

## **II.4 El proceso de la planeación. Principios de la racionalidad y modelos del proceso de planeación**

La Planeación como disciplina requiere de una metodología que asegure racionalidad y, por lo tanto, consistencia a lo largo del proceso.

Esencialmente el método de Planeación consiste en identificar la problemática, concebir cursos alternativos de acción, elegir uno de ellos para finalmente describir las acciones necesarias y ubicarlas en el tiempo, lo que constituye propiamente el plan.

### **Principios de Racionalidad:**

El hombre aunque animal racional, no hace uso de ella en todas las actuaciones de su vida; en muchas ocasiones se guía por el instinto o apetito. La inteligencia y el instinto obedecen a la misma finalidad de la naturaleza, y aquí mencionamos dos posibles causas:

- Una falsa apreciación de los procesos lógicos y su aplicación.
- Un deseo profundo de justificar la racionalización.

Usar el método científico requiere usar la razón, pero no todas nuestras actividades deben ser visualizadas de esta forma. En muchas circunstancias se requieren procesos no lógicos, en otros, procesos lógicos y comúnmente una combinación de ambos.

Cuando una decisión es racional es también un objetivo lógico, por lo tanto, definirá un problema con cuidado y tendrá una meta clara y específica.

Las premisas de racionalidad son:

- Claridad del problema.
- Orientación de metas.
- Opciones conocidas.
- Preferencias claras.
- Preferencias constantes.
- Sin restricción de precio y costo.
- Utilidad máxima.

Estas premisas se aplican a cualquier decisión:

Muchos organizadores formulan metas, estrategias, políticas, procedimientos y reglas específicas para proporcionar una dirección empresarial y al mismo tiempo asegurar la coordinación formal de los recursos. En el mismo proceso establecen normas de desempeño y puntos de unificación para asegurar que las metas y propósitos se alcancen dentro de los tiempos y costos asignados.

Por lo tanto la toma de decisiones tiende a ser una combinación de procesos objetivos y subjetivos ya que en la interacción individuo-grupo-organización, la toma de decisiones esta influenciada notablemente por los aspectos conductuales.

A continuación mencionamos algunos principio de la planeación:

**El principio de la precisión:** “Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas”; No deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas.

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado es impreciso, los medios que manejemos serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor el campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación.

**El principio de la flexibilidad:** “Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Este principio podrá parecer a primera vista contradictorio con el anterior, pero no lo es. Es inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido, lo que no puede combinarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así una espada de acero es flexible, porque doblarse sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que deben ocurrir:

- Fijando máximos y mínimos.
- Proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,
- Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

**El principio de la unidad:** “Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe sólo uno para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal modo que formen un solo plan general”.

Ejemplo: Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos producción, ventas, finanzas y contabilidad personal, etc. deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Si el plan es el principio de orden, y el orden requiere la unidad, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente hasta formar solo uno.

La planeación se interesa principalmente en:

- evitar acciones incorrectas
- reducir los fracasos
  - aprovechar las oportunidades

### **El Proceso de Planeación.**

La planeación es un proceso continuo por lo tanto, ningún plan es definitivo: está siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final sino un informe provisional.

El proceso que se describe a continuación es una síntesis en que se integran los pasos recomendados por varios autores. El orden en que se dan las partes del proceso no representa el orden en que se deben llevar a cabo, solo refleja una opinión en que suele ser conveniente comenzar a pensar en ellas.

En el proceso de planear, las etapas básicas que debidamente organizadas, son necesarias desarrollar son las siguientes:

1. Formulación del problema.
2. Identificación y diseño de soluciones.
3. Integración del Plan y el Control de resultados.

1. **Formulación del problema**, si se trata de un conjunto de problemas, surge cuando se hallan en conflicto situaciones no controladas con situaciones deseables.

Para definir claramente la problemática se requiere entender la situación actual así como las causas pasadas y presentes que dieron lugar a ella; a este análisis se le llama **diagnóstico**.

2. **La identificación y diseño de soluciones crea o descubre las soluciones que responden al estado deseado** y los objetivos formulados, siendo sus subactividades las siguientes:
  - Generación de alternativas.
  - Evaluación de alternativas y selección de la mejor.

Es evidente que para alcanzar esos estados futuros deseados existen diversos medios, los cuales constituyen el concepto de alternativas, mismas que dan pie para introducirnos a la técnica conocida como Ingeniería económica o sea el conjunto de principios y técnicas relativas a la comparación de alternativas desde un punto de vista económico.

3. **La Integración del Plan y Control de Resultados**, la cual tendrá como funciones la continua corrección, mejoramiento y adecuación del plan, estando constituida de las siguientes subactividades básicas:
  - Establecer un plan estratégico.
  - Formular programas.
  - Formular proyectos.
  - Integrar programa operativo y presupuestal.

#### **Planeación del control:**

Diseño de indicadores y creación de un sistema de información.

#### **Evaluación y adaptación:**

Ajuste de programas, proyectos, presupuestos; replanteamiento del problema o de la solución.

**Existen otras formas de presentar el proceso de planeación descrito con anterioridad una de ellas se describe a continuación, y es la que se desarrollará durante el curso.**

1. **El Diagnóstico y el Pronóstico:** El conocimiento de la situación actual que se pretende cambiar.  
Se parte de un estado actual que se considera no es satisfactorio y por lo tanto existen diferencias con el estado deseado. Este análisis nos sirve para conocer la realidad imperante: problemas, restricciones, obstáculos, recursos etc.
2. **Definición de los Objetivos y las Metas:** La definición de objetivos es primordial en el proceso de planeación, ya que estos exigirán una gran parte de los recursos y determinarán

las actividades durante largo tiempo de la empresa o del proyecto, en ellos se incluyen la revisión y comprensión de los propósitos de estos. Los objetivos pueden ser inalcanzables dentro del periodo de planeación pero deberán hacerse asequibles dentro del mismo.

A veces los objetivos que se definen de nuevo serán muy parecidos a aquellos en que se basa la estrategia ya existente, pero otras veces el proceso produce un cambio sustancial.

3. **Análisis de Medios:** El propósito de este paso es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal, pueden influir en la empresa o proyecto.

Los planificadores necesariamente se preocupan del amplio contexto social, económico, político y tecnológico dentro del cual la organización tendrá que operar en el futuro.

Este análisis es necesario para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa, es decir, definir como se habrán de adquirir, generar y como se deberán destinar los recursos a las actividades de la empresa o proyecto.

En esta etapa es conveniente realizar los siguientes puntos:

Dar un horizonte de planeación (período durante el cual la obra deberá satisfacer la necesidad para la cual ha sido destinada

Recopilar, analizar y complementar información disponible.

Analizar posibilidades económicas de quien solicita la obra.

Producir el planteamiento de soluciones factibles.

4. **Generación de alternativas:** Considerando los recursos disponibles se deben proponer las posibles alternativas de acción para alcanzar los objetivos y metas descritos por la etapa anterior.

Este proceso deberá realizarse partiendo de un contexto general hacia lo particular, de esta manera se evitará diseñar acciones que sean adecuadas en lo particular pero no en lo general.

Las metas deberán ser alcanzables dentro del periodo de planeación pero no necesariamente.

5. **Análisis y Evaluación de alternativas:** Una vez que se ha realizado el análisis del ambiente, el análisis de recursos, la identificación de oportunidades estratégicas y riesgos, es posible emitir un juicio que valore las consecuencias de la proposición, aquí entra uno de los aspectos más importantes de la planeación, "La evaluación de proyectos". La proposición de la colectividad puede no ser factible, además de que para lograrla podrán seguirse diferentes caminos o bien, para alcanzar la meta se generarán n alternativas de solución, cada una de estas alternativas serán comparadas y se medirán sus ventajas y desventajas, escogiendo la mejor de ellas, aquella que maximice los beneficios y minimice los costos.

A veces es necesario un cambio de estrategia para cumplir con los objetivos deseados.

Mientras haya pasado mas el tiempo, mas fácil será decidir si debe modificar o no la estrategia.

6. **Programación y Control:** Una vez seleccionada la mejor alternativa alternativa, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas. Ni la mas perfecta y creativa estrategia podrá beneficiar a la empresa a menos de que se ponga en practica.

A medida que se adelanta la ejecución en cada unidad, los autores del plan tienen que comprobar el progreso en comparación con lo planeado en etapas periódicas o criticas para

esto es necesario diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan así como para prevenirlos o corregirlos sobre la continuidad.

Cuestionario:.

- 1) Menciona al menos tres pasos de los procesos de planeación.
- 2) Menciona tres principios de racionalidad.
- 3) Describe el modo estratégico o empresarial.
- 4) ¿Qué modelo matemático se emplea para el rendimiento de un sistema?

Bibliografía:

Ackoff Russell, Un concepto de planeación de empresas, , Ed. Limusa, México 1997.

Stoner; Administración  
Ed. Prentice Hall.

Fernández Arana; Proceso Administrativo  
Ed Diana

Taylor; Planeación Estratégica  
Serie Empresarial

.