

## PLANEACION ESTRATEGICA

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en las actividades de negocios.

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía, en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parece exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será tal vez como se indica en el proceso administrativo, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear, para finalmente controlar.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el empleado que no es gerente, esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. Pero por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y

ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración, afecta a las otras y todas están interrelacionadas para formar el proceso administrativo.

**PLANEACION.-** Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la administración, es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expresó "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable".

Podemos suponer ciertamente que todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el ajetreo diario de la actividad administrativa. La actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer obscurece por completo lo que tiene que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar preguntando: ¿Que estoy tratando de lograr? ¿Porque? Y ¿Para qué?.

## DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y

sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

**META** es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

**AMBITO** de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.

Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas.

Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración, y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus

asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

## TIPOS Y CLASIFICACION DE OBJETIVOS

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

- ✓ Proporcionar varios productos y servicios.
- ✓ Estar delante de la competencia.
- ✓ Crecer.
- ✓ Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
- ✓ Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
- ✓ Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
- ✓ Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
- ✓ Desarrollar el comercio internacional.
- ✓ Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía. Estas áreas clave de resultado son:
  - ✓ Rentabilidad (grado de utilidad)
  - ✓ Posición en el mercado
  - ✓ Productividad
  - ✓ Liderazgo del producto
  - ✓ Desarrollo del personal
  - ✓ Actividades de los empleados
  - ✓ Responsabilidad pública
  - ✓ Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo
- ✓ Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

## CLASIFICACION DE OBJETIVOS SEGÚN EL TIEMPO

- ◆ Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2003 y un objetivo personal de vender 3 nuevos contratos en el mes de marzo.
- ◆ Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a 8 oficinas regionales del 2003 al 2008.
- ◆ Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2016.
- ◆ Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada.

## CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

Objetivos primarios: por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

Objetivos secundarios: Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

Objetivos individuales: Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los

objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

Objetivos Sociales: se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

## OBJETIVOS EFECTIVOS.

La redacción de un objetivo efectivo puede ser más difícil que el solo escribir unas cuantas palabras que deban ser entendidas por todos. Considérese el siguiente objetivo de una universidad.

"El objetivo básico de la universidad es proporcionar oportunidades en la educación superior en los campos de las artes liberales y aplicadas, enseñanza, comercio y estudio profesional"

y el siguiente para un fabricante:

"El objetivo de esta empresa comercial es producir, mediante los métodos de la producción en masa, acondicionadores de aire en unidades de bajo costo en áreas selectas a precio de menudeo en gran manera competitivos con el fin de que la compañía realice un rendimiento razonable sobre la inversión"

A primera vista ambos enunciados parecen sé objetivos razonablemente buenos. Pero un estudio más de cerca ofrece algunas dudas respecto a su calidad y conveniencia para los propósitos administrativos, como por ejemplo:

- Proporcionar oportunidades, estudio profesional

- Métodos de la producción, áreas selectas, rendimiento razonable.
- Todo esto quiere decir que todo objetivo administrativo, está sujeto a cierta interpretación la prueba de la claridad y comprensión es lo que entienda el receptor del enunciado del objetivo.

En consecuencia, los objetivos deben ser redactados tan cuantitativamente como sea posible sin detallar en exceso de manera que el receptor sea incapaz de usar su creatividad e iniciativa personal en la realización del objetivo.

### **MEDICION DE OBJETIVOS**

Una expresión tal como "haga tanto como pueda" o "haga lo mejor que pueda" tiene un valor administrativo, mínimo porque su significado difiere para distintas personas es preferible usar una expresión que se pueda medir como "haga 200 unidades para las 5:00 p.m. de hoy". Esto es definitivo y facilita el entendimiento mutuo de los objetivos en todos los niveles de la organización.

La determinación de lo que deba medirse y como debe medirse presenta dificultades en especial en las áreas en donde los objetivos son un tanto abstractos como la lealtad a los empleados, desarrollo del empleado o la responsabilidad social, sin embargo tales áreas pueden hacerse aproximaciones y obtenerse resultados razonablemente satisfactorios.

Hablando en términos generales los gerentes comerciales están mejor capacitados para medir sus metas que los gerentes de organizaciones no comerciales, tales como hospitales, agencias gubernamentales y universidades. Por ejemplo los comerciales cuentan con muchas fuentes de información que miden logros en varios factores en toda la organización. Típicas son las medidas de los medios físicos y financieros para adquirir y manejar recursos suficientes como las razones

de tasas de rendimientos, de rotación o las relaciones pasivo capital.

Las medidas de la producción que incluye la utilización de máquinas y la productividad laboral son comunes lo mismo que las medidas de mercadotecnia que se refieren a la penetración de las ventas y la efectividad de la publicidad.

En contraste el administrador de un hospital tiene dificultad para medir lo que proporciona el hospital (cuidado satisfactorio para el cliente) sin embargo los factores que contribuyen a la atención hospitalaria son medibles como el costo de la habitación por día, número de visitas de servicio y días paciente por tipo de enfermedad, aunque no tan exactas como es de desear, el enfoque puede utilizarse para dar medidas útiles para los objetivos de la atención hospitalaria.

### **JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS**

Para toda empresa existe una jerarquía de objetivos. Esta puede abarcar los objetivos que se refieren a las empresas en general como las que se relacionan con los deseos de los clientes al igual que con él público y la sociedad en general.

Sin embargo la jerarquía contiene más comúnmente solo los objetivos dentro de la empresa. En el nivel superior de la organización y proporcionando el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales se encuentran el objetivo u objetivos principales – subordinados, pero definitivamente relacionados con los objetivos principales se encuentran los objetivos derivados incluyendo los objetivos departamentales que fijan la recta de segmentos particulares de las unidades organizacionales de la empresa. Estos objetivos departamentales a su vez tienen objetivos de grupo subordinados que en subsecuencia se dividen en objetivos de la unidad y por último en objetivos individuales.

La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos totalmente integrado y armonioso para todos los miembros de la empresa. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para el individuo.

## **GUIAS PARA LOS OBJETIVOS**

Los objetivos administrativos. Deben instituirse con gran cuidado, tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las siguientes orientaciones: Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Además ganan la sensación de pertenecer y de importancia. Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado.

Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de productos como su objetivo en tanto que el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo. La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.

Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro. Los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos.

Los objetivos deben ser realistas. El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida.

Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo. En varios casos, la decisión será continuar con el mismo objetivo, sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos el no ponernos al día o la falta de innovación al establecer los objetivos quizás sea una posible señal de peligro para la administración.

El número de objetivos establecidos para cada miembro de la admón. debe ser limitada. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada miembro de la admón. es el máximo. Si existen mas objetivos, habrán de consolidarse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.

Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la admón. un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo administrativo, está en la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia.

Los objetivos deben estar en equilibrio con una empresa dada, los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición.

## **PRINCIPALES TIPOS DE PLANEACION ADMINISTRATIVA.**

Los gerentes tratan diariamente con muchos diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un depto. O a toda la compañía. Estudiaremos 6 tipos de planes comunes encontrados por los gerentes con regularidad.

- Política
- Procedimientos
- Método
- Presupuesto
- Programa

**Política.** Las políticas revelan las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones. Estas son guías generales en su uso.

La política define el área en los cuales se van a tomar decisiones, pero no indica la decisión. Las políticas señalan la dirección general sancionada que se debe seguir y las áreas. Manteniéndose dentro de esos límites predeterminados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del gerente se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa.

Y se define de la siguiente manera. "Una política es una guía general verbal o escrita que establecen los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa."

**Procedimiento:** Son planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas

operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Los procedimientos describen en forma detallada y cronológica la forma como deben desarrollarse las actividades de la empresa, participan todos los niveles y suelen ser rígidas en los niveles más bajos del personal y más flexibles en los niveles ejecutivos de la organización, ya que en los niveles menores se requieren controles más estrictos.

Los procedimientos, entre otros, tienen como objetivo entregar pautas de acción en los trabajos rutinarios y repetitivos, logrando con esto obtener mayor eficiencia, puesto que las actividades se ordenan de un solo modo.

Habitualmente los procedimientos suelen traspasar las líneas departamentales, ya que involucran actividades de distintas unidades de la organización.

**Método:** Es una palabra que proviene del término griego *methodos* ("camino" o "vía") y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado: las investigaciones científicas se rigen por el llamado método científico. Conjunto de reglas y ejercicios destinados a enseñar una actividad, un arte o una ciencia

Existen métodos que utilizan la lógica (estudio de procedimientos teórico y práctico con una explicación racional) para alcanzar el conocimiento. Dichos métodos son la deducción, la inducción, el análisis y la síntesis.