que transcurre entre una invención técnica y su aplicación práctica: la innovación.

¹ Management: La tecnología punta del mando. Páginas 25 a 32. Francisco Javier Palom Izquierdo; Colección “Productiva”; Marcombo, S.A., 1989. Boixareu Editores.

Entre otras muchas razones, debemos planificar porque el tamaño de las empresas y organizaciones lo exige, para poder coordinar, organizar y controlar. Los buenos resultados obtenidos sin planificación son fruto de la suerte y no de la buena dirección. Gracias a la planificación, los *mánagers* pueden lograr que ocurran cosas que nunca hubieran sucedido por sí solas.

3. Concepto y objeto de la planificación

En líneas generales, la planificación es un proceso mediante el cual determinamos de dónde venimos, en qué situación estamos, a dónde queremos ir y cómo y cuándo llegaremos allí. La planificación tiene un propósito muy concreto: decidir qué debemos hacer hoy, esta semana, este mes, o este año, para estar en una situación determinada el próximo mes, el próximo año, o dentro de 5 o 10 años.

La planificación no se ocupa de las decisiones futuras, sino del impacto futuro de las decisiones actuales. Al planificar, trabajamos hacia atrás desde nuestros objetivos para decidir qué debemos hacer ahora a fin de alcanzarlos en una fecha futura.

La planificación no está encaminada a eliminar el riesgo -asumir riesgos es esencial para el progreso- sino a asegurar que se aceptan los riesgos oportunos en el momento oportuno.

La planificación está orientada a garantizar el uso eficaz de los recursos disponibles para el logro de los objetivos más importantes. Tiende a prevenir la crisis antes de que aparezca (una serie continuada de crisis indica una pobre planificación).

- Orientado hacia la consecución de objetivos específicos y medibles.
- Basado en información actual respecto al entorno y las expectativas futuras.
- Involucra a los subordinados y asegura su comprensión e integración.
- Asigna tareas, responsables y plazos.
- Establece la base para el control.

Fig. 1. Características esenciales que debe reunir un buen plan

A muchos managers no les gusta planificar por las siguientes razones: lleva tiempo (si no disponemos de tiempo para planificar es porque no lo hicimos ayer), implica pensar (es un trabajo duro), requiere papel y escritura (los planes deben constar por escrito para demostrar su real existencia y poder revisarlos cuando sea preciso), exige utilizar procedimientos sistemáticos y, sobre todo, exige un compromiso hacia un resultado específico en un tiempo determinado.

Por último, el objetivo de la planificación no es “desarrollar un plan”, sino establecer un proceso de planificación en marcha como una rutina para todo el equipo de dirección y, en definitiva, para toda la empresa.

4. El proceso integrado de planificación estratégica

En un proceso de planificación pueden distinguirse cuatro etapas esenciales: filosófica, analítica, operativa, y de acción y desarrollo (ver Fig.3 en la siguiente página).

4.1. La etapa filosófica

La finalidad de esta etapa es establecer los principios y valores de la empresa, definir su misión presente y futura, y establecer las políticas generales de actuación.

Los principios empresariales constituyen el sistema de valores que guía los actos de la organización dentro y fuera. Deben ser la representación auténtica de las convicciones más profundas del conjunto de los directivos respecto a las cuestiones más importantes, como el compromiso de la empresa con la sociedad y las relaciones con terceros.

Los principios del grupo empresarial son el conjunto de valores fundamentales por los que se rigen los hechos de la empresa, tanto a nivel interno como a nivel externo, en las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, centros oficiales y, en general, con la sociedad a la que debe servir.
--

Fig. 2. Definición de principios empresariales

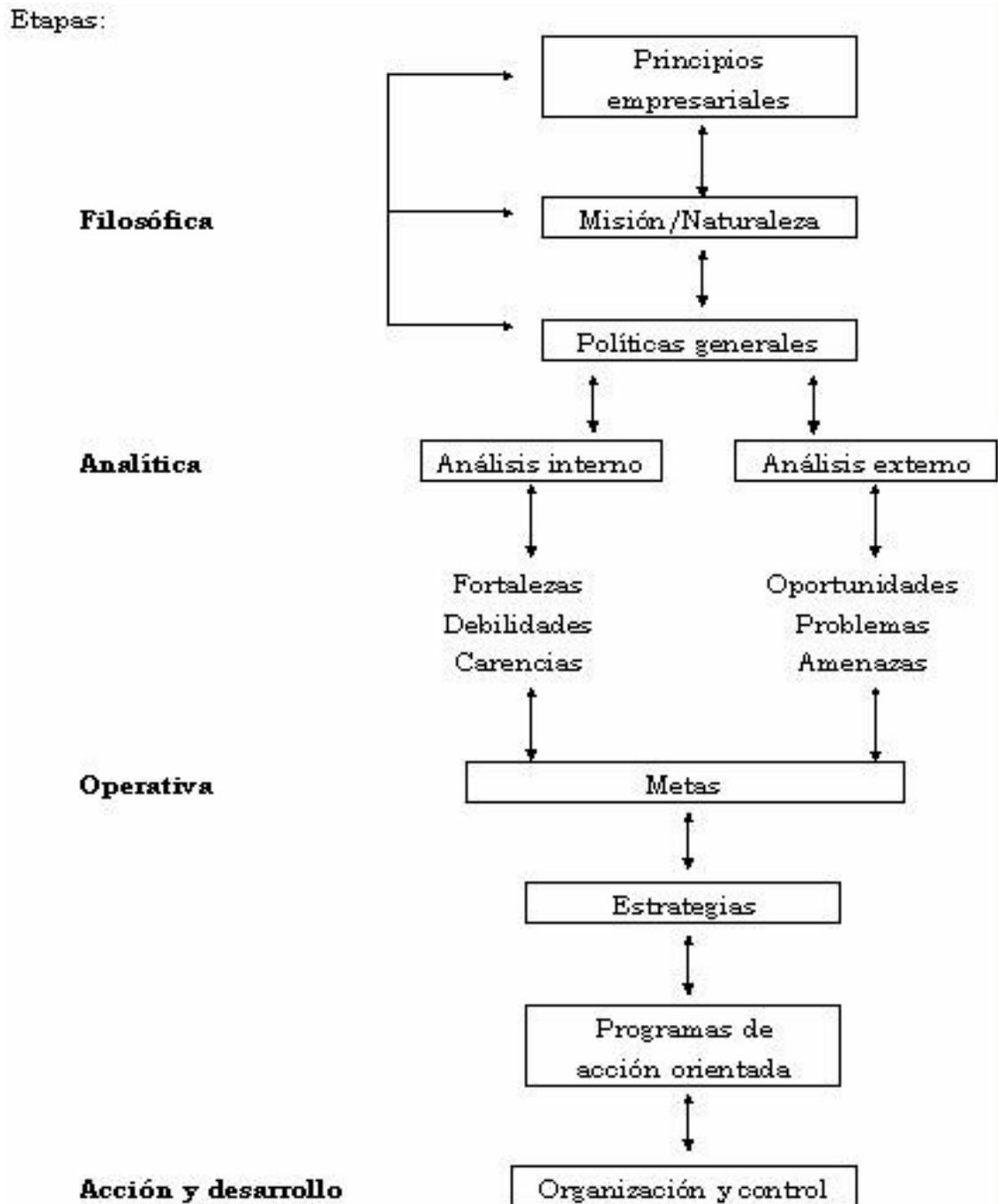


Fig. 3. El proceso integrado de planificación estratégica

La misión viene a ser el objetivo central de la empresa, lo que le da sentido y razón de ser a la organización. Mientras los principios describen los valores en los que creemos, la misión describe qué vamos a hacer con estos principios de tipo filosófico. Por eso la misión es dinámica, orientada hacia el futuro y hacia las necesidades del mercado y de la sociedad. Describe la dirección general hacia la que nos vamos a mover como empresa o como grupo.

Para definirla correctamente hay que tener en cuenta ciertas consideraciones.

- Debe estar al día y redefinirse periódicamente cada tres o cinco años.
- Debe ser única, exclusiva, original y diferencial.
- No debe referirse a resultados económicos, sino a la contribución y al valor que proporciona a la sociedad.
- Debe ser motivadora para todos los que componen la empresa.
- Debe ser concisa: 180 palabras son suficientes.

Fig. 4. Puntos que caracterizan la misión u objetivo central de la empresa

Las políticas son como los cauces que determinan nuestra forma de actuación en cada área de la gestión y de la empresa, nos ayudan a actuar y condicionan nuestros actos.

Políticas son la expresión de acuerdos que sirven de guía y canalización de los razonamientos, decisiones y acciones de la gestión hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Fig. 5. Definición de políticas generales

Las políticas se escalonan según su grado de concreción y su acercamiento a la práctica directa.

Existen políticas generales que atañen al conjunto de la empresa, políticas departamentales que afectan a cada departamento en su área de actividad, y políticas operacionales que se refieren a actividades concretas de núcleos específicos de actividad.

4.2. La etapa analítica

Esta etapa tiene como finalidad identificar las fortalezas, debilidades y carencias que tiene la empresa a nivel interno, así como las oportunidades, problemas y amenazas que existen o pueden existir en el exterior, es decir, en el entorno. Gracias a este análisis interno y externo será posible establecer y generar objetivos alcanzables y diseñar estrategias viables.

El análisis interno viene a ser algo parecido a pasar por el escáner las áreas más importantes que componen la organización, a fin de conocer qué recursos y características representan una auténtica ventaja diferencial y, por lo tanto, hay que explotar al máximo (fortalezas), qué recursos y características representan una actual o potencial desventaja competitiva (debilidades) y, por último, qué recursos y características debería poseer la organización para ser competitiva en el futuro y que en la actualidad no posee todavía (carencias).

En el análisis externo es preciso estudiar tanto las circunstancias del entorno actual como las circunstancias del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden hacer que la situación de la empresa mejore significativamente (oportunidades), qué factores pueden tener un impacto negativo (problemas) y qué factores en el entorno conviene tener siempre en cuenta, independientemente de la probabilidad de que se cumpla o no, dada su gran magnitud y envergadura (riesgos y amenazas).

4.3. La etapa operativa

Esta etapa tiene como finalidad generar los objetivos, encontrar estrategias que permitan alcanzarlos, y organizar estas estrategias en forma de programas de acción que sirvan para definir responsabilidades y establecer los presupuestos.

Las metas son el punto crucial por considerar en todo proceso de planificación. Describen de forma específica y medible los resultados más importantes que deseamos alcanzar en el futuro. Puede decirse que todo lo desarrollado en un proceso de planificación hasta llegar a los objetivos, no es más que una preparación para generarlos de manera inteligente y adecuada, y todo lo que se desarrolla después tiene como propósito decidir cómo alcanzarlos.

La palabra “estrategia” proviene etimológicamente de la palabra griega *strategos*, que significa general, y es el arte de dirigir asuntos. A nivel de empresa, es el arte o la manera de alcanzar los objetivos.

Elegir las estrategias operativas más adecuadas para la consecución de los objetivos requiere capacidad de análisis y de decisión entre diferentes alternativas.

Según Peter Drucker “la mejor estrategia consiste en aprovechar los puntos fuertes de la empresa en zonas de oportunidad”. Es precisamente desde esta perspectiva donde se debe iniciar cualquier análisis estratégico, sin descuidar, claro está, los puntos débiles y las carencias de la empresa, ni los problemas y amenazas del entorno.

En la figura 6 se muestra una matriz que sirve para identificar estrategias teniendo en cuenta estos conceptos.

Fortalezas	Oportunidades				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Conocimientos altos en proceso de datos y sistemas de información.	X1	X2	X3	X4	X5
Hardware alquilado.					
Equipo humano orientado al resultado.					
Productividad análisis/programación.					
Aceptación de cambios					

(1) Cambiar a un sistema de informática distribuida.
(2) Eliminar listados inútiles.
(3) Revisar listados de alto volumen y costo.
(4) Revisar procesos que ocupan mucho personal administrativo.
(5) Incrementar exactitud.

Fig. 6. Ejemplo de matriz utilizada para identificar estrategias en un departamento informático

Los programas de acción son el instrumento que nos permitirá poner en práctica todo lo planificado anteriormente. Una vez halladas las estrategias hay que concretarlas en acciones determinadas, nombrar al responsable de llevarlas a cabo, definir cómo ejecutarlas, en qué momento y con qué costo.

4.4. La etapa de acción y desarrollo

Los programas de acción orientada a objetivos son precisamente los documentos que reflejan por escrito y de forma detallada y específica qué tareas y en qué orden se han de hacer, qué plazos se han de cumplir en cada una, quién es el responsable de cada tarea, qué costo tiene cada uno y qué resultados se prevé lograr.

Programas de acción orientada a objetivos		
Requisitos fundamentales:		
¿Qué debe hacerse?	(Acción)	}
¿Quién debe ejecutar?	(Responsabilidad)	
¿Cómo debe realizarse?	(Estrategia)	
¿Cuándo se ejecuta?	(Oportunidad)	
Costo de cada etapa		}
Costo del plan		
Resultados de cada etapa		

Fig. 7. Los programas de acción son un instrumento de control económico y de control de la acción

Pero no basta con desarrollar los programas de acción. Antes de probarlos definitivamente deben ser examinados por el grupo, contestando a las siguientes cuestiones:

- ◆ ¿Son concretos, detallados y conducen a resultados prácticos?
- ◆ ¿Son coherentes en cuanto a las fechas, los plazos y los pasos por realizar?
- ◆ ¿Son comprensibles? ¿Hay puntos oscuros en su redacción? ¿Pueden dar lugar a confusiones en las tareas, las responsabilidades, etc.?
- ◆ ¿De verdad están orientados a la consecución de un objetivo?
- ◆ ¿Cuál es el grado de probabilidad de que se cumplan?
- ◆ ¿Existen reservas suficientes?
- ◆ ¿Los implicados los aceptan y están suficientemente preparados para llevarlos a cabo?

Etapa Nº	Programa de acción						
División, Departamento, Centro:			Responsable del programa:			Fecha:	
Objetivo cifrado:							
Etapa	Acción responsable	Fecha		Costo		Resultado	
		Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real

Fig. 8. Ejemplo de programa de acción orientada a objetivos que describe acciones, responsables, fechas, costos y resultados

Por último, el conjunto de programas de acción, a través de su valoración económica, detallada ya en éstos, debe permitir establecer los presupuestos e iniciar la etapa de acción y desarrollo, de organización y control. ⁽¹⁾

En las siguientes páginas, se muestra un resumen esquemático del presente capítulo, el cual he llamado a propósito: “*Guía general para un diagnóstico de una organización*”, ya que si lo analizamos con detenimiento, podremos aplicarlo en cualquier empresa; estoy seguro que a muchos les será de gran utilidad en el futuro.

¹ Management: La tecnología punta del mando. Páginas 25 a 32. Francisco Javier Palom Izquierdo; Colección “Productiva”; Marcombo, S.A., 1989. Boixareu Editores.

GUÍA GENERAL PARA UN DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN

ETAPAS	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN Y ACCIONES
<p>□ Filosófica: Establece los principios y valores de la organización, define su función presente y futura, y establece las políticas generales de actuación.</p>	<p>♦ Principios</p> <p>♦ Misión</p> <p>♦ Políticas generales</p>	<p>♦ Sistema de valores que guía los actos de la organización, dentro y fuera de la empresa.</p> <p>Convicciones de los integrantes respecto a las cuestiones más importantes, así como el compromiso de la organización con la sociedad y las relaciones con terceros.</p> <p>♦ Objetivo central de la organización, lo que le da sentido y razón de ser.</p> <p>En qué dirección se moverán los integrantes de la organización.</p> <p>♦ Expresión de acuerdos que sirven de guía y canalización de los razonamientos, decisiones y acciones de la gestión hacia la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p>Ayudan a actuar y condicionan los actos de los directivos de la organización.</p>

GUÍA GENERAL PARA UN DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN

(CONTINUACIÓN)

ETAPAS	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN Y ACCIONES
<p><input type="checkbox"/> Análítica</p> <p>Identifica las fortalezas, debilidades y carencias que tiene la organización a nivel interno, así como las oportunidades, problemas y amenazas que pueden existir en el exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Análisis interno • Fortalezas • Debilidades • Carencias <ul style="list-style-type: none"> ◆ Análisis externo • Oportunidades • Problemas • Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las áreas que componen la organización para conocer qué recursos y características representan una auténtica ventaja diferencial y hay que explotar al máximo [fortalezas]; así como qué recursos y características representan una actual o potencial desventaja competitiva [debilidades], y qué recursos y características debería poseer la organización para ser competitiva en el futuro y en la actualidad no posee todavía [carencias]. • Estudiar tanto las circunstancias del entorno actual como las circunstancias del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden hacer que la situación de la organización mejore significativamente [oportunidades]; qué factores pueden tener un impacto negativo [problemas]; y qué factores latentes en el entorno conviene tener siempre en cuenta, independientemente de la probabilidad de que se cumplan o no, dada su gran magnitud y convergadura [riesgos o amenazas].

GUÍA GENERAL PARA UN DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN

(CONTINUACIÓN)

ETAPAS	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN Y ACCIONES
<p>□ Operativa</p> <p>Generar las metas y encontrar las estrategias que permitan alcanzarlas y organizar estas estrategias en forma de planes de acción que sirvan para definir responsabilidades y establecer presupuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Metas ♦ Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Describen en forma específica y medible los resultados más importantes que deseamos alcanzar en el futuro. ♦ Elegir las estrategias operativas más adecuadas para la consecución de las metas requiere capacidad de análisis y de decisión entre diferentes alternativas. La mejor estrategia consiste en aprovechar los puntos fuertes de la organización en zonas de oportunidad, sin descuidar los puntos débiles y las carencias de la organización, ni los problemas y amenazas del entorno.
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Programas de acción orientada. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Son el instrumento que nos permitirá poner en práctica todo lo planificado anteriormente. Una vez halladas las estrategias hay que concretarlas en acciones determinadas, nombrar al responsable de llevarlas a cabo, definir cómo ejecutarlas, en qué momento y con qué costo. Son los documentos que reflejan por escrito y de forma detallada y específica qué tareas y en qué orden se han de hacer, qué plazas se han de cubrir en cada una, quién es el responsable de cada tarea, qué costo tiene cada una y qué resultado se prevé lograr.

GENERAL PARA UN DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN (CONTINUACIÓN)

ETAPAS	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN Y ACCIONES
<p>□ Acción y desarrollo</p>	<p>♦ Organización y control</p>	<p>♦ Aplicación de un conjunto de técnicas conducentes para obtener una organización estructurada en forma tal, que con la correspondiente división de actividades y su debida coordinación, se obtenga la máxima rentabilidad.</p> <p>La organización es la fase de la labor del jefe de la organización que tiende a adecuar los recursos previstos en la planificación para conseguir las metas.</p> <p>Conjunto de procedimientos administrativos que nos permiten medir las desviaciones entre las metas y los logros alcanzados con el fin de establecer las medidas correctivas.</p>