

# LA PLANIFICACIÓN

Julio Cesar Quintero Pedraza

## 1.1 La planificación. Definiciones conceptuales.

Durante la mayor parte de nuestras vidas somos miembros de alguna organización, ya sean escolares, deportivas, religiosas, armadas o empresariales todas tendrán estructuras más o menos formales, pero sin importar sus diferencias todas tienen en común varios elementos: metas, planes, líderes, etc.

Antes de iniciar una acción organizacional, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la misma, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esta funcione eficientemente, para esto es necesario la planificación.

La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales, es ella la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción.

Se puede ver la planificación como la principal función de la administración. Sin planes los directivos no pueden saber como organizar el personal y los recursos, sin planes no se tiene idea de qué es lo que hay que hacer, ni se puede dirigir pensando que otros lo seguirán, sin un plan existen muy pocas posibilidades de lograr metas y de saber cuándo y dónde se están desviando del camino. Sin planificar, el control se convierte en una tarea sin importancia.

Hablar de planificación es un hecho sumamente complejo por su amplitud ya que tiene como objeto tanto la producción material (industria, agricultura, construcción, transporte, telecomunicaciones, comercio, acopio, suministros,

materiales y técnicos) como la esfera improductiva (instrucción, sanidad, cultura, deporte, ciencia, servicios municipales, etc., lo mismo que los procesos económicos y relaciones sociales).

En el contexto general, según Naciones Unidas, a comienzos de los años setenta, definieron a la planificación como el proceso de elección y selección entre recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados<sup>1</sup>.

“La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados”. (Gorostegui, 1994)

Algunos autores coinciden en que la planificación es un proceso para establecer metas y determinar los medios que la organización empleará para alcanzar las metas y los objetivos. (Stoner, 1996 y Ortis s/f; citados en Barriga., 2009)

Otros plantean que la planificación es un proceso donde se establecen objetivos y escogen los medios antes de emprender una acción y tomar decisiones. (Goodstein, 1998 y Ackoff, 1981; citados en Barriga., 2009)

“La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación”. (Lavergne, 1964).

En este concepto cuando se refiere al uso de otras técnicas auxiliares en la planificación, se trata de las tecnologías de los procesos productivos, a fin de poder cuantificar económicamente el desarrollo de las transformaciones materiales. Otras ciencias que se relacionan con ella también son las matemáticas aplicada a la economía y la cibernética.

---

<sup>1</sup> [www.geocities.com/wall\\_street/district/7921/planificacion.html](http://www.geocities.com/wall_street/district/7921/planificacion.html).

“La planificación y la organización son los elementos básicos de la implementación, proporcionando la planificación el instrumento para desarrollar y ejecutar las estrategias, o sea, quienes, cuándo y de qué forma se debe ejecutar una parte de la estrategia”. (Menguzzato, 1999)

Hay autores que clasifican a la planificación como una técnica. En realidad la planificación tiene una serie de aspectos técnicos, pero esencialmente tiene un contenido político que la define básicamente, es decir, no es una mera técnica, no es comparable con otras técnicas que se pueden usar indistintamente en uno u otro sistema político con características más o menos parecidas, como la contabilidad.

En el caso de la planificación su contenido político se basa en la comunidad de intereses que existen a partir de la propiedad social sobre los medios de producción que es lo único que permite que se dirija la sociedad desde un centro socioeconómico único; porque si no existiera coincidencia de intereses para dirigir la sociedad de forma consensuada hacia un objetivo, no pudiera darse la planificación. Por eso es tan importante repasar, revisar, retomar, el concepto de planificación en las condiciones actuales, porque nuestro desarrollo está íntimamente asociado al desarrollo de la planificación, no hay otro camino.

A modo de resumen podemos decir que en casi todas las anteriores definiciones se pudo constatar el establecimiento de objetivos y metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos como elementos comunes e importantes a la hora de definir la planificación.

Podemos agregar además que la planificación es elaborar presupuestos, establecer prioridades, formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes. La planificación es la base en el proceso de administración, consiste en anticiparse, prever el curso de las acciones que deberán ejecutarse para dar cumplimiento al objetivo, ya que este último es la base de la eficacia.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro; segundo, debe indicar acciones; tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

### **1.1.1 Características de la planificación.**

La planificación es un proceso, es decir una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

Es un proceso que debe ser preparado con antelación por los responsables de elaborar el plan o programa. La elaboración y la ejecución del plan son elementos distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados, pero están interrelacionados entre sí.

Su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.

La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, o sea, se planifica para luego accionar lo que se ha planificado.

La planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien, se le considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos.

La planificación esta dirigida al logro de objetivos. Como ya reiteradamente se ha dicho es prever, hacer algo, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. Aquello que se ha de hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

La planificación se basa en un conjunto de principios, entre los cuales están:

1. **Carácter científico:** La planificación se basa en el conocimiento y utilización de las leyes económicas objetivas del socialismo y sobre todo de la del desarrollo armónico y proporcional de la economía y de la ley económica fundamental. Además deberá recoger los avances más significativos en materia de técnicas de planificación, experiencias de vanguardia de otras empresas en la dirección y organización de su actividad.
2. **Unidad de la planificación:** Se refiere a la unidad del sistema de planes de la economía nacional en cuanto a los niveles que lo componen y los horizontes temporales de planificación.
3. **Carácter directivo:** Significa que el plan tiene fuerza de ley y su cumplimiento es obligatorio, debiendo sancionarse (de acuerdo con las causales) su incumplimiento.
4. **Continuidad de la planificación:** El proceso de planificación transcurre ininterrumpidamente de un período a otro. La base de este principio es la continuidad del proceso de producción, que condiciona la necesidad de que su regulación también se comporte de este modo. Esto se refleja también en la existencia de períodos de planificación que abarcan diferentes horizontes temporales, que son adyacentes entre sí y a la vez un sub-conjunto de planes de mayor alcance.

5. Estabilidad de la planificación: Significa que las modificaciones al plan e inclusiones de tareas no planificadas en el cumplimiento del programa productivo, deben ser reducidas a la mínima expresión. En esto influyen en muchas ocasiones factores ajenos a la empresa, tanto objetivos como subjetivos, y se contradice con la obligatoriedad (carácter directivo) del plan. Pero por otra parte, la propia calidad del plan que elabore la empresa, su fundamentación científica, también condicionan su estabilidad.

### **1.1.2 Objetivos de la planificación.**

Variadas son las razones por las cuales las empresas planifican. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada. La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados. Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos.

### **1.1.3 Elementos de los planes.**

El término planificación lleva implícito en su concepto elementos tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

Los objetivos o metas son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Aunque el que más frecuente se menciona es el beneficio, las empresas también obtienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc.

Para que los objetivos sean eficaces deben cumplir las siguientes características:

Han de constituir un reto, venir establecidos en términos específicos y cuantificables, tener el apoyo total de los superiores, ser capaces de generar entusiasmo en los subordinados, ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución, expresarse por escrito, ser comentados regularmente en las reuniones.

Las *políticas* son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de productos de gran calidad y elevado precio. Las políticas abarcan todos los campos.

Los *procedimientos* son más limitados que las políticas, constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que hay que dar en actividades tales como la contratación de personal, adquisición de la maquinaria, devolución de mercancías, realización de inventarios y arqueos de caja, etc. El objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las reglas son más estrictas, incluso que los procedimientos. Señalan lo que se puede y no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Los presupuestos expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios y los presupuestos de ventas prevén las ventas futuras.

#### 1.1.4 Etapas de la planificación.

##### Principales pasos a desarrollar en el proceso de planificación



Figura No 1

Fuente: Elaboración propia.

*Ver la necesidad de un plan:* Aunque obvio, el primer paso obligado es el darse cuenta o convencerse de la necesidad de un plan, es decir, hacer algo con antelación y que hay que actuar para lograr algún objetivo. Considera los problemas que se podrían plantear si no se hace nada, calcular los riesgos, estudiar las limitaciones (humanas, financieras, de capacidad, materiales, etc.) y los posibles beneficios, así como evaluar los diversos planes posibles y el modo de realizarlos antes de tomar alguna decisión.

*Formular opciones:* Una vez que se esta consciente de la necesidad de un plan se debe estudiar los aspectos sobresalientes del trabajo a realizar y concretar varios planes alternativos. Para ello se requiere:

1. Conocimiento de la situación objeto del plan.
2. Imaginación para idear opciones nuevas y su potencial éxito.

3. Realismo, es decir, las opciones deben ser pragmáticas y factibles, habida cuenta de la realidad de la organización de que se trate, y los problemas humanos y financieros envueltos.

*Seleccionar la mejor opción:* Esto es un proceso subjetivo en el que se deben ponderar los beneficios y los costos en ambientes inciertos y riesgosos. Esta selección depende en buena medida de las preferencias subjetivas de la alta gerencia, de su visión de futuro y de su voluntad de correr riesgos.

*Realizar o implementar la mejor opción:* Planificar exige acciones concretas que incluyen comprometer recursos, vencer las resistencias al cambio por parte de las personas y hacer tareas concretas en un tiempo limitado. Se requiere gran coordinación y habilidad en las relaciones humanas.

*Seguimiento y control de resultados:* En general los resultados reales no son parecidos a los planeados. Puede haber previsiones incorrectas, inexactas, movimientos de la competencia, hechos imprevistos o no considerados, falta de recursos, cambios en las condiciones del ambiente, nuevas limitaciones, resistencias no previstas y otros muchos factores que pueden alterar la marcha de lo planeado. Estas desviaciones deben ser descubiertas lo antes posible y emprender acciones correctivas y determinar las causas de dichas desviaciones.

*Seguir adelante, frente al abandono de los planes y de la planificación:* Es necesario tener presente que cambios fundamentales en el ambiente o de mercado, errores en la concepción del plan o de la relación entre éste y el futuro pueden conllevar a la idea de abandonar el proceso, cosa que es, quizás, más difícil que llegar a convencerse de la necesidad de trabajar o vivir planificadamente. Siempre existe una oportunidad para formular nuevas opciones y hacer de la planificación un proceso continuo.

## BIBLIOGRAFIA

- James, A y F. Stoner, (s/f) *Administracion*. Primera Parte. Quinta Edicion. (s-editorial)
- Barriga L., (2009). “*La Planificación*”. disponible en: <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.htm> [Accesado el día 15 de febrero de 2009]
- Murdick, R., (1994) *Sistema de Información Basados en Computadoras*. México, Editorial Diana.
- Cortés, H., (1998) *Gerencia Efectiva*. Caracas, HCZ Consulying.
- Jiménez, W., (1982) *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México, FCE.
- Ferry, G. y S. Franklin, (1987) *Principios de Administración*. México, Editorial CECSA.
- Ross, S.; Westerfield, R. y B. Jordan, (1996) *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Primera edición en español de la segunda en ingles. Madrid, Mosby-Doyma Libros, S.A.
- Weston, T., (2006) *Fundamentos de Administración Financiera*. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.
- Brealey, R. y S. Myer, (1994) *Fundamento de Financiación Empresarial*. Tercera Parte, cuarta edicion, México, Editorial McGraw Hill.
- Contreras, E., (2009) “*La Importancia de la Gestión Financiera en la Creación de Valor*”. [En línea], disponible en <http://www.areaminera.com/contenidos/entrevistas/73.act> [Accesado el día 18 de febrero de 2009]
- Estilo Harvard para las Referencias Bibliográficas, CDICT-Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Rodríguez, M., (2007) *Procedimiento Integral para la Planificación en la Empresa Torrefactora de Café de Villa Clara*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villa.
- Ryan, B.; Scapens, R. y M. Theobald, (2004) *Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad*. España, Ediciones DEUSTO.
- Banco de Crédito y Comercio, (2004) *Análisis de Riesgo Financiero Bancario*. La Habana, Cuba.
- Mejia, R., (2006) *Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial*. Primera Edicion, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I., (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edicion, México, McGraw Hill Interamericana.
- Pons, H. et al., (2006) *Planificación*. Cuba, Editorial Pueblo y Educación.
- Gallagher, A. y H. Watson, (1990) *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. Mexico, Editorial Mc-Graw Hill.