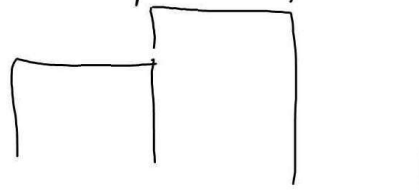


¿ Hay una sola forma de realizar la planeación? NO

¿ Los elementos de la organización son siempre los mismos? Si

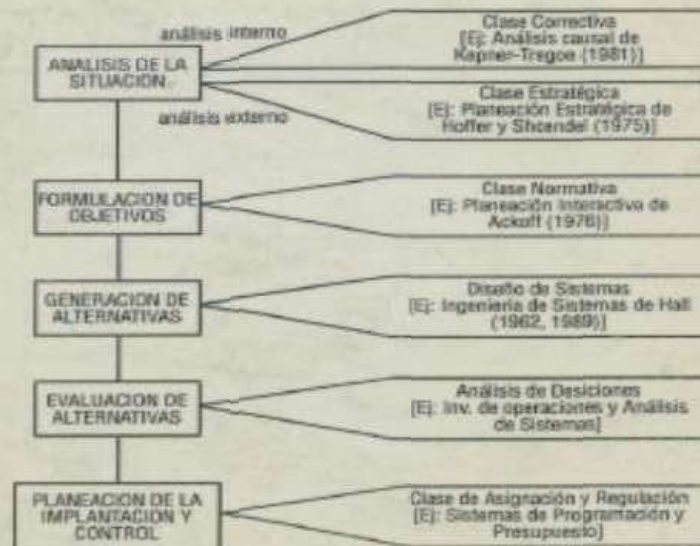
¿ Toda organización debe tener una Misión (o Propósito)? Si

¿ Cualquier organización se puede "planear"?



¿ Se puede alguien dedicar exclusivamente a la Planeación?

UN SISTEMA DE METODOLOGIAS DE PLANEACION



Planeación es la **toma racional de decisiones** (E. Rosenblueth).

La planeación es considerada como equivalente a la acción social racional, esto es, como un **proceso** social para alcanzar una **decisión racional** (R.H. Dahl).

Planeación es una actividad interesada con el enlace entre el **conocimiento y la acción organizada** (Friedmann y Hudson).

Planeación es la **toma anticipada de decisiones** (R. Ackoff).

La planeación consiste en **definir por adelantado** lo que se debe ser hecho, esto es, un plan es un curso proyectado de acción (W. H. Newman).

Planeación es un **proceso** para determinar las **acciones futuras** más apropiadas a través de una secuencia de decisiones (Davidoff y Reimer).

La planeación puede verse como la habilidad para **controlar las consecuencias futuras** de las **acciones presentes**... su objetivo es lograr que el futuro sea diferente del que hubiera sido sin su intervención (A. Wildarsky).

Planeación es un **proceso** de decisiones dirigido a los **finés** (C. W. Churchman).

La planeación es un **proceso** comprensivo, coordinado y continuo, cuyo propósito es ayudar a los decisores públicos y privados a tomar las acciones que promuevan el **bien común** de la sociedad (American Planning Association, USA).

La planeación consiste en el **diseño de un futuro deseado** y de la **manera más efectiva de lograrlo** (R. L. Ackoff).

Planeación es la formalización de los factores involucrados en la **determinación de los fines** y el establecimiento del **proceso de toma de decisiones** para ejecutar esos fines (OECD, reunión de Bellagio).

La planeación es un **esfuerzo organizado** para utilizar la **inteligencia social**... considerando nuestros **recursos y tendencias** tan cuidadosamente como sea posible, los planeadores ven hacia adelante para determinar las **políticas de largo plazo** (C. E. Merriam).

La planeación es una de las **funciones de la administración** y, como tal, involucra la selección... de los **objetivos, políticas y programas**. Esto es, una toma de decisiones que afecta el curso futuro de la empresa... (H. Koontz y O'Donnel).

Es el **proceso** continuo de emprender decisiones en forma sistemática y con el mejor **conocimiento de sus resultados**, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo las decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua **retroalimentación** (P. Drucker).

La planeación es el medio por el cual la disciplina de la **ciencia aplicada** a los asuntos humanos capacita al hombre para encarnar sus propósitos. Es el ineludible **enlace entre medios y fines**. Más aun, es por si misma un ideal que nos inspira... resulta una inmoralidad permitir la pobreza, la ignorancia, la pestilencia y el que la guerra continúe si ello puede ser anulado por medio de un plan... (D. Waldo).

La planeación es el **proceso** de preparación de un **conjunto de decisiones** para la **acción en el futuro**, dirigido al **logro de metas por medios preferidos** (Y. Dror).

CUADRO 2.1. ALGUNAS DEFINICIONES DE PLANEACIÓN

¿Porque hay que hacer planeación?

Es un proceso social (dirigido a las organizaciones) para alcanzar de la mejor forma posible el "futuro deseado"

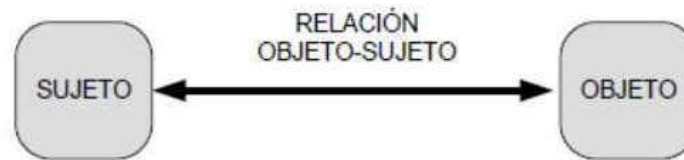
¿Por qué puede pasar si no ^{Juan Urzula} se hace planeación en una organización?

Se debe improvisar ante todas las decisiones

Probabilidad de no alcanzar el "futuro deseado" aumenta significativamente.

Así, la planeación puede entenderse como:⁹

“aquella actividad por medio de la cual un sujeto busca cómo actuar sobre un objeto para cambiarlo (o conducirlo) de acuerdo con ciertos propósitos.”



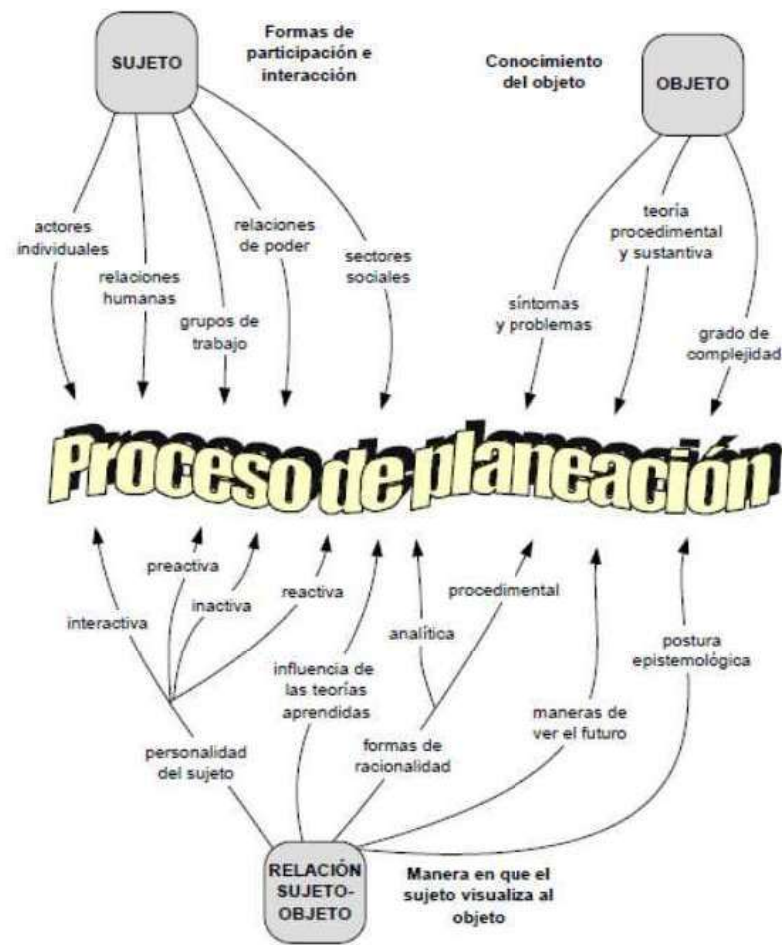


FIGURA 2.1. FACTORES Y ELEMENTOS QUE CONDICIONAN EL PROCESO DE

INACTIVISMO	REACTIVISMO	PREACTIVISMO	INTERACTIVISMO
• se encuentran satisfechos en como están y van las cosas • son conservadores; buscan la estabilidad y la supervivencia • demandan que todas las decisiones se tomen "arriba" • utilizan palabras en lugar de acción y producen documentos de política, informes, etc. • para todo asunto forman comités, consejos, juntas, comisiones, etc., con responsabilidades ambiguas • objetan los cambios aduciendo carencias de personal y de recursos • sólo reaccionan ante amenazas y no ante oportunidades. <i>No creen en la planeación</i>	• prefieren un estado anterior al que se encuentran, pues creen que las cosas van de mal en peor • se orientan por remedios y no por aspiraciones • su reacción a los cambios es "ya se intento" y "no sirve" • confían todo al sentido común, la intuición y la experiencia. • dan gran valor a la inmovilidad y la madurez • buscan soluciones "probadas y confiables" <i>No creen en la planeación</i>	• no se conforman con como están o estuvieron las cosas; creen que el futuro será mejor y que el grado de mejora depende de lo bien que se preparen para él. • tratan de predecir y preparar • desean crecer y mejorar • están preocupados tanto por amenazas como por oportunidades. • se basan en la lógica y la ciencia más que en el sentido común y la experiencia • buscan cambios dentro del sistema, no cambios del sistema • son reformistas, no revolucionarios. <i>Hacen planes para el futuro; no planifican su futuro propio</i>	• se encuentran satisfechos en como están y van las cosas • no se conforman con el estado actual ni con la forma en que las cosas se desarrollan, como tampoco en cómo estuvieron. • diseñan el futuro que se desea e inventan formas de acercarse a él • no sólo explotan las oportunidades; tratan de crearlas. • están dispuestos a modificar la estructura, funcionamiento, organización y personal de un sistema. • se apoyan en la lógica y la ciencia, tanto como en la experiencia y la intuición. • son radicales <i>Diseñan el futuro que se desea y planean cómo acercarse a él.</i>

Cuadro 2.2
ACTITUDES ANTE LA PLANEACION Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

EL SUJETO COMO ACTOR INDIVIDUAL	Como Cliente	• estudios de la personalidad • resistencia al cambio • relaciones cliente-consultor, etc.	Planeación Transaccional
	Como Decisor	• preferencias • modelos analíticos • decisores benefactores, etc.	Sistemas Duros
PROCESOS GRUPALES	Procesos Interpersonales	• participación • técnicas de dinámica de grupos • técnicas de consenso, etc.	Sistemas Suaves
	Relaciones Humanas en las Organizaciones	• motivación • desarrollo organizacional • liderazgo, etc.	Administración Estratégica
	Grupos de Poder	• áreas de influencia • conflicto • alianzas, negociación, etc.	Manejo del poder en las organizaciones
DIMENSIÓN SOCIAL	Sectores Sociales	• ideología • clases sociales • estructura económica, etc.	Teorías del desarrollo y del cambio social
	Cambio Humanista	• ética, valores • libertad, democracia • aspectos histórico-culturales, etc.	Distintos pensadores

* La tercera y la cuarta columna sólo hacen referencia a algunos ejemplos ilustrativos

CUADRO 2.3. NATURALEZA DEL SUJETO Y ÁREAS DE DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN

<https://www.gestiopolis.com/estrategias-politicas-y-premisas-de-planeacion/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20son%20enunciados%20o,decisiones%20no%20rebasen%20ciertos%20l%C3%ADmites.>

Dolande Fernando. (2001, noviembre 12). Estrategias, políticas y premisas de planeación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-politicas-y-premisas-de-planeacion/>

 ADMINISTRACIÓN

Estrategias, políticas y premisas de planeación

 Fernando Dolande 9 minutos de lectura

La **planeación** se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes interno y externo de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos elaborar supuestos y pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes.

NATURALEZA Y PROPÓSITO DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Estrategia y Política:

El término “estrategia” (derivado del vocablo griego strategos, que significa “general”) tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

Orientación: Creación de la estructura de los planes

El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

Necesidad de la planeación operativa: Tácticas

Para ser efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Éstas deben apoyarse en tácticas efectivas.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Insumos de la Organización:

Los diversos insumos organizacionales (personas, capital, habilidades administrativa, habilidades técnicas, etc.)incluidos los insumos Meta, son necesarios para comenzar eel proceso.

Análisis de la Industria:

La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

Perfil Empresarial:

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse.

Propósito, objetivos principales e intención estratégica

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Ambiente externo presente y futuro:

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y, productos y servicios. Otros son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Desarrollo de estrategias alternativas:

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias:

- De especialización o concentración;
- Diversificarse: ampliando sus operaciones a nuevos mercados;
- Internacionalización: la extensión de operaciones a otros países;
- La sociedad en participación; la liquidación y/o atrincheramiento.

Evaluación y elección de estrategias:

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento esencial en la elección de estrategias es la oportunidad.

Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control:

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de corto y mediano plazos y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso.

La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Asimismo deben instituirse, controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

La importancia de la retroalimentación queda señalada con el modelo por los entrelazamientos.

Prueba de congruencia y planeación de contingencias:

La prueba de congruencias es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. La necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre.

LA MATRIZ TOWS: MODERNA HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIONES

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. A esta matriz se le conoce en Español como la Matriz FODA, acrónimo formado con las iniciales de : fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Dimensión Temporal y Matriz TOWS:

Los factores expuestos de la Matriz Tows atañen al análisis de un punto temporal en particular. Pero las condiciones internas y externas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

LA MATRIZ DEL PORTAFOLIO:

INSTRUMENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La matriz del portafolio de negocios fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG). Se indica los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado.

La matriz de portafolio se desarrolló para grandes corporaciones con varias divisiones a menudo organizadas entorno de unidades empresariales estratégicas. Aunque se le usó ampliamente en la década de los setenta, el análisis de portafolio ha sido objeto de críticas a causa de su así considerado excesivo simplismo. Se ha dicho que el criterio de la tasa de crecimiento es insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. La participación de mercado, a su vez, puede resultar inadecuada como punto de referencia para la estimación de la posición competitiva.

PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Las principales estrategias y políticas para la orientación general de las operaciones corresponden probablemente a las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización.

Productos o Servicios:

La razón de existir de una empresa es proporcionar productos o servicios. Por encima de cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

Estas son las preguntas básicas en ésta área:

- ¿Qué es nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué nos compran los clientes y a qué precios?
- ¿nos interesa ser líderes de productos?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Nos interesa desarrollar nuevos productos propios?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Cuál debe ser la forma básica de nuestra estrategia?

Estrategia General de Liderazgo:

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores.

Estrategia de Diferenciación:

Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.

Estrategia de Enfoque (de bajo costo o diferenciación):

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado.

INSTRUMENTACIÓN EFICAZ DE ESTRATEGIAS

Deficiencias de la planeación estratégica y recomendaciones adicionales:

Los planes son la base del control. Sin ellos, éste es imposible. Es común que los presupuestos se basen en los del año anterior, no en el plan estratégico. Asimismo, por lo general se les elabora sin un plan de acción específico para la instrumentación de la estrategia. Los planes estratégicos también suelen verse obstaculizados por sistemas de compensaciones que premian los resultados a corto plazo a expensas de la solidez a largo plazo de la organización.

De esta argumentación se desprende claramente que la planeación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total: la estructura organizacional, el sistema de evaluación, premios y motivaciones y los controles empleados para la medición del desempeño con base en los

objetivos. Esto confirma que la administración eficaz requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

Instrumentación exitosa de estrategias:

Para que la planeación estratégica sea exitosa, es necesario seguir ciertos pasos en su instrumentación:

1. Comunicar las estrategias a todos los administradores clave responsables de tomar decisiones
2. Desarrollar y comunicar premisas de planeación
3. Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos
4. Revisar regularmente las estrategias
5. Desarrollar estrategias y programas de contingencia
6. Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de planeación
7. Insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias
8. Crear un clima empresarial que induzca a la planeación

DESARROLLO DE PREMISAS Y PRONÓSTICOS

Las premisas de planeación son las condiciones previstas en que operarán los planes. Incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectarán la operación de los planes.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos sobre sus futuros efectos suelen fungir como premisas para otros planes.

PRONÓSTICOS DE AMBIENTE

Si fuese posible pronosticar el futuro con exactitud, la planeación sería relativamente simple. Pero como esto no es posible; en la práctica, la realización de pronósticos es mucho más compleja.



Valores y Áreas de pronóstico:

Los pronósticos tienen un valor que va más allá de su uso estricto. En primer lugar, la realización de pronósticos y su revisión por parte de los administradores imponen la necesidad de previsión, análisis del futuro y preparación ante éste. En segundo, la elaboración de pronósticos puede revelar áreas que necesitan de control. En tercero, la generación de pronósticos contribuye a la uniformación y coordinación de planes, sobre todo cuando en ella participan miembros de toda la organización. En virtud de su enfoque al futuro, los pronósticos son útiles para conformar la unidad de propósito en la planeación.

Las áreas de condiciones más frecuentemente elegidas para la realización de pronósticos son: 1) económica, 2) social, 3) política/legal y 4) condiciones tecnológicas.