

Planeación y organización¹

Definición, principios e importancia²

En la actualidad, la Planeación representa la mayor aportación por parte de la administración para el desarrollo de las organizaciones. Es la proyección a futuro de una organización, esta visión es generada mediante estrategias y el desarrollo de planes de trabajo que incluyen la misión, los objetivos y las metas de la empresa. Por ello, la planeación implica definir estos objetivos de la organización, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué), como con los medios (cómo).

La planeación proporciona dirección a los gerentes y al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos.

La importancia de la planeación radica en que reduce la incertidumbre, exigiendo a los gerentes a ver a futuro, anticipando el cambio, considerando el efecto del cambio y así desarrollar respuestas adecuadas. Minimiza también el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

Objetivos y planes

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que se les considera la base de la planeación.

Es necesario que se conozca el objetivo deseado antes de establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen

¹ Administración (Robbins, 2010).Capítulo 7. Historia de la administración;(páginas 143 a 155).

² Administración. Münch, 2009) Capítulo 4. Organización. Lee específicamente de las páginas 61 a la 77.

asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

Tipos de objetivos³

La mayoría de los objetivos de las compañías pueden clasificarse como **estratégicos o financieros**. Los objetivos financieros se relacionan con el desempeño financiero de la organización, mientras que los objetivos estratégicos están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización.

Los objetivos **establecidos** son declaraciones oficiales de lo que dice una organización que son sus objetivos, así como lo que quiere que las partes interesadas creen. Los objetivos **reales** de una organización, son aquellos que la organización en realidad persigue, y se debe observar lo que sus miembros hacen para alcanzarlos ya que las acciones definen prioridades.

Características

Los objetivos no se escriben de la misma manera. Algunos son mejores que otros, al dejar claro cuáles son los resultados deseados. Los gerentes deben poder plantear objetivos bien escritos.

Pasos para establecer objetivos

Los gerentes deben seguir cinco pasos cuando establezcan objetivos:

1. Revisar la misión de la organización, o el propósito
2. Evaluar los recursos disponibles.
3. Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.
4. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.
- 5.- Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.

Tipos de Planes

Los **planes estratégicos** proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama **planes operacionales**. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

Los **planes de largo plazo** son aquellos con un periodo mayor a tres años. Los **planes de corto plazo** son aquellos que abarcan un año o menos. Cualquier periodo entre ambos sería un plan **intermedio**. Aunque estas clasificaciones de tiempo son bastante comunes, una organización puede utilizar cualquier marco de tiempo de planeación que desee.

Los **planes específicos** son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.

Los **planes direccionales** son planes flexibles que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción.

³ Administración (Robbins, 2010).Capítulo 7. Historia de la administración;(páginas 147 y 151).



Herramientas y técnicas⁴

Con el fin de evaluar y revisar que la planeación se está llevando a cabo adecuadamente, es necesario aplicar diferentes herramientas o técnicas, identificando el estado en que se encuentra la empresa y así, reaccionar ante las situaciones que se presenten. Por ello es importante conocer modelos de análisis y estrategias que apoyen a este proceso, para que sea completo y de verdadera utilidad para la organización.

Una de estas herramientas es el **modelo de análisis FODA**, que se encarga de evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas. Este análisis proporciona una perspectiva para conocer si la posición de negocios de una empresa es firme o débil.

Se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia, deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Para realizar el análisis FODA de manera profunda, se suele realizar un cuadrante:

⁴ [El proceso administrativo y su aplicación. Planeación](#) (INITE, 2009).



Este tipo de herramientas arrojarán una serie de actividades para realizar, las cuales quedan a cargo de los administradores, quienes deben programarlas constantemente. Para ello también existen técnicas y herramientas que apoyan y fortalecen esta actividad. Una de estas herramientas se le conoce como **Gráfica de Gantt**, que fue desarrollada en el siglo XIX por Henry Gantt. Esta gráfica presenta por medio de barras, el tiempo en que se deben realizar las actividades y el tiempo real para lograrlo. El tiempo se representa en el eje horizontal y las actividades programadas en el eje vertical:

DESCRIPCIÓN	DURACIÓN en semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseño del software Plan Tek	10	[Barra estimada]									
Diseño del sistema	2	[Barra estimada]									
Expectativas del cliente	1			[Barra estimada]							
Especificación de los sistemas	1				[Barra estimada]						
Diseño del producto inicial	1					[Barra estimada]					
Creación de un prototipo	3						[Barra estimada]				
Desarrollo del código	2									[Barra estimada]	



Esta gráfica⁵ resulta de gran utilidad cuando las actividades o proyectos son pocos e independientes entre sí.

Plan estratégico⁶

Los planes representan de manera estructurada y gráfica, la intención de realizar un proyecto a futuro. En la organización existen diferentes tipos de planes, que son clasificados por su extensión o ámbito de influencia, por su horizonte temporal y por su carácter específico; aunque en la práctica, estas clasificaciones se interrelacionan unas con otras.

Específicamente, el plan estratégico está destinado a lograr metas generales de la organización, describiéndola en términos de su ambiente. Su aplicación afecta a todas las áreas funcionales dentro de la organización. Este tipo de planes, generalmente, se establecen a largo plazo, mientras que los planes operacionales, a mediano y corto plazo. Para realizar un plan estratégico efectivo, se requiere:

- Definir la **misión, visión y valores** de la empresa.
- Determinar los **objetivos** ya señalados.
- Realizar un **diagnóstico** del estado actual de la empresa.
- Establecer un **plan de acción**, asignando roles y responsabilidades para ejecutar las acciones, que incluya **estrategias, políticas y programas** adecuados al contexto de la empresa y sus necesidades.
- Determinar los **presupuestos**, tanto monetarios como humanos, incluyendo tiempos para realizar y alcanzar objetivos.
- Dar **seguimiento y evaluación** de los objetivos alcanzados y las líneas de acción a compensar.

Para el plan estratégico, es importante tener en cuenta que también intervienen motivaciones, comunicación, gestión efectiva y logro de los resultados, por ello, es esencial la labor de un administrador con aptitudes de líder para mover voluntades de colaboración y evitar la resistencia al cambio.

⁵ [El proceso administrativo y su aplicación. Planeación](#) (INITE, 2009).

⁶ [El proceso administrativo y su aplicación. Planeación](#) (INITE, 2009).

Organización

Por su parte, la organización⁷ se encarga de simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En ella se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías, para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo:

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:
 1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.
 2. **Definir** las funciones más importantes.
 3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
 4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
 5. **Definir** los microprocesos; una vez que se han definido se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.
- Coordinación. Para esta es necesaria la jerarquización, con la cual se logra definir la estructura de la empresa, estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables, por ello es necesario definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o *staff* de cada nivel.

⁷ Administración. (Münch, 2009) Capítulo 4. Organización. Lee específicamente de las páginas 61 a la 77.

Tipos de estructura organizacional

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, hay diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas. Algunas de las más utilizadas son:

- **Funcional**⁸. Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



- **Por productos**⁹. Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



- **Geográfica o por territorios**¹⁰. En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.

⁸ Administración. Münch, 2009) Capítulo 4. Organización. Página 63.

⁹ Administración. (Münch, 2009) Capítulo 4. Organización. Página 63.

¹⁰ Administración. (Münch, 2009) Capítulo 4. Organización. Página 63.



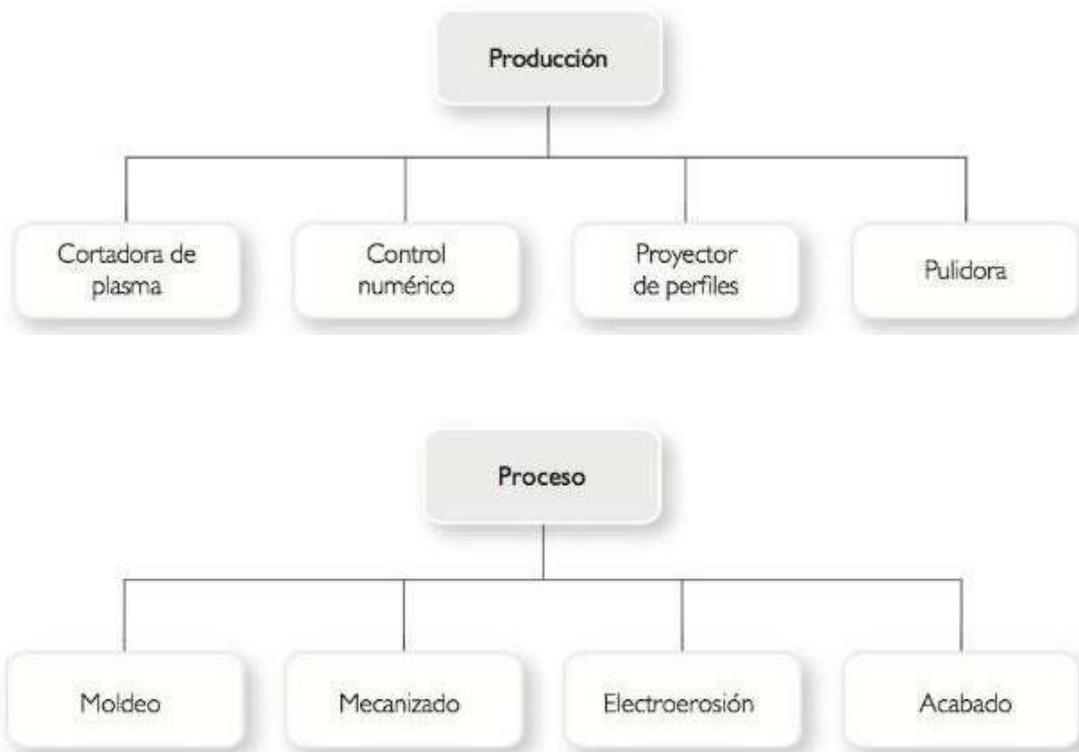
- **Por cliente**¹¹. Este tipo de estructura refleja un interés especial por el cliente, ya que representan la clave para reagrupar actividades en cada grupo de trabajo. Es requerido cuando la empresa tienen un grupo de clientes bien definidos y las características de un grupo específico, responden a las necesidades del cliente. Esto permite que los clientes desarrollen fidelidad con la empresa al tener un proveedor comprensivo. Además, le empresa puede desarrollar experiencia en mercado específico del cliente.



- **Por proceso o por equipo**¹². Se requieren cuando el equipo o proceso es fundamental en la organización para fabricar un producto. Esto hace que se creen departamentos para el proceso o equipo, ocasionando, en la mayoría de los casos, ventajas económicas, mejoras en la eficiencia y ahorro de tiempo. Lo cual puede ser resultado de la capacidad del equipo, del manejo especial o el tipo de proceso.

¹¹ Administración. (Münch, 2014) Capítulo 4. Organización. Página 60-63

¹² Administración. (Münch, 2014) Capítulo 4. Organización. Página 60-63



- **Secuencia**¹³. Es utilizado en niveles operativos o intermedios, sobre todo cuando las razones técnicas o económicas de la empresa, requieren una departamentalización por secuencias o por tiempo. Por tanto, también es posible utilizarlo en procesos que hagan uso de múltiples cifras y que requieran un manejo exacto de estas.

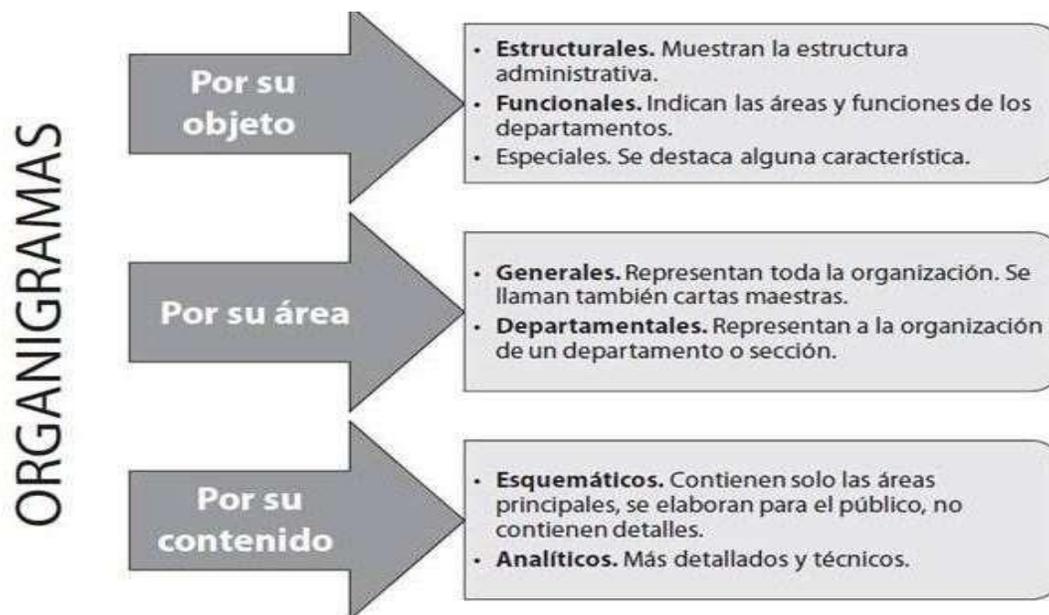


¹³Administración. (Münch, 2014) Capítulo 4. Organización. Página 60-63

Técnicas de organización

Este tipo de técnicas son utilizadas en los procesos de organización, aplicados de acuerdo a las necesidades que presente cada empresa. Entre las técnicas más usuales y efectivas se tienen el organigrama y los manuales:

- **Organigrama.** Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.



- **Manuales.** De acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.



BIBLIOGRAFÍA

- Administración (Robbins, 2010) Capítulo 7. Fundamentos de la planeación. Página 143 -155.
- **El proceso administrativo y su aplicación. Planeación** (INITE, 2009).
- Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Münch, 2009) Capítulo 4. Organización. Páginas 61- 77.
- Administración. (Münch, 2014) Capítulo 4. Organización. Página 60-63