

II.3 Modalidades y Alcances de la Planeación.

Modalidades. Desde la aceptación de la planeación en el mundo occidental, han existido diferentes corrientes de la planeación en términos prácticos podemos considerar importantes los siguientes:

1) **En cuanto a su aplicación:**

- a) **Indicativa.** Este tipo de planeación se lleva a cabo en los países occidentales, en la cual se deja actuar libremente la economía de mercado (oferta y demanda), indicando por medio de medidas de tipo fiscal la conveniencia de que los empresarios inviertan en una cierta zona, en cierto sector y un determinado tiempo. Por ejemplo, si tratamos la desconcentración industrial se le impondrán restricciones fiscales a los que se instalen en la ciudad de México, y al mismo tiempo se darán facilidades de instalación y de tipo fiscal a los que opten por otro lugar de la república.
- b) **Imperativa.** Este tipo de planeación, tiene lugar en los países socialistas, en que las entidades productivas son propiedad del estado, por lo tanto no tiene que pedir opinión del capital, instala factorías y ordena el territorio de acuerdo a sus planes.

2) **En cuanto al área de acción:**

- a) **Global:** Como su nombre lo indica, es aquella que abarca todos los sectores de la economía, se contempla desde un punto de vista macro-económico, por ejemplo: el plan nacional de desarrollo es un plan macro-económico que cubre todos los sectores económicos del país.
- b) **Nacional:** La lleva a cabo el estado, sus objetivos son macroeconómicos (Sector publico.)
- c) **Regional:** Se realiza en los gobiernos estatales, busca la descentralización y funcionamiento del municipio
Ejemplo: Progreso del municipio, crear escuelas.
- d) **Sectorial:** La planeación se realiza tomando en consideración a un solo sector de la economía.
- e) **Urbana:** Tiene por objetivo determinar la utilización del terreno en las ciudades.
ejemplo, ubicación de una central camionera, central de abastos, aeropuertos.

3) **En cuanto a la extensión territorial:**

- a) **Nacional:** La lleva a cabo el estado, sus objetivos son macroeconómicos y es parcial porque solo se refiere al sector público.
- b) **Regional:** Se lleva a cabo en los gobiernos estatales, teniendo por objetivo la descentralización y el funcionamiento del municipio.
- c) **Urbana:** Tiene por objetivo determinar la utilización del terreno en las ciudades.

4) **Respecto al tipo de fines (modo):**

- a) **Operacional.** Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio, este tipo de planeación tiende a ser de corto plazo y es la preferida por los inactivistas .
- b) **Normativa:** Tiene una orientación sistémica, participativa y fuertemente orientada hacia el futuro deseado, a los ideales y fines últimos. El primer resultado del ejercicio de planeación es el diseño de la imagen deseada, la cual es producto de los valores y estilos de la organización. Los ideales conforman una serie de criterios para la selección de objetivos se conciben como aproximaciones operativas de los ideales. Posteriormente se definen las políticas, estrategias y tácticas que procuran lograr la imagen propuesta.
- c) **Estratégica.** La planeación estratégica consiste en seleccionar medios, metas y objetivos, en donde los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados. Este tipo de planeación tiende ser a largo plazo, cuyas decisiones tendrán un efecto duradero y difícilmente irreversible.

Modos de formular la estrategia:

- Modo empresarial. Un líder fuerte, por lo general el fundador del negocio o algún descendiente suyo, toma decisiones audaces y arriesgadas, más o menos intuitivamente, la organización empresarial esta motivada esencialmente por una meta dominante, el crecimiento constante.
- Modo adaptativo. También llamada la ciencia del salir del paso, aquí el empresario se enfrenta al ambiente como una fuerza que debe controlarse, mientras que el gerente adaptativo reacciona ante cada situación a medida que se presenta, la organización adaptativa avanza tímidamente en una serie de pequeños pasos discontinuos.
- La tercera modalidad denominada por Mintzberg la de planeación, esta es la planeación estratégica formal, que ofrece un marco guía y un fuerte sentido de dirección de que carecen las otras modalidades, este procedimiento los lleva a analizar el ambiente y la organización de modo de poder desarrollar un plan de acción para el futuro.

Características de planeación estratégica:

- Constituye la fuente de origen de los planes específicos subsiguientes
- Establece marcos de referencia general
- Se utiliza información fundamentalmente externa
- Abarca períodos largos
- Su parámetro principal es la efectividad

- d) **Táctica.** La planeación táctica consiste en seleccionar medios para conseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior o aceptadas por convenio. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo.

Este es el proceso mediante el cual los planes de detalle se llevan a cabo, tomando en cuenta el empleo de los recursos definidos y los lineamientos de la planeación estratégica, abarca periodos de tiempo más cortos y tiene el estilo de la planeación operativa la cual se refiere a la asignación específica de las actividades en unidades administrativas.

Diferencias y similitudes entre planeación estratégica y táctica

La diferencia entre planeación táctica y estratégica consiste en el elemento tiempo implicando en ambas, mientras más largo es el elemento tiempo más estratégica es la planeación.

Se complementan porque los términos largo y corto son relativos según el caso o la persona. La planeación estratégica tiene una perspectiva amplia, abarcando más funciones y actividades. La planeación táctica trata únicamente de la selección de los medios para lograr los objetivos.

5) De acuerdo a su filosofía

- a) **Óptima..** Este tipo de planeación realiza un esfuerzo por hacer las cosas no solo suficientemente bien, sino lo mejor posible. Utiliza los modelos matemáticos y busca minimizar los recursos necesarios para obtener un nivel específico de rendimiento; maximizar el rendimiento que se puede obtener con los recursos disponibles, tener un mejor equilibrio entre los costos y los beneficios.

Los métodos empleados en esta planeación son:

- **Determinístico:** En este método, a cada valor de las variables de entrada, corresponde un solo valor de variable o de futuro determinado, en este método la decisión de variables de entrada y su valor es tomada por la autoridad.
- **Probabilístico:** En este método, al haber muchos decisores los futuros son difícilmente cuantificables mucho menos determinables.
- **Inferencial:** Este método no considera directamente las leyes o patrones de conducta que se supone gobiernan la realidad si no que se obtienen indicadores indirectamente, a través de conceptos vivenciales subjetivos de decisores que influyen en las potencialidades o en las restricciones del futuro.

- b) **Adaptativa.** También llamada la ciencia del salir del paso, aquí el empresario se enfrenta al ambiente con una fuerza que debe ser controlada, mientras que el gerente reacciona ante una situación en la medida que se va presentando.

Si la necesidad de planeación surge por la falta de administración, la planeación adaptativa otorga un valor principal al proceso de generación de los planes.

Se basa en la creencia de que el valor principal de la planeación no descansa en los planes que se producen, sino en el proceso de producirlos, hay ciertos aspectos del futuro sobre los cuales no podemos estar relativamente ciertos (las catástrofes políticas y naturales, o los avances tecnológicos) , pero podemos asegurarnos razonablemente cuales son sus posibilidades, en tales casos se necesita una planeación contingente, es decir, deberíamos preparar un plan para cada posibilidad para así poder aprovechar rápidamente las oportunidades que se presenten cuando se decida el futuro.

- c) **Satisfaciente.** Busca alcanzar objetivos y metas suficientemente altos en un medio aceptable y factible. Por lo anterior, se fija pocas metas, formula rara vez y evalúa muchas alternativas; siendo el recurso dinero su mayor preocupación.

Significa que es mejor elaborar un plan aunque no sea óptimo. Comienza con la declaración de los objetivos y metas que se juzgan a la vez factibles y deseables, la atribución de estas

propiedades a los objetivos y metas usualmente, se basa en el consenso entre los planificadores.

Los objetivos y las metas suelen formularlas los planificadores, ya sea en términos de medidas o rendimiento comúnmente usadas, por ejemplo: ganancias, utilidades, intereses sobre inversiones, etc., o en términos cualitativos por ejemplo buenas relaciones laborales.

Los planificadores orientados hacia la planeación satisfaciente normalmente manejan un solo pronóstico del futuro, pero lo manejan como si hubiera una virtual certeza de que se volverá realidad.

Cuanto más se transforme la planeación de las organizaciones de "satisfaciente" a "adaptativa", mayor será la necesidad de los métodos, técnicas e instrumentos científicos.

La planeación optimizante exige un mayor estado de comprensión de la conducta de una organización que lo que requiere la satisfaciente.

6) De acuerdo a su orientación temporal:

- a) **Reactiva (pasado):** Está orientada hacia el pasado, pues se considera que fue mejor; por ello, se busca regresar al estado anterior deshaciendo los cambios relevantes. Los reactivistas consideran a la tecnología como su principal enemigo, debido a que es el motor del cambio; así, declaran que la experiencia es el mejor maestro.

La planeación reactivista se da de abajo hacía arriba en las organizaciones, los niveles superiores encargan a los inferiores la elaboración de planes, estos instruyen a sus subordinados y así sucesivamente, después del nivel más inferior se van integrando los planos hacía arriba nivel por nivel.

Inactiva (presente): Tiene por objetivos a la supervivencia y la estabilidad; teniendo por política la de "manos fuera". Están satisfechos con las cosas como están, no desean regresar al pasado pero no les agrada como van evolucionando. Los inactivistas se encuentran en grupos de estudio, consejos o comisiones.

- b) **Preactiva (futuro):** su principal objetivo es el crecimiento, por ello, la predicción es muy importante. Consideran que la tecnología puede resolver casi todos los problemas, concediéndole poca importancia a la experiencia por ser un maestro lento, impreciso y ambiguo.

- c) **Interactiva o prospectiva:** No quieren regresar a un estado previo, mantener la situación actuar o acelerar el futuro. Creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno y los demás hacen, de la misma forma en que las acciones pasadas nos llevaron a las condiciones presentes. Consideran a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él.

7) Con respecto al tiempo: Se hace notar que los períodos pueden variar en función del tamaño de la empresa (actividad y actitudes del decisor).

- a) **Corto plazo.** Abarca períodos menores a los cinco años.

- b) **Mediano plazo.** Abarca períodos entre cinco y diez años.

- c) **Largo plazo.** Abarca períodos entre diez y veinte años.
- d) **Prospectiva.** Planeación que no fija períodos para alcanzar sus objetivos. En la planeación prospectiva el método consiste en el diseño de un futuro creativo y totalmente libre de restricciones
Ante un entorno cambiante e incierto esta planeación ha venido cobrando cada vez mayor importancia hoy día empresas, gobiernos e instituciones académicas de todos los países desarrollados y de un gran número de los menos desarrollados realizan estudios de prospectiva de manera sistemática .

Alcances de la Planeación

Es necesario conocer los alcances de la planeación para poder determinar las fronteras de las distintas alternativas y restricciones a las que nos enfrentamos; así, seremos capaces de generar mejores soluciones a los problemas.

Los fines que podemos alcanzar son:

- **Meta.** Fine que se espera alcanzar en el período cubierto por la planeación.
- **Objetivos.** Son aquellos que se espera alcanzar, pero sin identificar el período para lograrlo. Pueden ser de adquisición o de retención.
- **Ideales.** Son los fines que se creen inalcanzables.

Dado que no existe una metodología para lograr los fines, únicamente podemos definir nuestros alcances; proponer una etapa en que sea factible el lograrlos; Contemplar la disponibilidad de recursos y, replantearnos en caso de no haberlos logrado.

No olvidar, el logro de los objetivos y metas está en función de factores como recursos, políticas y beneficios.

Cuestionario

- 1) ¿por qué los activistas catalogan a la tecnología como un enemigo?
- 2) Menciona los factores importantes para la determinación de una modalidad.
- 3) ¿Qué diferencia existe entre planeación táctica y la estratégica?
- 4) ¿En que modalidad catalogas los planeadores idealistas?
- 5) Menciona los pasos para tener una buena planeación.
- 6) Menciona al menos tres tipos de planeación.
- 7) ¿Qué es planeación probabilística?
- 8) ¿Cuál es el enfoque de la planeación Normativa?
- 9) ¿Cuál es el enfoque de la planeación estratégica?
- 10) Describa con sus propias palabras en que consiste la planeación satisfaciente, óptima y adaptativa.
- 11) ¿Cuál es el objetivo de conocer los alcances de la planeación?