

## CAPÍTULO 7

### Fundamentos de planeación

#### Objetivos de aprendizaje

**D**espués de estudiar este capítulo, usted podrá:

- Comprender la planeación como una de las funciones administrativas.
- Describir las diversas orientaciones de la planeación.
- Destacar los beneficios de la planeación.
- Identificar los diversos tipos de planes.
- Conocer la planeación estratégica.
- Conocer la planeación táctica.
- Conocer la planeación operativa.

#### Lo que se verá

- Planeación como función administrativa
- Proceso de planeación
- Beneficios de la planeación
- Tipos de planeación
- Planeación estratégica
- Planeación táctica
- Planeación operacional

### Caso introdutorio

#### Una ojeada a la modernidad

Como gerente del departamento de entrenamiento de Polifabril S. A., Marta Esteves es responsable de investigar y determinar las necesidades de capacitación y desarrollo en la compañía y presentar los resultados de sus estudios con los cursos de acción recomendados a su superior, el director de RH. En función de esto, después de la decisión y aprobación del nivel institucional, el departamento de Esteves se encarga de implementar estas decisiones mediante el diseño y la conducción de los programas de entrenamiento y desarrollo de personal. Todo este material se utilizará como prototipo de los diversos programas desarrollados en las unidades descentralizadas de la compañía y dispersas en varios estados de Brasil. Cada año el departamento distribuye cuestionarios de inventario de necesidades de capacitación a todos los gerentes de la compañía, para conocer las carencias de entrenamiento en sus respectivas áreas de actuación. A partir de ahí, Esteves elabora la programación de capacitación que debe aprobar la dirección de la compañía. El montaje de la programación se lleva a cabo con base en las respuestas de los gerentes a los cuestionarios enviados.

El departamento de entrenamiento se divide en tres secciones, cada una de las cuales se especializa en un tipo particular de trabajo representado en la compañía: la sección orientada hacia el desarrollo gerencial, la de desarrollo de supervisores y la de capacitación operativa para los empleados. Cada sección tiene un supervisor para las actividades cotidianas.

En una de las reuniones semanales periódicas, Esteves fue interpelada por uno de los supervisores: ¿Por qué la planeación de entrenamiento debe continuar limitada al ejercicio anual, como se hacía desde la creación del departamento? ¿Cada año el departamento de entrenamiento debería comenzar todo de nuevo o podría partir de los logros obtenidos? En otras palabras, ¿la planeación del entrenamiento se debería hacer para periodos anuales o se podría extender a largo plazo? ¿Se debería orientar a la solución de problemas actuales o pasados o hacia el futuro de las personas y de la organización? ¿Debería ser meramente reactiva o ampliarse hacia un enfoque proactivo? ¿Debería ser conservadora o adaptable? Estas preguntas rondaban en la mente de Esteves.

**P**laneación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente. La principal consecuencia de la planeación son los planes, que no sólo ayudan a la organización exitosa en la consecución de sus metas y objetivos, sino que también funcionan como verdaderas guías o metas<sup>1</sup>, para garantizar que:

- La organización obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y los incorpore en un esquema organizacional que garantice coordinación e integración.

<sup>1</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. *Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 11.

- Los miembros de la organización puedan trabajar en actividades coherentes con la consecución de los objetivos, mediante procedimientos definidos.
- La consecución de los objetivos se puede monitorear y evaluar frente a ciertos estándares, de modo que se pueda emprender la acción correctiva necesaria, si el avance no es satisfactorio.

El primer paso de la planeación es la definición de los objetivos para la organización. Los objetivos se establecen para cada una de las subunidades de la organización; por ejemplo, subdivisiones o departamentos, etc. Una vez definidos, los programas se establecen para alcanzar los objetivos de manera sistemática y racional. Al seleccionar objetivos y desarrollar programas, el administrador debe considerar su viabilidad y la aceptación de los gerentes y empleados de la organización. Planear significa mirar hacia el frente, ver el futuro y lo que se deberá hacer, elaborar buenos planes y ayudar a las personas a realizar las acciones necesarias de hoy para enfrentar mejor los desafíos del mañana. Esto es evidente en el caso del departamento de entrenamiento de Polifabril S.A. En otras palabras, la planeación constituye un componente esencial de cualquier tipo de organización o actividad actual.

### Caso de apoyo

#### Red de gigantes<sup>2</sup>

En 1994, el empresario Aleksandor Mandic provocó risas en una reunión de ejecutivos de informática al afirmar que, en poco tiempo, los proveedores de acceso a Internet tendrían como competidores los grandes grupos de comunicación y las compañías telefónicas. En esa época, Mandic administraba una base de datos BBS, de una red de computadores con alcance limitado que sirvió como antecesor de Internet en Brasil, que contaba con 10.000 usuarios y se preparaba para convertirse en un proveedor de acceso a Internet. En la actualidad, con 50.000 clientes, una asociación con el Banco Garantía y una facturación de 14 millones de reales, Mandic está entre los cinco mejores proveedores brasileños. Lo que está en disputa es un mercado estimado, en Brasil, en 750.000 usuarios que pagan 720 millones de reales cada año, entre cuotas de acceso y cuentas telefónicas, para navegar por Internet. Es mucho dinero para permanecer en las manos de pequeñas empresas.

De ahí la decisión del grupo Silvio Santos de entrar en este mercado. El SBT *On-line* (SOL) quiere estar presente en 35 puntos de Brasil, con una inversión de 7 millones de reales. La meta es llegar a 2001 con 200.000 abonados y convertirse en el mayor de todos. La novedad de SOL es que no dependerá del todo de la línea telefónica, pues utilizará cuatro canales del satélite Intelsat 707 y tendrá una velocidad de conexión superior a la del mercado. Universo Online, una asociación del grupo Abril y la empresa Folha da Manhã, demuestra que comenzó el juego de las grandes organizaciones.

<sup>2</sup> Manoel Fernandes. "Rede de gigantes"; *Veja*, edición 1.518, 22 de octubre de 1997, pp. 64-66.

Internet brasileña vive un momento semejante al de la parte norteamericana de la red. Una serie de meganegociaciones llevó el control de Internet a las manos de las grandes corporaciones.

Las estadísticas existentes sobre Internet todavía no son confiables del todo, pero las cifras que presentan son capaces de hacer agua la boca a cualquier empresario. Según Forrester Research, una de las consultorías norteamericanas más respetadas en el área de computadores, en 1997 Internet movió 8 mil millones de reales en ventas de productos en todo el mundo. En 2002, las proyecciones indican que esa cifra llegará a los 320 mil millones de reales.

Comprimidos entre empresas y números de gigantes, el camino de los pequeños proveedores (los verdaderos responsables de la primera explosión de Internet) son los nichos de mercado. "Tendremos que ofrecer servicios específicos", dice el dueño de Elógica, el mayor proveedor del nordeste, con 100.000 usuarios. Ante la nueva realidad del mercado, primero pretende ofrecer conexiones mejores. Lanzó un servicio inédito en el país, el Apartnet, que conectará los apartamentos con el computador central de Elógica, a través de fibra óptica. En Apartnet no existirá conexión telefónica y la velocidad de navegación será tres veces superior a la de los módems domésticos.

### Planeación como función administrativa

La primera de las cuatro funciones administrativas (planeación) se define como un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos. *Objetivos* son los resultados específicos o metas que se desea alcanzar. Un *plan* es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos. Los planes identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y los tiempos que se deben seguir. Los planes sirven para facilitar la acción requerida y las operaciones de la organización. En general, prevén cómo se deben emprender las acciones que apuntan hacia los objetivos. Los planes constan de acciones coherentes dentro de una estructura adecuada de operaciones que focalizan los fines deseados. Sin planes, la acción organizacional sería casual y aleatoria, sin rumbo, y conduciría simplemente al caos<sup>3</sup>.

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción. Ackoff<sup>4</sup> señala tres tipos de filosofía de la planeación:

*Planeación conservadora.* Orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente

<sup>3</sup> Billy E. Goetz. *Management Planning and Control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1949, p. 63.

<sup>4</sup> Russell L. Ackoff. *Planejamento empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill, 1976, pp. 4-14.

te son las mejores, pues difícilmente la planeación buscará cambios radicales en la organización. Su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planeación conservadora se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras. Su base es predominantemente retrospectiva, por cuanto aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

*Planeación optimizante.* Orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, sea maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizante generalmente se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es predominantemente incremental porque mejora continuamente y convierte las operaciones en algo cada día mejor.

*Planeación adaptable.* Orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz de alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa, ajustándola a las contingencias que surjan en medio del camino. La planeación adaptable procura reducir la planeación retrospectiva orientada hacia la eliminación de deficiencias localizadas en el pasado de la organización. Su base es predominantemente adherente porque se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras.

#### Guías

#### Varios conceptos de planeación

- *Planear* es determinar cómo deberá alcanzar los objetivos el sistema administrativo. En otras palabras, es determinar cómo deberá marchar la organización hacia donde desea llegar (Samuel C. Certo).
- *Planear* es fijar los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos (Richard L. Daft).
- *Planear* es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién lo debe hacer (Koontz, O'Donnell y Heihrich).
- *Planear* es establecer objetivos y determinar lo que se debe hacer para conseguirlos (John R. Schermerhorn, Jr.)

En todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria. No se trata simplemente de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro, sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras.



Figura 7.1 Las tres orientaciones de la planeación.

### Proceso de planeación

La planeación se puede considerar un proceso de seis pasos<sup>5</sup>:

1. *Definir los objetivos*: el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.
2. *Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos*: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.
3. *Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras*: las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuanto más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con supuestos acerca del futuro.
4. *Analizar las alternativas de acción*: el cuarto paso de la planeación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben

<sup>5</sup> John R. Schermerhorn, Jr. *Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. 130.

emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

5. *Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas*: el quinto paso es seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.
6. *Implementar el plan y evaluar los resultados*: hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

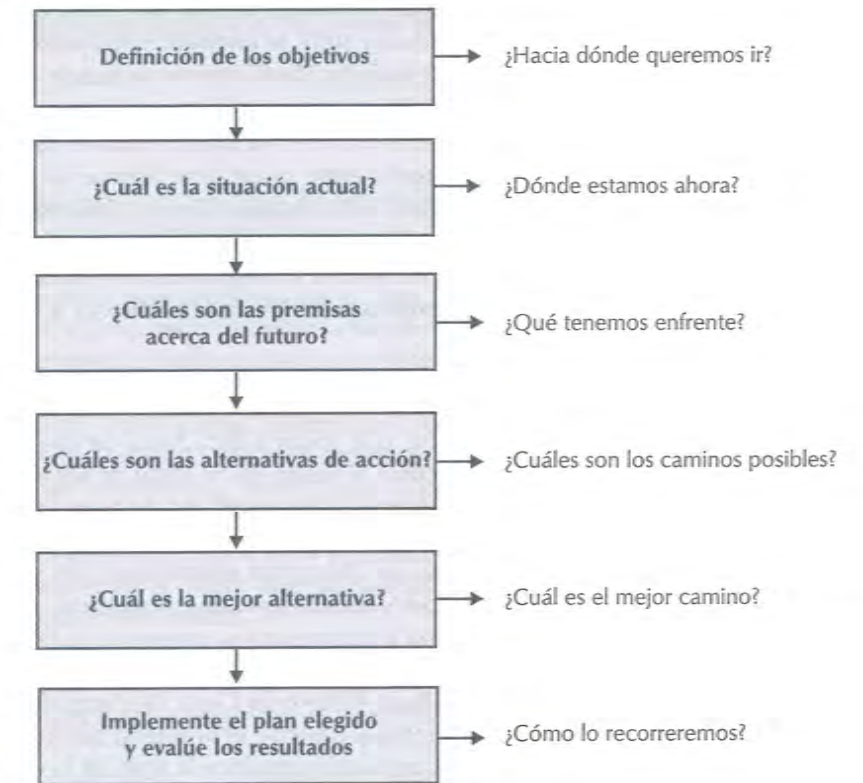


Figura 7.2 Los seis pasos del proceso de planeación.

No siempre la planeación la realizan administradores y especialistas encerrados en las oficinas, y sólo en algunas épocas predeterminadas. Aunque sea una actividad orientada hacia el futuro, la planeación debe ser continua y permanente y, si es posible, abarcar el mayor número de personas en la elaboración e implementación. En otros términos, la planeación debe ser constante

y participativa. La descentralización permite la participación y el involucramiento de las personas en todos los aspectos del proceso. Así se denomina a la planeación participativa.

Para elaborar la planeación, es vital conocer dónde está inmersa la organización. En otros términos, cuál es su microambiente, su misión, los objetivos básicos y, sobre todo, cuáles son los factores clave para su éxito. A partir de ahí, se puede comenzar a pensar en la planeación.



### Evaluación crítica

### Planear es pensar en el futuro<sup>6</sup>

Cada vez se amplían más en Brasil las diferencias del salario laboral por grado de escolaridad del trabajador. Aunque el proceso viene de muy atrás, se intensificó en los últimos años de modernización acelerada de la economía brasileña. Dado que no se puede ni se debe detener el avance de la modernización, el desafío es enfrentar el atraso de la educación. El premio Nobel de economía, Gary Becker, declaró en la revista *Brasil en Exame* que, en todo el mundo, y Brasil en el centro, se amplía la brecha entre quien tiene formación superior y quien permanece en bajos niveles de escolaridad. En los Estados Unidos, durante la década de 1960, quien tenía formación universitaria ganaba, máximo, 50% más que quienes terminaban la escuela secundaria. Ahora, los primeros llevan a los segundos una ventaja hasta de 80% en el pago. Según Becker, la educación explica la desigualdad y refuerza la concentración de los ingresos sociales.

Darcy Ribeiro afirmaba que, además del rescate de los estratos populares, la democratización de la escuela pública de buena calidad será la única garantía para promover el desarrollo sostenido de la economía brasileña, que todavía está fuera de ese contexto. Para Becker, sin la revolución escolar, Brasil corre el riesgo de no dejar de ser el "país del futuro sin futuro", ahora denominado "país emergente sin condición de emerger". La economía emergente de verdad concuerda con el sistema educativo competente. En consecuencia, propone un atajo para que Brasil escape del atraso educacional: un sistema de vale-educación costado con recursos públicos y fondos privados. El alumno, con el vale en la mano, elegirá la escuela. Esto aumentaría la competencia entre instituciones de enseñanza y elevaría la calidad del sistema. El impacto sobre la distribución del ingreso sería extraordinario. Carlos Ivan Simonsen Leal y Sérgio Ribeiro da Costa Werlang, de FGV, demuestran que —por cada año de estudio adicional al básico— el brasileño que trabaja recibe en promedio 16,4% más de salario. Esta conclusión fortalece la tesis de la enseñanza pública superior no gratuita, incluso porque los universitarios de educación pública suman poco más de 1% de los estudiantes de todos los niveles y consumen 18,2% del presupuesto nacional de la educación. Ambos recomiendan autonomía universitaria amplia, sea para reclutar, contratar o despedir, y universidades públicas administradas por profesionales de la gestión empresarial, es decir, administradas por administradores.

<sup>6</sup> Joelmir Beting. *O Estado de São Paulo, Caderno de Economia*, 11 de noviembre de 1997, p. B-2.



### Retorno al caso introductorio

Polifabril S.A. es una empresa de tamaño mediano que pretende ser excelente en sus operaciones. Esta compañía tiene un ojo puesto en la modernidad y da mucha importancia al entrenamiento del personal. Marta Esteves tiene plena conciencia de eso y quiere colaborar para que Polifabril sea una gran empresa, con socios que estén a la altura. La pregunta formulada por el supervisor llamó su atención acerca de un importante aspecto: su departamento estaba colaborando únicamente para mantener el *statu quo* de la compañía. En otros términos, la planeación de actividades buscaba tan sólo suplir las necesidades de entrenamiento que los gerentes percibían en el trabajo de sus empleados, lo cual significaba que la capacitación era sólo correctiva y estaba orientada hacia el desempeño pasado de las personas. En consecuencia, era fundamental reorientar el enfoque hacia el futuro y la excelencia. ¿Cómo hacerlo?

### Factores críticos del éxito

Para que la planeación sea exitosa, es necesario verificar cuáles son los factores críticos del éxito para alcanzar los objetivos propuestos. Los factores críticos del éxito son los elementos condicionantes en la consecución de los objetivos de la organización, es decir, los aspectos ligados directamente al éxito de la organización. Para identificar los factores críticos del éxito en cualquier negocio, es necesario formular la siguiente pregunta: ¿Qué se debe hacer para ser exitoso? En una empresa con ánimo de lucro, éxito significa lograr utilidades. Los factores críticos del éxito dependerán de saber cuáles son los negocios que generan utilidades. Si el negocio es producir vestidos a bajo costo, los factores críticos del éxito estarán localizados en operaciones de bajo costo y elevado volumen de ventas. Si el negocio es producir vestidos finos, los costos no serán tan importantes como la alta calidad del material, confección perfecta y modelo creativo. En una empresa de investigación y desarrollo orientada hacia el futuro, las grandes utilidades no son aspectos críticos de la actualidad, sino el desarrollo de una tecnología de punta capaz de elaborar en el futuro nuevos productos innovadores y construir una buena reputación que atraiga inversionistas.

La identificación de los factores críticos del éxito es fundamental para la realización de los objetivos organizacionales. Existen dos maneras de identificar los factores críticos del éxito. La primera es segmentar los recursos organizacionales y el mercado de manera imaginativa, para identificar los sectores más importantes. La segunda es descubrir en qué se distinguen las organizaciones exitosas de las poco exitosas y analizar las diferencias entre ellas. Aquí se aplica el *benchmarking*.

### Benchmarking

*Benchmarking* es el proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como líderes empresariales, o repre-

sentantes de las mejores prácticas, con el propósito de lograr el mejoramiento organizacional<sup>7</sup>. Esto permite comparar procesos y prácticas entre empresas, para identificar "el mejor de los mejores" y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva<sup>8</sup>.

El *benchmarking* estimula las organizaciones a investigar los factores clave que influyen en la productividad y la calidad en cualquier función o área de actividad. El *benchmarking* constituye una fuente inagotable de ideas proporcionadas por otras organizaciones.

La palabra *benchmarking* significa marco de referencia, estándar de excelencia que se debe identificar para servir de base u objetivo en el cambio. El *benchmarking* fue introducido por Xerox en 1979 como práctica de comparación con las mejores empresas, para desarrollar sus productos y volverse más competitiva en el mercado, sobrepasando y no sólo copiando a sus competidores. Si se volviera a la historia de la administración, se vería que Taylor había hecho algo semejante cuando comparó las mejores prácticas de los obreros para elegir el método de trabajo que todos deberían seguir.

Cuadro 7.1 Algunas razones para utilizar el *benchmarking*.

Objetivos	Sin <i>benchmarking</i>	Con <i>benchmarking</i>
Volverse competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalización interna</li> <li>Cambios producidos mediante evolución natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la competencia</li> <li>Ideas originadas en las prácticas comprobadas por otros</li> </ul>
Mejores prácticas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocas soluciones internas</li> <li>Actividad de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas opciones de práctica</li> <li>Desempeño superior</li> </ul>
Definiciones de los requisitos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basada en la historia o en el sentimiento interno</li> <li>Percepción subjetiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basada en la realidad del mercado</li> <li>Evaluación objetiva</li> </ul>
Fijación de metas y objetivos eficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de focalización externa</li> <li>Enfoque reactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalización confiable de la cual no es posible discrepar</li> <li>Enfoque proactivo</li> </ul>
Desarrollo de medidas reales de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persecución de estimativos</li> <li>Fortalezas y debilidades poco comprendidas</li> <li>Camino de menor esfuerzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solución de problemas reales</li> <li>Mejor comprensión de resultados</li> <li>Basado en las mejores prácticas del mercado</li> </ul>

Fuente: adaptada de John S. Oakland. *Total Quality Management*, Londres, Butterwoth, Heinemann Ltd., 1989.

<sup>7</sup> Robert Camp. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1989.

<sup>8</sup> Michael J. Spendolini. *Benchmarking*, São Paulo, Makron Books, 1993.

### Caso de apoyo

#### Infraero

Quien viaja en Brasil en avión conoce de cerca Infraero (empresa de infraestructura aeroportuaria), fundada en 1973. Esta empresa, ligada al Ministerio de la Aeronáutica, tiene por misión administrar cerca de 67 aeropuertos en un país del tamaño de Brasil. Unión es dueña de 88,6% de las acciones, y el Fondo Nacional de Desarrollo (FND) tiene 11,2%. Aunque sea una empresa pública, Infraero no cuenta con recursos del Tesoro y vive de los ingresos propios, con balances de superávit e inversiones cada vez mayores. El presidente de la compañía afirma: "Hace 24 años no hacemos otra cosa que trabajar arduamente para ofrecer y aumentar la comodidad de quienes viajan en avión en Brasil, y de aquí a todo el mundo. La empresa, que existe para el usuario de nuestros aeropuertos, y no a causa de él, opera dentro de los estándares internacionales e incluso los supera. Las atenciones al usuario se clasifican en dos grupos. Por un lado, la empresa es prestadora de servicios públicos, en los cuales la seguridad, la eficiencia, la calidad y la comodidad son fundamentales y siguen normas adoptadas internacionalmente. Por otra parte, cada aeropuerto es un centro de negocios al servicio de los usuarios y de la comunidad, en el cual se enseñan actividades comerciales y de servicios diversos. Espacios culturales y áreas de recreación dan el toque especial, al humanizar y promover el bienestar"<sup>9</sup>.

Cuadro 7.2 Aeropuertos administrados por Infraero.

Aeropuertos de primera clase	Galeón Guarulhos			
	Manaus	Congonhas	Brasilia	Uberaba
Aeropuertos internacionales	Belém	Curitiba	Cuiabá	Foz do Iguazú
	Fortaleza	Florianópolis	Corumbá	Ponta Porã
	Recife	Porto Alegre	Joinville	Uruguaiana
	Salvador	Boa Vista	Cruzeiro do Sul	Natal
	Confins	Macapá	Rio Branco	
	Campinas	Tabatinga	Campo Grande	
Aeropuertos nacionales	Santarém	Maceió	São José dos Campos	
	Alcântara	Vitória	Campinas	
	Porto Velho	Bagé	Confins	
	Aracajú	Goiânia	Navegantes	
	João Pessoa	Uberlândia	Londrina	
	Ilhéus	Pelotas	Joinville	

<sup>9</sup> Check In: aeroportos, *Aviação, turismo*, mayo de 1997, p. 4.

Todos estos aeropuertos prestan servicios operativos que incluyen torre de control, pista, arreglo y estacionamiento de aeronaves, servicios de pasajeros y de compañías aéreas, cargas, equipajes, salas de espera, etc., y servicios comerciales que incluyen oficinas de las compañías aéreas, almacenes de conveniencia, bancos, financieras, librerías, restaurantes, etc. Todo esto no es obra del azar, sino de la intensa planeación, programas de entrenamiento y calificación de personal, motivación y comunicación; en fin, de todo lo que forma parte de lo que se denomina calidad total.

### Retorno al caso introdutorio

Para reorientar el entrenamiento y el desarrollo del personal de Polifábril S. A. hacia el futuro y el destino de la organización y de las personas, es necesario conocer la misión de la empresa y tener una idea mejor de cómo convertir el departamento de Esteves en un factor que contribuya a concretar la misión. Esteves se reunió con el director de RH para intercambiar ideas al respecto.

## Beneficios de la planeación

Las organizaciones enfrentan diversas presiones provenientes de varias fuentes. Externamente existen regulaciones gubernamentales, la tecnología cada vez más compleja, la incertidumbre proveniente de una economía globalizada y la necesidad de reducir costos de inversiones en trabajo, capital y otros recursos importantes. Internamente, la necesidad de operar con mayor eficiencia, nuevas estructuras organizacionales y nuevos convenios de trabajo, mayor diversidad de la fuerza laboral e infinidad de desafíos administrativos. Como se puede observar, la planeación ofrece una serie de ventajas en estas circunstancias, incluso mejora la flexibilidad, coordinación y administración del tiempo. A continuación, se trata cada una de esas ventajas de la planeación.

### Focalización y flexibilidad

La planeación permite aumentar el foco y la flexibilidad. *Foco* es el punto de convergencia de los esfuerzos; *flexibilidad* es la maleabilidad y facilidad de experimentar adaptaciones y ajustes, a medida que el proceso lo requiera. Una organización enfocada sabe qué hace mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y sabe cómo satisfacerlas. Una organización con flexibilidad opera dinámicamente y con sentido del futuro. Es rápida y ágil, puede cambiar (o anticiparse) en respuesta a problemas emergentes y oportunidades. La planeación ayuda al administrador en todos los tipos de organización a alcanzar el mejor desempeño<sup>10</sup> porque:

*La planeación está orientada hacia los resultados.* Crea un sentido de dirección, es decir, de desempeño orientado hacia metas y resultados que se deben alcanzar.

<sup>10</sup> John R. Schemerhorn, Jr., *op. cit.*, p. 140.

*La planeación está orientada hacia prioridades.* Garantiza que las cosas más importantes reciban atención especial.

*La planeación está orientada hacia las ventajas.* Ayuda a asignar y disponer recursos para utilizarlos mejor.

*La planeación está orientada hacia los cambios.* Ayuda a anticipar problemas que aparecerán y aprovechar oportunidades a medida que surjan nuevas situaciones.

## Mejoramiento de la coordinación

La planeación mejora la coordinación. Los diversos subsistemas y grupos organizacionales, en que cada uno persigue variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada. La jerarquía de objetivos es una serie interrelacionada en que los objetivos de los niveles más elevados son apoyados y soportados por objetivos de nivel más bajo. Cuando la organización define los objetivos jerarquizados, éstos crean una red integrada de cadenas de medios-fines. Los objetivos de nivel más elevado (los fines) están interconectados claramente a los objetivos de nivel más bajo (los medios) para conseguirlos. La figura 7.3 da una idea de la jerarquía de objetivos.

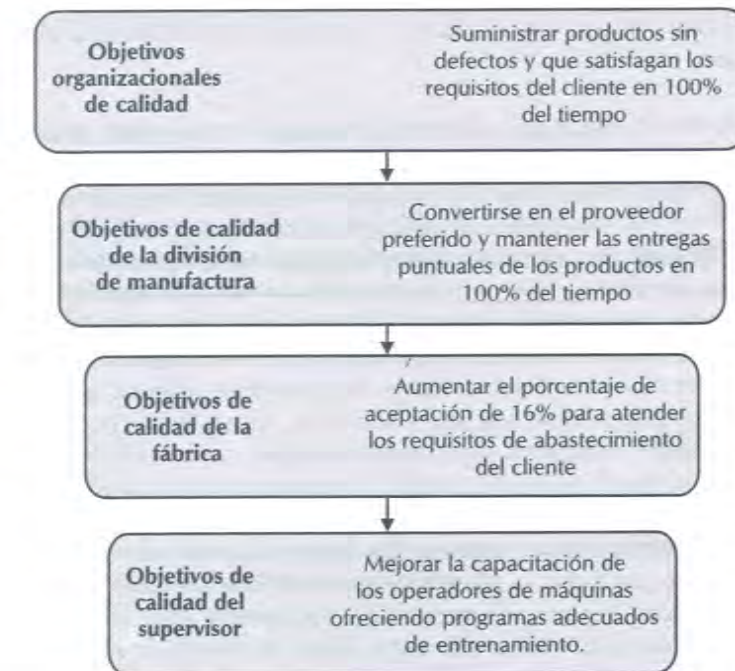


Figura 7.3 Jerarquía de objetivos de calidad total.

### Mejoramiento del control

La planeación mejora el control. El control administrativo implica medir y evaluar los resultados de desempeño, y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso cuando sea necesario. La planeación ayuda a que esto sea posible mediante la definición de los objetivos (resultados de desempeño deseados) y la identificación de las acciones específicas que permiten conseguirlos. Si los resultados estuvieron por debajo de lo esperado, los objetivos o los planes de acción, o ambos, se deben ajustar al proceso de control. Naturalmente, los procesos de planeación y control funcionan mejor si los objetivos se establecen con claridad, en primer lugar. El progreso frente a la consecución de los objetivos se puede medir con facilidad para garantizar que se cumplan en la fecha fijada, o antes.

### Administración del tiempo

La planeación mejora la administración del tiempo. Es difícil balancear el tiempo disponible para atender las responsabilidades y aprovechar las oportunidades que surgen. Cada día el administrador debe cumplir diversas tareas y exigencias que, en conjunto, originan frecuentes interrupciones, crisis y eventos inesperados que pueden causar el alejamiento del camino de los objetivos y la pérdida de tiempo precioso en actividades no esenciales que complican la actividad del administrador. Además de mejorar el foco y la flexibilidad, la coordinación y el control, la planeación permite administrar el tiempo.

#### Retorno al caso introdutorio

El director de RH de Polifábril S. A. también se sintió incómodo con el argumento del supervisor, pero estuvo de acuerdo plenamente en la necesidad de reorientar la política de entrenamiento y el desarrollo de la compañía. Destacó que, además de la misión, se debería definir la visión de la empresa a mediano plazo para, a partir de entonces, verificar cuál es el papel del departamento de entrenamiento en la nueva configuración. Así, el departamento dejaría su posición anterior y pasaría a contribuir en la realización de la misión y el alcance de la visión, además de ayudar en la consecución de los objetivos organizacionales.

### Tipos de planeación

La planeación se realiza mediante los planes. El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos a largo y corto plazos, incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso una tarea. La planeación es una función administrativa presente en todos los niveles organizacionales. Aunque su concepto sea exactamente igual, en cada nivel organizacional, la planeación presenta características diferentes, como se observa en el cuadro 7.3.

La planeación incluye gran parte de la actividad organizacional. Con esto se quiere decir que la organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes opera-

cionales; cada uno dentro de su área de competencia y al unísono con los objetivos generales de la organización. La planeación impone racionalidad y orienta el rumbo de las acciones de la organización. Además, coordina e integra las diversas unidades, que proporcionan armonía y sinergia a la organización en el camino hacia los objetivos principales.

Cuadro 7.3 - La planeación en los tres niveles organizacionales.

Nivel organizacional	Tipo de planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estrategia	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la organización como un todo
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda cada operación por separado

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 184.

Los planes deben cubrir diversos horizontes temporales. Los planes a corto plazo cubren un año o menos; los planes intermedios cubren 1 a 2 años y los planes a largo plazo cubren 5 años o más. Los objetivos de la planeación deben ser más específicos a corto plazo y más amplios a largo plazo. Las organizaciones requieren planes para todos los periodos. El administrador de nivel institucional está más orientado hacia planes a largo plazo que cubren la organización entera, para señalar a los demás administradores la dirección hacia el futuro.

Una investigación llevada a cabo por Elliot Jaques<sup>11</sup> muestra que la capacidad de pensar, organizar y trabajar con eventos situados en diferentes horizontes temporales varía de una persona a otra. Muchas personas trabajan cómodamente en una extensión de sólo tres meses, un pequeño grupo trabaja mejor con una dilatación de un año y sólo pocas personas pueden enfrentar el desafío de 20 años en adelante. Como el administrador puede trabajar en varios niveles de autoridad, debe planear en función de diversos periodos. La planeación de un supervisor abarca el espacio de tres meses, la de un gerente puede comprender periodos de un año y la del director puede ser de 3, 5, 10 años o más. El avance en la jerarquía administrativa exige habilidades conceptuales para trabajar, así como una visión proyectada a largo plazo<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Elliot Jaques. *The form of time*, Nueva York, Russak y Co. 1982.

<sup>12</sup> Henry Mintzberg. "Rounding out the manager's job", *Sloan Management Review*, otoño de 1994, pp. 1-25.



## Planeación estratégica

La planeación estratégica, proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

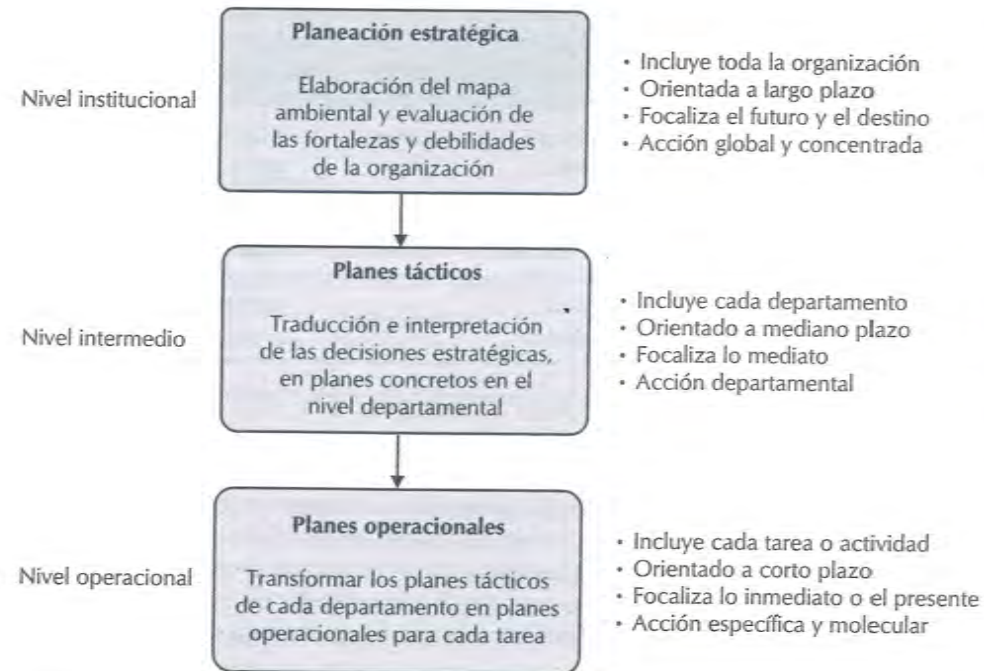


Figura 7.4 Los tres niveles de la planeación.

La planeación estratégica presenta cinco características fundamentales:

- *La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.* Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.
- *La planeación estratégica se orienta hacia el futuro.* Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da sólo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.

- *La planeación estratégica es amplia.* Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.
- *La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso.* Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
- *La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.* Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

La planeación estratégica se basa en tres parámetros: la visión del futuro, los factores ambientales externos y los factores organizacionales internos. Comienza por la construcción del consenso sobre el futuro que se desea: es la visión que describe el mundo en un estado ideal. A partir de ahí, se examinan las condiciones externas del ambiente y las condiciones internas de la organización.



Figura 7.5 Principales parámetros de la planeación estratégica.

### Retorno al caso introductorio

Con las nuevas disposiciones del director de RH de Polifábril S. A., Marta Esteves comenzó a replantear la orientación del departamento de entrenamiento. A partir de ahora, en vez de guiarse únicamente por las necesidades pasadas diagnosticadas por los respectivos gerentes, el departamento deberá analizar cuál es su contribución a la misión y la visión de la organización. En vez de mirar atrás, el departamento pasará a mirar el futuro como base de su orientación.

### Planeación táctica

Mientras la planeación estratégica incluye toda la organización, la planeación táctica incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planeación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planeación táctica se desarrolla en el nivel intermedio. La planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y éstos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

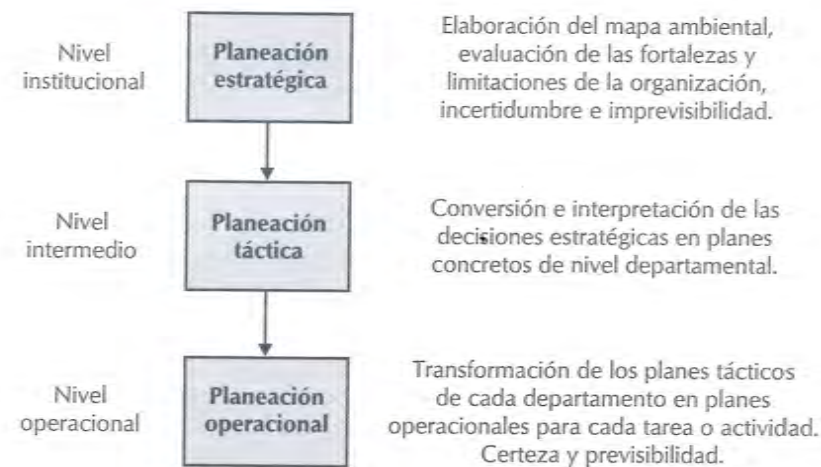


Figura 7.6 Interconexión entre planeación estratégica, táctica y operacional.

De este modo, la planeación táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. El mediano plazo está definido como el periodo que se extiende en el horizonte de un año. El administrador utiliza la planeación táctica para delinear lo que corresponde a las diversas partes de la organización (departamentos o divisiones), para que la organización logre el éxito en el periodo de un año de ejercicio. Los planes tácticos se desarrollan en las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad. Para adaptarse a la planeación táctica, el ejercicio contable de la organización, los planes de producción, de ventas, de inversiones, etc., cubren generalmente el periodo anual.

Los planes tácticos generalmente se refieren a<sup>13</sup>:

- *Planes de producción:* incluyen métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipos como soportes de las actividades y tareas.

<sup>13</sup> John R. Schermerhorn, Jr., *op. cit.*, p. 143.

- *Planes financieros:* incluye la consecución y asignación del dinero necesario para soportar las diversas operaciones de la organización.
- *Planes de marketing:* incluyen los actos de vender y distribuir bienes y servicios en el mercado, y atender al cliente.
- *Planes de recursos humanos:* incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

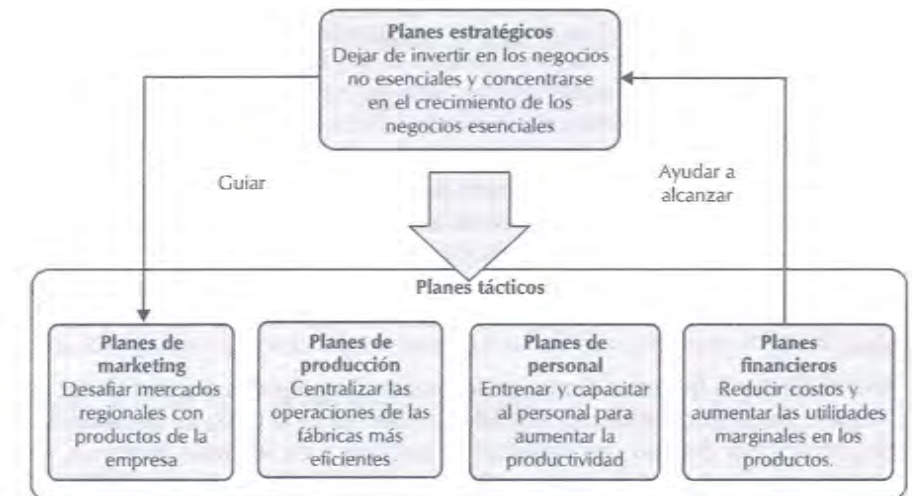


Figura 7.7 Cómo se complementan mutuamente los planes estratégicos y tácticos.

### Administración en la actualidad

#### Micro Compact Car: la respuesta de Mercedes Benz

La marca de las tres estrellas parece estar decidida a enfrentar el mercado de los automóviles pequeños destinados a la clase media. Mercedes Benz siempre fabricó automóviles grandes, lujosos y de alta tecnología, segmento de ventas que se ha mantenido estancado. Aunque la compañía alemana se conoce más por el tradicionalismo que por la audacia, resolvió apostar sus fichas en segmentos diferenciados. Fue la única ensambladora que se interesó en el proyecto revolucionario de Nicolas Hayeck, conocido padre de los relojes Swatch (Swiss Watch), fenómeno mundial de ventas. Se trata del Smart, un automóvil de apenas dos asientos, de tamaño y precio muy reducidos. La apuesta a la idea innovadora fue más grande: Mercedes Benz resolvió crear una empresa (Micro Compact Car, MCC) para planear y acompañar todo el desarrollo del proyecto. El miniautomóvil mide sólo 2,50 metros y pesa 680 kilos, pero no se trata sólo del automóvil más pequeño del mundo, sino que el Smart viene equipado con *air-bags* para conductor y pasajero y su velocidad está limitada a 130 km/hora. Pero la innovación no se detiene ahí: el automóvil se ensambla según los colores que elija el comprador: el chasis

de acero puede ser gris-plata o negro, y los parachoques y las puertas negros, blancos, rojos o amarillos. Dos horas después del pedido (hecho en centros especializados de Europa con un cheque de US\$10.000 en promedio), el cliente recibe su modelo con un accesorio innovador: además de las opciones comunes (aire acondicionado, radio, etc.), el famoso pequeño puede estar equipado con sistema de navegación. Además del Smart, Mercedes Benz lanzará otro automóvil pequeño, el Clase A, un subcompacto de 3,57 metros, un poco mayor que el pequeño Smart, pero menor que el Ford K (3,62 metros). En Brasil, el Clase A será fabricado en Juiz de Fora. Además, Mercedes Benz lanzó el campero Clase M y el automóvil deportivo SLK. La estrategia de Mercedes Benz se basa en planes tácticos diferenciados.

### Políticas

Las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones. Reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes. Las políticas constituyen afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales y buscan señalar rumbos a las personas de la organización.

Elas definen límites o fronteras dentro de los cuales las personas pueden tomar sus decisiones. En ese sentido, las políticas reducen el grado de libertad de la toma de decisiones de las personas. Las organizaciones definen una variedad de políticas y de recursos humanos, ventas, producción, créditos, etc. Cada una de estas políticas generalmente se desdobra en políticas más detalladas. Las políticas de recursos humanos se dividen en políticas de selección, remuneración, beneficios, entrenamiento, seguridad, salud, etc. Las políticas de ventas se dividen en políticas de atención al cliente, posventa, asistencia técnica, garantía, etc. En cada política, la organización específica cómo se deberán comportar los empleados frente a su contenido.

Muchas organizaciones adoptan políticas de restricción a los fumadores, y sólo les permiten fumar en cierto sitios, como salas para fumadores, áreas de recepción, áreas de oficinas o cafeterías, y sancionan a los empleados que no respetan las prohibiciones. Otras imponen políticas de seguridad personal y prevención de accidentes tomadas muy en serio por las personas involucradas.



Para reajustar el departamento de entrenamiento con la nueva política del director de RH, Esteves comenzó a pensar en elaborar una planeación estratégica como punto de partida, y transformarla en planes tácticos y operacionales. Ahora se trata de establecer los diversos niveles de actuación en Polifábril S.A.

### Planeación operacional

La planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el "qué hacer" y por el "cómo hacer" las actividades cotidianas de la

organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios. Los aspectos de maximización y satisfacción se estudiarán en mayor detalle en el capítulo 9, dedicado a la toma de decisiones.

La planeación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos subplanes con diferentes grados de detalle. En el fondo, los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de manera que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización.

A pesar de ser heterogéneos y diversificados, los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro tipos<sup>14</sup>:

1. *Procedimientos*: planes operacionales relacionados con los métodos
2. *Presupuestos*: planes operacionales relacionados con dinero
3. *Programas (o programación)*: planes operacionales relacionados con el tiempo
4. *Reglamentos*: planes operacionales relacionados con los comportamientos de las personas.

Cada uno de estos tipos de planes operacionales merece una explicación.

### Procedimientos

Secuencia de etapas o pasos necesarios para la ejecución de un plan. Constituyen series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, se escriben y se ponen a disposición de quienes deben utilizarlos.

Los procedimientos constituyen guías para la acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, los procedimientos buscan ayudar a dirigir las actividades de la organización hacia objetivos comunes, a garantizar la coherencia en la organización y a ahorrar, eliminando costos de verificación recurrentes, y delegar autoridad a las personas para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración. Mientras las políticas son guías para pensar y decidir, los procedimientos son guías para actuar. Se refieren a los métodos para ejecutar las actividades cotidianas. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento, y se puede considerar un plan de acción, pero es generalmente un subplan del procedimiento.

Los procedimientos generalmente se transforman en rutinas y se expresan en forma de flujogramas (gráficas que representan el flujo o la secuencia de procedimientos o rutinas). Las rutinas constituyen procedimientos estandarizados y formalizados. Los flujogramas pueden ser de diversas clases. Los tres más importantes son el flujograma vertical, el de bloques y la lista de verificación.

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron Books, 1994, pp. 234-246.

1. **Flujograma vertical:** refleja la secuencia de una rutina mediante filas (que representan las diversas tareas o actividades necesarias para la ejecución de la rutina) y columnas (que representan los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, el espacio necesario para la ejecución y el tiempo invertido, respectivamente). También se denomina gráfica de análisis de proceso.

En el flujograma vertical de la figura 7.8, la rutina de montaje de una pieza consta de 12 etapas que requieren cuatro empleados (A, B, C, D) y demandan siete operaciones, tres transportes y dos verificaciones, en un tiempo medio de 23 minutos, de los cuales seis se invierten en el transporte de la pieza. La línea que conecta los diversos símbolos indica la secuencia vertical del flujograma.

1	●	○	□	△	A	Prepara la grapa de sustentación	3,50
2	●	○	□	△	A	Encaja la grapa en la pieza principal	0,50
3	○	○	■	△	A	Verifica si el encaje está firme	0,50
4	○	●	□	△	A	Envía el pivote	2,00
5	●	○	□	△	B	Coloca el pivote en la grapa de sustentación	1,50
6	○	●	□	△	B	Envía al encargado de la banda transportadora	2,00
7	●	○	□	△	C	Inserta la banda lateral en el pivote	1,50
8	●	○	□	△	C	Atornilla la banda lateral en la pieza principal	1,50
9	○	●	□	△	C	Envía al instalador	2,00
10	●	○	□	△	D	Atornilla el mecanismo electrónico	1,50
11	●	○	□	△	D	Conecta las instalaciones eléctricas en los puntos A y B	3,50
12	○	○	■	△	D	Ejecuta la prueba final del producto	3,50

Figura 7.8 Ejemplo de flujograma vertical del montaje de una pieza.

Los símbolos universales utilizados en el flujograma vertical son los siguientes:

- **Operación:** representada por un círculo. Es una etapa o subdivisión del proceso. Una operación se realiza cuando algo se crea, modifica, incrementa o reduce. Generalmente, agrega valor al proceso, al producto o al servicio. Ejemplo: emisión de un documento, anotación de un registro, colocación de una pieza.
  - **Transporte:** representado por un círculo pequeño o por una flecha. Es la tarea de llevar algo de un lugar a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o un documento se desplaza de un lugar a otro. No añade valor al proceso, producto o servicio, sino costos adicionales.
  - **Inspección, o verificación o control:** representada por un cuadrado. Es la verificación o fiscalización (de cantidad o de calidad), sin que se realice operación alguna. Tampoco agrega valor, sino costos adicionales. Ejemplo: cotejo de un documento, verificación de una firma.
  - **Archivo o almacenamiento:** representado por un triángulo. Se puede referir a algún documento (archivo) o algún material o producto (almacenamiento).
2. **Flujograma de bloques:** se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene significado propio, presenta una simbología amplia y no se restringe sólo a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. Es muy utilizado por los analistas de sistemas y programadores de computador para representar gráficamente las entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones y archivos que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de un sistema.
  3. **Lista de verificación:** procedimiento rutinario en el nivel operacional. Constituye una lista de elementos que se deben considerar obligatoriamente en determinada rutina de trabajo. Recibe el nombre de *check-list* y sirve como ruta para cubrir toda la secuencia de una tarea, sin omitir cualquier detalle que pueda perjudicarla.

La lista de verificación la utiliza mucho el personal encargado de los vuelos, en el despegue o aterrizaje de aviones o en situaciones de emergencia. Es común en los hospitales, en los talleres mecánicos de automóviles y en todas las operaciones complejas en que los detalles son importantes y pertinentes para el éxito.

### Presupuestos

Planes operacionales relacionados con el dinero de determinado periodo. Reciben también el nombre de *budgets*. Son gráficas de doble entrada: en las filas se hallan los elementos presupuestarios, y en las columnas, los periodos, ya sean días, semanas, meses o años. En el nivel operacional, los presupuestos generalmente se extienden a un año, y corresponden al ejercicio fiscal de la organización. También se pueden referir a determinado servicio o actividad específico. Cuando los valores financieros y los periodos se tornan mayores, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la organización. Sus dimensiones y sus efectos son más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es meramente local y cuya temporalidad es limitada.

El flujo de caja (*cash flow*), los presupuestos departamentales de gastos, de prestaciones sociales de los empleados, de reparación y mantenimiento de máquinas y de equipos, de costos directos de producción, de gastos de promoción y publicidad, etc., constituyen ejemplos de presupuestos operacionales.

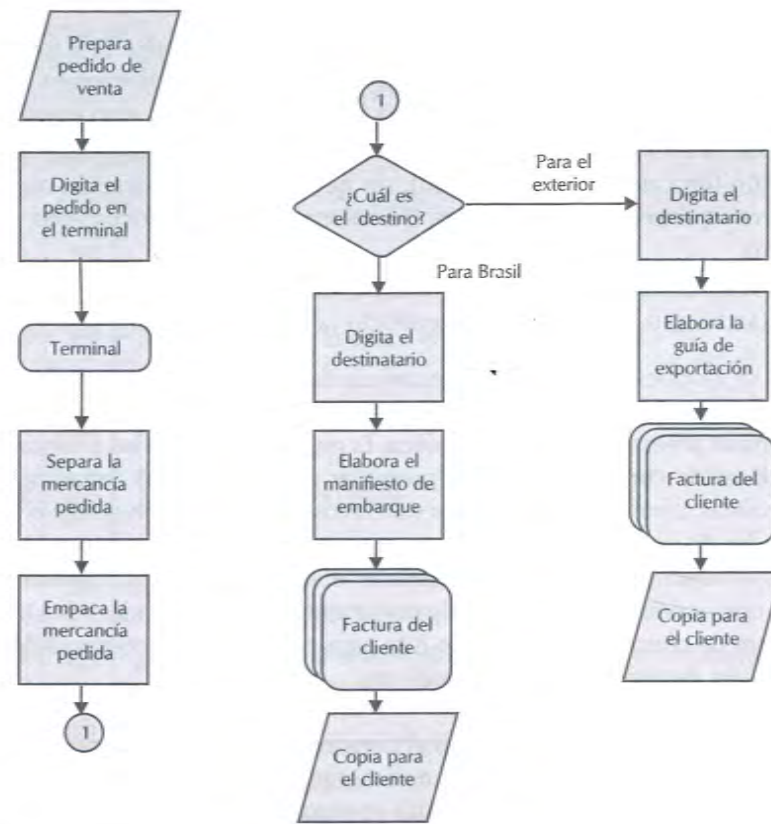


Figura 7.9 Ejemplo de flujograma de bloques.

**Programas**

También denominados programación, constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Son planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar o realizar. Los métodos de programación varían ampliamente y van desde programas sencillos (en que se utiliza sólo el calendario para la agenda o programación de actividades) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para analizar y definir interdependencias intrincadas entre variables que se comportan de manera diferente). La programación, sea sencilla o compleja, constituye una importante herramienta de la pla-

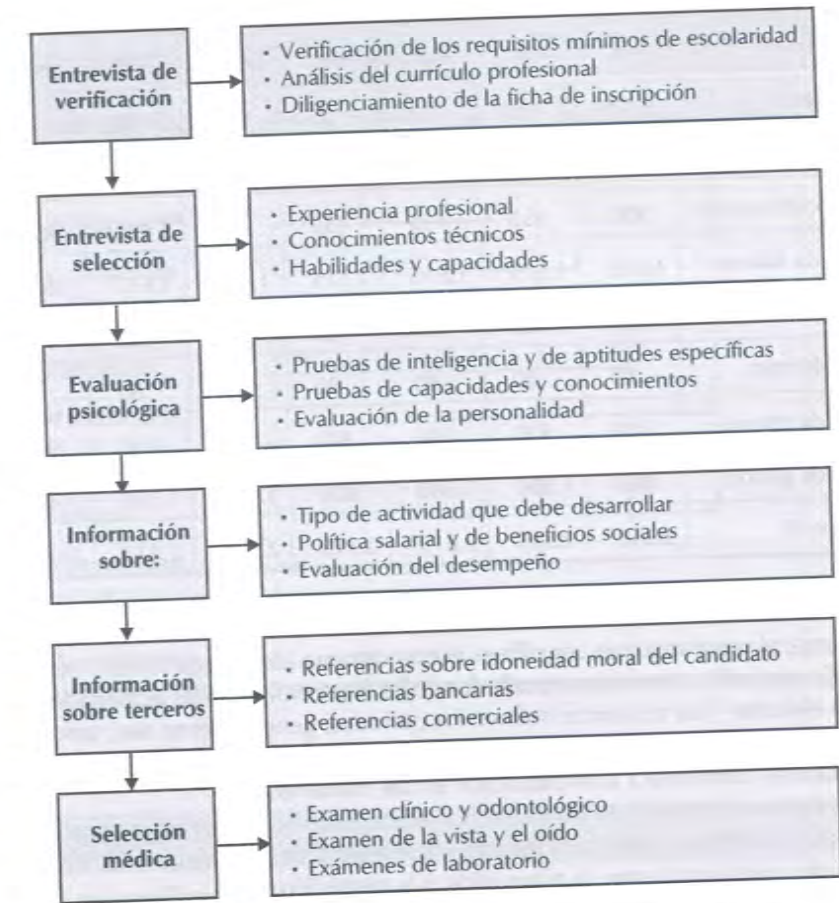


Figura 7.10 Ejemplo de una lista de chequeo para selección de candidatos.

neación operacional de las organizaciones. Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son el cronograma, la gráfica de Gantt y el PERT.

Cuadro 7.4 Ejemplo de presupuesto de gastos de un departamento.

Gastos	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.
1. Salarios indirectos	890	890	890	890	960	960	960	960
2. Horas extras	20	20	20	20	25	25	25	25

Continúa...

Gastos	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.
3. Prima salarial	75	75	75	75	80	80	80	80
4. Primas extraordinarias	75	75	75	75	80	80	80	80
5. Prestaciones sociales	455	455	455	455	492	492	492	492
6. Subtotal de salarios	1.515	1.515	1.515	1.515	1.637	1.637	1.637	1.637
7. Alquiler	420	420	420	420	420	420	420	420
8. Energía eléctrica	80	80	80	80	80	80	80	80
9. Material de oficina	300	500	800	300	500	800	900	900
10. Subtotal de gastos	800	1.000	1.300	800	1.000	1.300	1.400	1.400
11. Total general	2.315	2.515	2.815	2.315	2.637	2.937	3.037	3.037

1. **Cronograma:** el programa más sencillo es el cronograma (del griego *cronos*, tiempo, y *grama*, gráfica). Es una gráfica de doble entrada donde las filas configuran las actividades o tareas que se deben ejecutar, y las columnas definen los periodos, generalmente días, semanas o meses. Los trazos horizontales indican la duración de las actividades o tareas (comienzo y final bien determinados), conforme a su localización en las columnas.

El cronograma permite que los trazos horizontales que determinan la duración de las actividades sean continuos para lo planeado y punteados para lo ejecutado, esto posibilita la comparación visual fácil entre la planeación y la ejecución.

2. **Gráfica de Gantt:** tipo de plan operacional semejante al cronograma sencillo, en el cual las columnas se predeterminan en semanas; así, no es necesario recurrir al calendario para ejecutarlo.

3. **PERT (Program Evaluation Review Technique):** la técnica de evaluación y revisión de programas es otro modelo de planeación operacional. Se emplea bastante en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo. El modelo básico del PERT es un sistema lógico basado en cinco elementos principales: una red básica, asignación de recursos, consideraciones de tiempo y espacio, la ruta de caminos y la ruta crítica. La red básica es un diagrama de pasos secuenciales que se deben ejecutar para realizar un proyecto o tarea. La red consta de tres componentes: eventos, actividades y relaciones. Los eventos representan los puntos de decisión o cumplimiento de alguna tarea (son los círculos del PERT, numerados en su interior). Las actividades ocurren entre los eventos y constituyen los esfuerzos físicos o mentales necesarios para completar un evento, y se representan mediante flechas numeradas. Las relaciones entre las tareas básicas están indicadas por la secuencia deseada de eventos y de actividades en la red. Para la elaboración de la gráfica del PERT, es necesario construir primero un cuadro preparatorio.

Cuadro 7.5 Cronograma de lanzamiento de un nuevo producto.

Actividades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	
Proyecto del nuevo producto	-----								
Definición de componentes		-----							
Proyecto de componentes			-----						
Aprobación final				-----					
Proyecto de producción				-----					
Adquisición de maquinaria					-----				
Instalación de las máquinas						-----			
Admisión de personal						-----			
Entrenamiento de personal							-----		
Pruebas de los prototipos							-----		
Comienzo de la producción								-----	

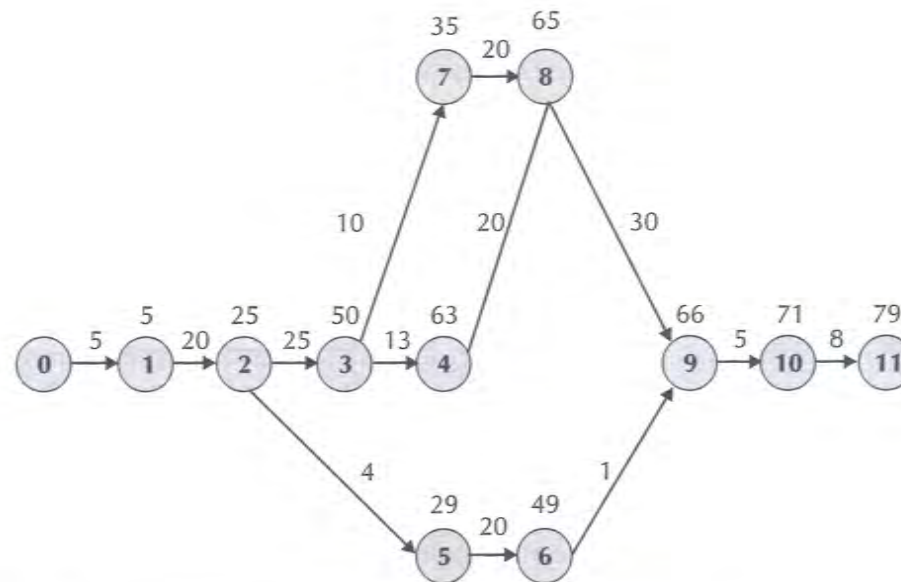
Cuadro 7.6 Gráfica de Gantt de lanzamiento de un nuevo producto.

Actividades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	
Proyecto del nuevo producto	-----							
Definición de componentes		-----						
Proyecto de componentes			-----					
Aprobación final				-----				
Proyecto de producción				-----				
Adquisición de maquinaria					-----			
Instalación de las máquinas						-----		
Admisión de personal						-----		
Entrenamiento de personal							-----	
Pruebas de los prototipos							-----	
Comienzo de la producción							-----	

**Cuadro 7.7** Cuadro preparatorio para la elaboración del PERT de lanzamiento de un nuevo producto.

Evento	Descripción	Tiempo Días	Evento Requisito previo	Tiempo optimista		Tiempo pesimista		Holgura
				Comienzo	Final	Comienzo	Final	
1	Proyecto del nuevo producto	5	-	1	5	1	5	0
2	Definición de componentes	20	1	6	25	6	25	0
3	Proyecto de componentes	25	2	26	50	26	50	0
4	Aprobación final	13	3	51	63	51	63	0
5	Proyecto de producción	4	3	2	29	42	45	16
6	Adquisición de maquinaria	20	5	3	49	46	65	16
7	Instalación de las máquinas	10	2	2	35	54	63	28
8	Admisión de personal	20	4 y 7	64	65	64	65	0
9	Entrenamiento de personal	30	6 y 8	66	66	66	66	0
10	Pruebas de los prototipos	5	9	67	71	67	71	0
11	Comienzo de la producción	8	10	72	79	72	79	0

Terminado el cuadro preparatorio, se puede diseñar la gráfica del PERT como aparece en la figura 7.11.



**Figura 7.11** Diagrama del PERT para el lanzamiento de un nuevo producto.

El PERT es un plan operacional que también permite acompañar y evaluar el avance de los programas y proyectos en relación con los estándares de tiempo predeterminados, y constituye igualmente un esquema de control y evaluación. Además de una herramienta de planeación, sirve de herramienta de control porque facilita la localización de desvíos y permite indicar las acciones correctivas necesarias para redimensionar la red que aún no se ha ejecutado. Aunque no pueda impedir los errores, retrasos, cambios o eventos imprevistos, el PERT permite poner en marcha de inmediato las acciones correctivas.

**Ejercicios** Creación de una red del PERT<sup>15</sup>

Imagine que su empresa decide que todos los empleados deben laborar en sus casas como teletrabajadores. Despidiendo empleados internos, la empresa quiere reducir gastos administrativos, eliminar jefaturas intermedias, alquiler de espacio y equipos de oficina, etc. Para implantar el *home-office*, se necesitan algunos equipos modernos como microcomputadores, *laptops*, máquinas de fax, etc. Los empleados deberán estar conectados a la organización mediante una línea telefónica alquilada. Digamos que su jefe le solicita una red de PERT para saber qué necesitará usted para poner esto en marcha. Algunas fases están en la lista que aparece en seguida, y usted deberá añadir o quitar etapas, secuenciarlas y montar una red lógica de PERT en la figura 7.12, la cual aparece en blanco.

- Comienzo
- Identificar posibles departamentos
- Entrenar personas en el nuevo sistema
- Obtener propuestas de equipos
- Determinar cuáles archivos o información son necesarios para cada empleado
- Sistema listo para funcionar
- Implantar el sistema de computadores
- Crear la red de flujos de información
- Crear o modificar el software
- Comprar equipos
- Identificar personas en los departamentos
- Crear acceso a la información necesaria en el computador.

<sup>15</sup> Tomado de James Kinnear. "Creating a PERT network", en Samuel C. Certo. *Management, Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 207.

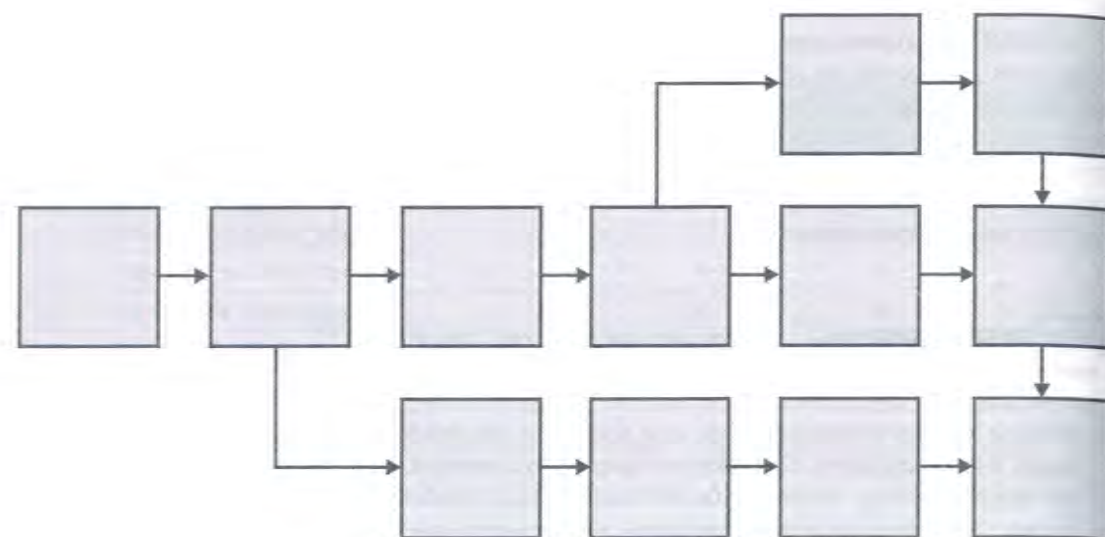


Figura 7.12 Creación de una red de PERT.

### Normas y reglamentos

Constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento esperado de las personas, los cuales especifican cómo se deben comportar éstas en determinadas situaciones. En general, especifican lo que las personas deben hacer o no y lo que pueden hacer. Se diferencian de las políticas porque son muy específicos. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas. El reglamento interno que las organizaciones establecen para el comportamiento de sus empleados, los reglamentos de seguridad que prohíben fumar en determinados lugares de alta peligrosidad y los reglamentos de prevención de accidentes para impedir actos de inseguridad son ejemplos de estos planes operacionales.

#### Retorno al caso introductorio

Según Marta Esteves, las ideas estaban más claras. En vez de elaborar simplemente una programación anual de entrenamiento basada en cuestionarios de necesidades actuales y pasadas, el departamento tendría tres niveles de planeación: estratégico, táctico y operacional. En el nivel estratégico, el departamento permanecerá ligado a la planeación estratégica de la compañía y centrado en la misión y la visión de futuro de Polifabril. En el nivel táctico, el departamento especificará las políticas y directrices de entrenamiento para todos los gerentes de la empresa. En el nivel operacional, el departamento elaborará la programación de entrenamiento, el presupuesto de costos involucrados y los reglamentos que se deben seguir.

#### Caso para analizar

#### Avon<sup>16</sup>

Avon Products Inc., fabricante de cosméticos de la marca más comercializada en el mundo y primera posicionada entre las empresas que utilizan el sistema de ventas directas al consumidor, decidió aumentar sus inversiones en la filial brasileña Avon Cosméticos Ltda., con la finalidad de modernizar y mejorar la tecnología de servicio (moderno sistema de comunicación y atención a los consumidores), para agilizar el sistema de distribución de los productos y facilitar el trabajo de las coordinadoras y las vendedoras en Brasil.

Avon tiene 37 fábricas instaladas en los cinco continentes y 34.000 empleados en todo el mundo. Sus productos se elaboran en 43 países y se comercializan en 131. La empresa emplea 2,3 millones de mujeres en el sistema de ventas directas al consumidor y ofrece sus perfumes, cremas, jabones, bronceadores y protectores solares también en la red mundial de computadores, Internet. En 1995 la empresa vendió más de 1,500 millones de productos en todo el mundo, lo cual proporcionó una facturación global superior a US\$8 mil millones.

En 1988, cuando James E. Preston asumió la dirección general, la empresa atravesaba serias dificultades en los Estados Unidos y en otros países. Preston lideró la mayor reestructuración en los 111 años de existencia de la compañía, revirtió su declinación e inició la apertura de nuevos mercados y nuevos frentes de operación. Desde 1989, con la ayuda de un equipo de ejecutivos cuya base está en Nueva York, el cual incluye cuatro mujeres —una de ellas, probablemente, su sucesora en la presidencia— la compañía ha crecido a un ritmo de 7% anual en sus ventas, y sus acciones aumentan de valor a una tasa anual media de 16%.

La recuperación, que permitió la reducción de las deudas de la compañía, de US\$1.000 millones hasta poco más de US\$200 millones, se consiguió gracias al mejoramiento de los productos de higiene y belleza, a una campaña más agresiva de marketing, a la comercialización de mercancías fuera del área de cosméticos y a la creación de incentivos para motivar a las vendedoras. Preston amplió las operaciones de Avon a más de 15 países, entre ellos Rusia y China, los dos mercados que más crecen y de mayor potencial de la empresa. Como parte de la diversificación para acelerar el crecimiento de la compañía, en 1996 Avon adquirió la fabricante de cosméticos surafricana Justine Pty. Ltd. y la fábrica de juguetes educativos estadounidenses Discovery Toys Inc. Actualmente, los objetos personales y de decoración, vestuario, accesorios y joyas aportan 39% de las ventas mundiales de la empresa.

Según Ademar Seródio, presidente de Avon de Brasil y jefe de las operaciones para Suramérica, ese país es hoy el mayor y más importante mercado de Avon después de los Estados Unidos. Las unidades de producción y distribución en São Paulo ocupan a 3.500 empleados, fabrican y despachan anualmente más de 400 millones de productos de higiene personal y belleza para ambos sexos y para todas las edades, y movilizan un ejército de 520 mil vende-

<sup>16</sup> José Carlos Santana . "Brasil tem prioridade nos planos da Avon, diz Preston", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, 27 de julio de 1997, p. B-8.



doras independientes que atienden mensualmente a una comunidad de casi 13,5 millones de personas, desde Amapá a Rio Grande do Sul. La facturación de la Avon brasileña fue US\$1.200 millones en 1996, y el objetivo era US\$1.350 millones para 1997.

Preston destaca que Avon es, en primer lugar, una compañía de cosméticos. Sin embargo, en muchos países, es difícil que las personas adquieran ciertos productos, porque no existe la infraestructura de distribución y comercialización. "Lo que hacemos es aprovechar el trabajo de nuestras vendedoras para llenar esos espacios e incluso darles la oportunidad de mejorar aún más sus presupuestos domésticos". Una cuestión de sinergia. En cuanto al hecho de ser el presidente de una compañía que tiene negocios en 131 países, Preston afirma que él cree que son dos las personas importantes: la representante, por un lado, y el cliente, por el otro. Lo que Avon hace es trabajar para que esa relación sea una experiencia cada vez mejor, más agradable y más gratificante para ambos. "Veo nuestra organización como algo muy simple, un encuentro entre dos personas. Nosotros no pensamos primero en las utilidades, sino en nuestra base: las vendedoras y sus clientes. Si actuamos con corrección, entusiasmo y ética, ellas nos proporcionarán la utilidad que requerimos".

### Preguntas y temas de análisis

1. ¿Cómo llamaría usted el comportamiento de Avon?
2. ¿Cuál es el tipo de relación con el cliente?
3. ¿Cuál es el tipo de relación con la vendedora?
4. ¿Cómo clasificaría la planeación de Avon?
5. ¿Cómo clasificaría la misión organizacional de Avon?

### Resumen del capítulo

La planeación constituye la primera de las funciones del proceso administrativo. La planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para conseguirlos de manera adecuada. Su principal consecuencia son

los planes. Planear significa mirar hacia adelante, ver el futuro y lo que se debe hacer. Los objetivos son resultados específicos o metas que se desea alcanzar. Un plan es una disposición ordenada de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos. El plan puede ser conservador, optimizante o adaptable, dependiendo de la orientación que se pretenda dar a la organización. El proceso de planeación incluye seis pasos: definición de objetivos, análisis de la situación actual, premisas sobre el futuro, posibles alternativas de cursos de acción, elección de la mejor alternativa e implementación y evaluación de los resultados del curso elegido. La planeación requiere cuidado frente a los factores críticos de éxito y puede utilizar el *benchmarking* como técnica de mejoramiento. La planeación proporciona beneficios como focalización y flexibilidad, mejoramiento de la coordinación, el control y la administración del tiempo. La planeación estratégica incluye toda la organización, es genérica y sintética, y está enfocada a largo plazo para relacionar la organización con su ambiente y orientarla hacia el futuro. La

planeación táctica incluye cada unidad o departamento, se extiende a mediano plazo (generalmente un año) e incluye planes de producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Los planes operacionales se enfocan a corto plazo y cubren cada tarea u operación individualmente, en forma de procedimientos (como el flujograma vertical, el flujograma de bloques y la lista de verificación), presupuestos, programas o programaciones (como el cronograma, la gráfica de Gantt y el PERT) y normas y reglamentos.

### Ejercicios

1. Defina la planeación como función administrativa.
2. ¿Cuál es el moderno concepto de planeación?
3. ¿Cuáles son las posibles orientaciones de la planeación?
4. Explique planeación estratégica. Dé ejemplos.
5. Explique qué es la planeación táctica. Dé ejemplos.
6. Explique los factores críticos para el éxito.
7. ¿En qué consiste la política en la empresa?
8. ¿Qué son los procedimientos? Dé ejemplos.
9. ¿Qué son los presupuestos?
10. ¿Qué son los programas? Dé ejemplos.
11. Explique el flujograma vertical y de bloques.
12. Explique el PERT.
13. ¿Qué son los reglamentos?

### Glosario

**Administración del tiempo.** Utilización racional del tiempo disponible para ejecutar algo.

**Alternativas de acción.** Posibles cursos de acción para alcanzar un objetivo.

**Benchmarking.** Proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servi-

cios y procesos de organizaciones reconocidas como líderes, para mejorar la organización.

**Beneficiario.** El que recibe ventajas o beneficios de una organización.

**Cronograma.** Programa que armoniza actividades o tareas con el tiempo.

**Curso de acción.** Camino para llegar a determinado objetivo.

**Factores críticos de éxito.** Aspectos condicionantes del éxito de la organización.

**Flexibilidad.** Maleabilidad y facilidad de hacer adaptaciones y ajuste, a medida que la situación lo exige.

**Flujograma de bloques.** Procedimiento que refleja el flujo de una tarea a través de una secuencia de líneas y símbolos.

**Flujograma vertical.** Procedimiento que refleja el flujo de una tarea a través de una secuencia de líneas y bloques.

**Focalización.** Aplicación de enfoque y convergencia de esfuerzos y recursos.

**Gráfica de Gantt.** Programa que concilia diversas actividades con el tiempo. Es un tipo de cronogramas por semanas.

**Lista de verificación o de chequeo.** Procedimiento que constituye una lista de elementos que se deben ejecutar de manera obligatoria en una actividad, para que ninguno de ellos sea omitido.

**Negocio.** Ramo de actividad que la organización desempeña en su ambiente.

**Normas.** Planes operacionales relacionados con el comportamiento de las personas.

**Objetivos.** Resultados específicos o metas que se desea alcanzar.

**PERT (*Program Evaluation Review Technique*).** Programa que concilia con el tiempo actividades o tareas complejas.

**Plan.** Disposición ordenada de lo que es necesario hacer para alcanzar el objetivo.

**Planeación.** Proceso para establecer objetivos y determinar qué se debe hacer para conseguirlos.

**Planeación adaptable.** Orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Es un plan de enlace.

**Planeación conservadora.** Orientada hacia la estabilidad y mantenimiento de la situación existente. Es un plan de proyección retrospectiva.

**Planeación estratégica.** Plan de planes que incluye toda la organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y el destino de la organización.

**Planeación operacional.** Plan que examina cada operación de manera detallada y analítica; se realiza a corto plazo.

**Planeación optimizante.** Planeación orientada hacia la adaptabilidad y la innovación. Es predominantemente incremental.

**Planeación táctica.** Plan que incluye cada unidad o departamento, y se define a mediano plazo, generalmente un año.

**Premisas.** Ambientes esperados para los planes que se pretende desarrollar.

**Presupuestos o *budgets*.** Planes operacionales relacionados con el dinero.

**Procedimientos.** Planes operacionales relacionados con métodos de trabajo.

**Proceso de planeación.** Secuencia de seis pasos: definición de los objetivos, verificación de la situación actual, premisas sobre el futuro, análisis de las alternativas de acción, elección de la mejor alternativa e implementación del plan y evaluación de los resultados.

**Programas o programaciones.** Planes operacionales relacionados con el tiempo.