

# **LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL: UN ACERCAMIENTO CONCEPTUAL**

**Lic. Yuriana Paneca González**

## **Resumen:**

La planificación constituye el primer paso y es fundamental para asegurar una gestión económica eficiente, pues a través de ésta se define con racionalidad el uso y destino de los recursos en función de los principales objetivos de las organizaciones. La intención de este artículo es conceptualizar el término de planificación (o planeación, como también le denominan algunos autores) a partir de los enfoques que ofrecen del mismo. El estudio se fundamenta por la enriquecida existencia de definiciones encontradas en textos, artículos y opiniones revisadas. La planificación es una de las más importantes funciones de la Gestión Empresarial y se considera la principal tarea de la Administración, de ahí la importancia de una correcta conceptualización para su futura aplicación en las organizaciones empresariales.

**Palabras claves:** Planificación, planeación, acción, objetivos, estrategias, planes.

## **Abstract:**

Planning is the first step and essential to ensure efficient economic management, because through it rationally define the use and allocation of resources in terms of the main objectives of organizations. The intention of this article is to conceptualize the term planning (or planning, as some authors call it) from approaches that provide the same. The study is based on the rich existence of definitions found in texts, articles and reviews revised. Planning is one of the most important functions of business management and is considered the main task of government, hence the importance of proper conceptualization for future application in business organizations.

**Key words:** Planning, planning, action, objectives, strategies, plans.

## Introducción

En ocasiones, aparece la interrogante si planificar en el contexto de hoy en día tiene sentido; si en sectores que constantemente sufren cambios y son imprevisibles, es acertado y ventajoso planificar. Según Ackoff (1972) la necesidad de planear en las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contenerse con hacerla menos que bien. La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca.

La planificación constituye el primer paso y fundamental para asegurar una gestión económica eficiente, pues a través de esta se define con racionalidad el uso y destino de los recursos en función de los principales objetivos de las organizaciones, en general. La correcta planificación constituye la base insustituible para asignar y gestionar los distintos recursos materiales, financieros y humanos a cada uno de los procesos a desarrollar. (Santín Cáceres, 2009)

Son diversas las definiciones encontradas del término “planificación”, pero en todas ellas de una manera u otra, la identifican como una función administrativa. Su contenido y alcance varía fundamentalmente dependiendo de la época, las condiciones socioeconómicas y el lugar de origen. En la **tabla 1** se muestra algunas aproximaciones conceptuales, lo que permite profundizar en su descripción.

**Tabla 1:** Revisión conceptual del término “Planificación”. **Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados.

No	Autor y año	Definición
1	Koontz (1958)	La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos.
2	Bettelheim, Ch. (1961)	La planificación, en términos comunes, puede concebirse como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de la situación actual, su proyección dinámica y el diseño de una imagen del porvenir.
3	Lavergne (1964)	La planificación 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.
4	Steiner, G. A. (1969)	La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.
5	Ozbekhan (1969)	La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro.
6	Weick (1969)	Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él.
7	Ackoff (1972)	La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de <i>decisión anticipada</i> . Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
8	Schwendiman (1973)	Planificar es una estructura de decisiones integrada.
9	Bolan (1974)	Planificar es pensar en el futuro.
10	Van Gusteren (1976)	La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.
11	Debes del Pino (1982)	Es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos.
12	Jiménez (1982)	Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.

No	Autor y año	Definición
		Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.
a)		La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.
13	Sawyer (1983)	Planificar es disponer de la acción con anticipación.
14	Terry (1987)	Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.
15	Bryson (1988)	La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.
16	Cruz Roja (1991)	Sistema de gestión y toma de decisiones racional que tiene como finalidad decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples a través de medios adecuados para su obtención.
17	Chiavenato (1991)	La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.
18	Carnota, O. (1991)	Planificar es algo así como intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. La esencia está en invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad.
19	Gorostegui (1994)	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.
20	Koontz y Weihrich (1994)	La planificación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo, cubriendo la brecha que va desde donde estamos y adonde queremos ir.
21	Mintzberg (1994)	.... la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados... y de esta manera replicados y verificados formalmente. La planeación está asociada de esta manera a un análisis racional.
22	Murdick (1994)	Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

No	Autor y año	Definición
23	Paredes Santos y Pérez Coscio (1994)	Planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno...es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones.
24	Robbins y De Cenzo (1994)	Comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así, ésta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que de los medios (cómo se va a hacer).
25	Mercado (1996)	Es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos.
a)		Es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida defina.
26	Navas López y Guerras Martín (1996)	Es un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro
27	Stoner (1996)	Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.
a)		Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.
28	Cortés (1998)	Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.
29	Goodstein (1998)	Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
30	Koontz O' Donnell (1998)	Consideran la planeación como: función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.
31	Hellriegel y Slocum (1998)	La planificación se anticipa a la toma de decisiones, es decir, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.
32	Jan. W. Lidon (1999)	Planificación es un medio para mirar al futuro y decidir que hará la organización en el futuro.
33	Menguzzato (1999)	La planificación es el instrumento para desarrollar y ejecutar las estrategias, o sea, quienes, cuándo y de qué forma se debe ejecutar una parte de la estrategia.
34	Serna (1999)	El proceso de evaluar toda la información relevante y

No	Autor y año	Definición
		los desarrollos futuros probables, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.
35	Rodríguez J. L. (2000)	La planificación no es solamente un modelo, la planificación como proceso es actuar acorde con las circunstancias ordenadamente, que va primero, cuál es el alcance de una medida, cuáles son sus consecuencias, en que momento puede entrar una medida, en que momento ha de esperar.
36	Corredor (2001)	Proceso para determinar a donde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de manera eficiente y eficaz.
37	González (2001)	Planificar es organizar nuestra acción con vista a un fin determinado.
38	Thompson y Strickland (2001)	Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.
39	Caldera (2002)	Proceso sistemático de acción para alcanzar los objetivos a través del análisis, selección y evaluación entre las oportunidades que hayan sido previstas.
40	Jiménez Gómez ; Pons Duarte y González París (2003)	Como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de las situación actual, su proyección dinámica y el diseño de un imaginado porvenir, en el que se inserta el proceso de control sistemático, periódico y permanente, que permite comprobar el ejercicio de la actividad y la evaluación del resultado en función de priorizar el grado de satisfacción de las necesidades sociales.
41	Hummel C. (2004)	Planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.
42	Dale E. (2004)	Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.
43	Massie J. L. (2004)	Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas; cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.
44	Ramos (2004)	Acción para satisfacer necesidades, situaciones a través de estrategias con el fin de lograr objetivos, para el control y toma de decisiones, en función del tiempo y los recursos disponibles.
45	La Asociación Americana de Administradores (2005)	Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.
46	Melnik y Pereira (2005)	La planeación es un proceso mediante el cual la organización piensa anticipadamente las acciones que va a desarrollar para alcanzar los objetivos que se fijan.
47	Naciones Unidas	La planeación es un proceso de elección y selección

No	Autor y año	Definición
	(2005)	entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.
48	Reyes Ponce, A., s/f <sup>1</sup>	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
49	Scanlan, B. K. s/f <sup>2</sup>	Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
50	Diccionario de la Lengua Española	Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado [...]
51	Ander – Egg De Yerhezkeldror E., s/f <sup>3</sup>	Toman la planeación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Consideran además que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados, pero que deben considerarse analíticamente por separado
52	Guzmán Valdivia, s/f <sup>4</sup>	La planeación es la actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad.
53	Fayol H., s/f <sup>5</sup>	Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
54	Luther Gulik, s/f <sup>6</sup>	Es tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.
55	Ortiz, s/f <sup>7</sup>	Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos
56	Drucker Peter, s/f <sup>8</sup>	Asegura que pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

<sup>1</sup> Tomado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm)

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Rubio Domínguez, P.: (2006) Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/index.htm>

<sup>7</sup> Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

No	Autor y año	Definición
57	Sánchez Guzmán, s/f <sup>9</sup>	La planeación es aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos.
58	Sisk, s/f <sup>10</sup>	Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.

En todas las definiciones anteriores es posible encontrar algunos elementos en común importantes en materia de planificación, como: el establecimiento de **objetivos o metas** y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (**planes, estrategias, políticas, programas y procedimientos**). 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**).

Si se analizan por parte cada uno de estos elementos identificados en el proceso de planificación, algunos autores coinciden en que es un proceso para establecer metas o objetivos y determinar los medios para alcanzarlos (Steiner, 1969; Gorostegui, 1994; Robbins y De Cenzo, 1994; Mercado, 1996; Stoner, 1996; Goodstein, 1998; Ernest Dale 2004 y Ortiz s/f).

Otros plantean que es un proceso de toma de decisiones para la actuación futura de la organización y definir las acciones que han de seguirse para lograr los objetivos trazados (Koontz, 1958; Ozbekhan, 1969; Jiménez, 1982; Stoner, 1996; Cortés, 1998; González, 2001; Ezequiel Ander – Egg De Yerhezkeldror, 2005)

Y algunos que es una toma de acción anticipada y como una visión futurista (Bettelheim, Ch., 1961; Ackoff, 1972; Bolan, 1974; Debes del Pino, Julio, 1982; Sawyer, 1983; Idalberto Chiavenato, 1991; Murdick, 1994; Paredes Santos y Pérez Coscio, 1994; Hellriegel y Slocum, 1998; Jan W. Lidon, 1999; Thompson

---

<sup>8</sup> Tomado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm)

<sup>9</sup> Tomado de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/)

<sup>10</sup> Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>



y Strickland, 2001; Jiménez Gómez, F.; Pons Duarte H.; González París, E., 2003; Charles Hummel, 2004; Josseph L. Massie, 2004).

Es criterio de Santín Cáceres (2009), con lo que coincide la autora, que la planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro.

Se podría plantear entonces, a partir del análisis realizado, que ***la planificación es el proceso que determina con anticipación las acciones que se deben desarrollar y ejecutar antes de actuar, para alcanzar los objetivos deseados.***

## **Conclusiones**

Como conclusión final se desea destacar que dado todo lo analizado contar con una definición integral de la planificación presenta una elevada trascendencia y origina amplias implicaciones para el estado actual de la teoría y la práctica de la administración empresarial.

La planificación es 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.

La contribución principal de los científicos a la planeación no consistiría en el desarrollo y uso de las técnicas e instrumentos correspondientes, sino más bien en la sistematización y organización del proceso de planeación y, por consiguiente, en el mejor conocimiento y evaluación del mismo.

## Bibliografía

1. Bettelheim, Charles (1961). **Teoría de la Planificación**. Consejo Superior de Universidades. Colección Problemas de la Economía. Ed. Imprenta Nacional de Cuba.
2. Chiavenato, Idalberto (1991). **Administración de los Recursos Humanos**. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericano,
3. Debes del Pino, Julio (1982). **Administración de Empresas, pequeñas y medianas**. México.
4. González Gutiérrez, Alfredo (2001). **Vigencia de la Planificación**, Revista Investigación Económica, No. 4, octubre-diciembre, Cuba.
5. Goodstein, Leonard D., (1998). **Planeación Estratégica Aplicada**, México, Editorial Mc Graw Hill.
6. Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). **Administración**. Editorial International Thomson Editores. México.
7. Jiménez, F.; Pons, H.; González, E., (2003). **Gestión Pública: Algunas definiciones, conceptos y aplicaciones**. Folleto Docente. Centro de Estudios de Economía y Planificación (CEEP).MEP. Cuba.
8. Jiménez, W. (1982). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**. Editorial FCE. México.
9. Koontz, H.; Weihrich, H. (1994). **Administración. Una perspectiva global**. 10ª ed. México. Mc Graw Hill,
10. Mintzberg, Henry (1994). **The rise and fall of strategic planning**, Preice Hall, New York.
11. Robbins, S.P. y De Cenzo, D.A. (1994). **Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México.
12. Rodríguez, José L. (2000). **Nuestro modelo no es el que falló en los ex-socialistas**. El Economista de Cuba. Sección Esta Isla. Enero – Febrero, Cuba.
13. Russell L. Ackoff (1972). **Un concepto de planeación de empresas**. Editorial Limusa -Wiley, México.
14. Salvador Mercado H. (1996). **Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (Estrategias de Crecimiento)**. Editorial Pac, S.A. de C.V.

15. Santín Cáceres, O.F (2009). **Procedimiento de planificación económica en la Educación Superior para asegurar sus objetivos estratégicos**. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
16. Steiner, G. A. (1969). **Top management planning**. Mac Millan. New York
17. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (Jr) (1996). **Administration**. 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México,
18. Thompson, A. y Strickland III (2001). **Administración estratégica**. Editorial Mc Graw Hill. México.
19. Van Gusteren, H. R. (1976). **The quest of control: a critique of the rational control rule approach in public affairs**. Wiley. New York.
20. <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info97/Ponencias/123.pdf>
21. <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>
22. <http://www.mailxmail.com/curso-ventas-guia-para-vendedores-2/conceptos-sobre-planificacion>
23. <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>
24. <http://www.slideshare.net/genis61/planificacion-2501115>
25. <http://www.slideshare.net/rosilfer/planificacin-1965280>
26. [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//12capitulo10.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//12capitulo10.pdf)
27. <http://www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/peo.pdf>
28. [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm)