NOTA DE CLASE

GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

Edgardo Mejía Herrera
Universidad Cooperativa de Colombia
Sede Ibagué

Apropiación social del conocimiento
Generación de contenidos impresos
<http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7375>
N.º 02, julio de 2019
doi: <https://doi.org/10.16925/gcnc.06>

NOTA LEGAL

El presente documento de trabajo ha sido incluido dentro de nuestro repositorio institucional como Apropiación social de conocimiento por solicitud del autor, con fines informativos, educativos o académicos. Asimismo, los argumentos, datos y análisis incluidos en el texto son responsabilidad absoluta del autor y no representan la opinión del Fondo Editorial o de la Universidad.

DISCLAIMER

This coursework paper has been uploaded to our institutional repository as Social Appropriation of Knowledge due to the request of the author. This document should be used for informational, educational or academic purposes only. Arguments, data and analysis included in this document represent authors' opinion not the Press or the University.

ACERCA DEL AUTOR

Edgardo Mejía Herrera, candidato a doctor en Administración Gerencial, magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia e Investigación Universitaria, especialista en Finanzas, Gestión Pública, Docencia Universitaria, administrador de empresas. Profesor auxiliar del programa de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué, Colombia.

Correo electrónico: edgardo.mejia@campusucc.edu.co

CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Mejía-Herrera, E. (2019). *Generalidades de la planeación*. (Documento de Generación de contenidos impresos N.º 2). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/gcnc.06>.

Este documento puede ser consultado, descargado o reproducido desde nuestro repositorio institucional (<http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7375>) para uso de sus contenidos, bajo la licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
PREFACIO	5
I. CONCEPTOS GENERALES DE PLANEACIÓN	6
1.1 La función de planear	6
1.2 La planeación y las demás funciones administrativas	6
1.3 Jerarquía de los planes	9
1.4 Equipos de trabajo para la planeación	10
1.5 Pautas para llevar a cabo reuniones de planeación	14
1.6 Aspectos generales que se deben conocer de la empresa en un proceso de planeación	14
APARTADO FINAL	14
TALLER	15
REFERENCIAS	17

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Relación de la planeación con las demás funciones administrativas	6
Figura 2. Jerarquía de los planes	9
Figura 3. Características de las personas en equipos de planeación	11
Figura 4. Desarrollo del cerebro	16
Tabla 1. Revelador del coeficiente mental tríadico	15

06 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

Edgardo Mejía Herrera

RESUMEN

Con esta nota de clase, se pretende hacer un acercamiento a los conceptos generales de la planeación; el lector se debe ubicar en el contexto de lo que es la planeación de empresas, la importancia de la función de planeación y las funciones de organizar, dirigir, administrar el talento humano y controlar, así como de la relación existente entre cada una de las funciones administrativas, en cumplimiento de la característica de unión temporal de la administración en la gestión empresarial. Por otro lado, se estudiará la importancia de los equipos de trabajo en un proceso de planeación y se darán algunas sugerencias para la conformación de los señalados equipos. Por último, se darán algunas pautas para llevar a cabo las reuniones para planeación de empresas, reconociendo la seriedad de este proceso y la importancia del compromiso que debe existir en el equipo que lleve a cabo esta misión.

Palabras clave: equipos de trabajo, funciones administrativas, planeación estratégica, tipos de planes.

INTRODUCCIÓN

El propósito del curso de “Diagnóstico estratégico” se fundamenta en que los estudiantes adquieran la competencia de cómo diagnosticar empresas. La presente nota de clase sirve a manera de preámbulo al proceso de diagnóstico, es decir, el objetivo es darle al estudiante unos conceptos primarios o previos al proceso de diagnóstico de empresas en un proceso de planeación.

Para ello, inicialmente se hace un acercamiento a los conceptos generales y previos que enmarca una planeación de empresas. En esta primera entrega, se pretende que el lector haga una lectura crítica sobre los aspectos generales de la función de planeación; se caracteriza la unidad temporal que existe entre la planeación y las funciones de organización, dirección, gerencia del talento humano y control, importantes en las acciones y gestiones gerenciales.

Se identifican los diferentes tipos de planes que se pueden dar en una empresa. El lector podrá identificar las diferencias entre una planeación estratégica, una planeación táctica y una planeación operativa; también, podrá identificar qué es un plan de uso único o exclusivo y un plan permanente, qué es un programa como tipo de plan, y qué son los proyectos, el presupuesto, las políticas, los procedimientos y las reglas.

Una buena planeación depende de la capacidad de las personas que visionen el futuro del negocio. Por tal razón, la responsabilidad de planear en una empresa no debe recaer en una sola persona, sino que debe ser responsabilidad de un equipo de trabajo. En ese sentido, la conformación de dicho equipo de trabajo retoma importancia en un proceso

de planeación de empresas; el equipo puede ser interno, externo o mixto, lo cual dependerá de las coyunturas propias de cada empresa, cuya directiva debe estudiar las ventajas y las desventajas en su conformación.

Quien se disponga a planear empresas debe contar con unos conocimientos previos que le permitan, de una manera acertada, diseñar las estrategias a seguir para el éxito del negocio.

El lector de este escrito debe familiarizarse con el significado de la función de planear, connotando los diversos aspectos previos que se deben tener en cuenta en una planeación de empresas.

PREFACIO

Si bien es cierto que la planeación de una empresa puede ser desarrollada por una sola persona, también lo es que un equipo de trabajo integrado tendrá la probabilidad de alcanzar un mayor grado de éxito, por cuanto varias personas tendrán una mayor cobertura de conocimientos sobre los hechos internos y externos que puedan afectar a la empresa.

Preguntas sobre: cuáles son los tipos de planes existentes y su jerarquía, cómo conformar equipos de trabajos para planear y cómo llevar a cabo una reunión de planeación son aspectos por tratar en la presente nota.

De tal manera, en este trabajo, se darán los conocimientos previos que como generalidades necesitan tener las personas que decidan planear empresas. Por otro lado, se pretende ilustrar acerca de la importancia de los equipos de trabajo y algunas sugerencias para conformarlos, así como para llevar a cabo las reuniones de planeación de una empresa.

1. CONCEPTOS GENERALES DE PLANEACIÓN

1.1 LA FUNCIÓN DE PLANEAR

Los egipcios (400 a. C.) reconocieron la necesidad de planear y tanto ellos como los Hammurabi (Babilonia, 1800 a. C.), los hebreos (1491 a. C.) y los mincius (China, 500 a. C.), venían aplicando la planeación en sus tareas comunitarias (Chiavenato, 2012). Sin embargo, Frederic Winslow Taylor, considerado el fundador de la moderna teoría general de la administración, fue de los pioneros pensadores de la ciencia administrativa que expresó la importancia de la planeación en las empresas. Taylor definió el principio de planeación como la forma de “sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método” (Winslow, 1911).

Posteriormente, Fayol (1916) señaló las seis funciones que debía cumplir toda empresa (funciones técnicas, contables, financieras, comerciales, de seguridad y administrativas), y al indicar las funciones administrativas (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar), define la función de *prever* como visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Koontz y Weihrich (2012) definen la planeación como “el procedimiento que implica selección de misiones y objetivos de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requieren de tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción”.

Hoy en día, a la función de planear se le asimilar con conceptos como el de planeación estratégica, gerencia estratégica, administración estratégica, direccionamiento estratégico,

organización estratégica, diagnóstico estratégico, etc.

Para efectos del presente trabajo, la función de planear se entiende como el proceso de establecer la visión, la misión y la carta de valores de una empresa, evaluándola tanto interna como externamente con el fin de fijar las estrategias que servirán de orientación en la fijación del plan de acción que contienen los objetivos a llevarse a cabo a corto, a mediano y a largo plazo.

1.2 LA PLANEACIÓN Y LAS DEMÁS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Son muchos los autores que solo relacionan cuatro funciones administrativas (Figura 1). Sin embargo, dada la importancia del talento humano, en este escrito se contempla como una función administrativa adicional. En cumplimiento de la característica de la unión temporal de las funciones administrativas, veamos la relación existente entre la función de planear y las funciones de organización, dirección, gerencia del talento humano y control.

FIGURA 1. Relación de la planeación con las demás funciones administrativas. Elaboración propia

1.2.1 La función de organizar

La organización atañe particularmente dos aspectos: el diseño de estructuras orgánicas (organigramas) y la organización de papeles. Construir una estructura orgánica comprende: el diseño de la misión y jerarquía entre departamentos y puestos de trabajo, la identificación y elaboración de las actividades desarrolladas en cada departamento, la definición de la relación entre cada puesto de trabajo y el acomodamiento de los espacios de trabajo, entre otros elementos. La organización de papeles implica elaborar y diseñar los manuales administrativos de las empresas, sus estatutos, reglamentos internos, control de patentes y demás documentación legal para el funcionamiento de la empresa.

1.2.2 La función de dirigir

La función de dirección se debe orientar al manejo de aspectos tales como el liderazgo, la motivación y la comunicación que se debe dar en las empresas en la consecución de los objetivos propuestos.

1.2.3 La función de gerenciar el talento humano

Con la gerencia del talento humano, se busca: describir y analizar puestos de trabajo, planear, reclutar y seleccionar personal, capacitarlos, evaluarlos, brindarles una remuneración justa y equitativa, brindar higiene y seguridad en el trabajo y contribuir al bienestar social de los trabajadores; todo para servir como misión en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.2.4 La función de controlar

Con el control, se debe asegurar el cumplimiento de los objetivos diseñados en el proceso de planeación. Si hay una función que está directamente relacionada con la planeación, es el control, y en tal sentido no puede

existir control si no existe una planeación y si no existe el control, se pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos. Con el control, entonces, medimos los estándares para verificar su cumplimiento, con el fin de reafirmarlos o corregirlos según el horizonte trazado por la empresa.

1.2.5 Relación entre la planeación y las demás funciones administrativas

Entre las relaciones que tiene la planeación con las demás funciones administrativas podemos destacar:

- Relación entre la planeación y la función de organizar:
 - La estructura orgánica debe diseñarse para el cumplimiento de los objetivos diseñados.
 - Las empresas deben establecer una jerarquía adecuada para cumplir con los programas y proyectos.
 - Los espacios de trabajo en las empresas deben diseñarse para que el flujo de trabajo facilite el cumplimiento de los planes.
 - La misión de cada departamento debe orientarse hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos.
 - Los planes de la empresa deben estar plasmados en documentos que faciliten su ilustración y evitar que haya confusiones.
 - Los manuales de procesos y procedimientos en las empresas deben darse para facilitar el flujo de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos.
 - Las empresas deben organizar su documentación legal y reglamentaria para

evitar obstáculos legales en el cumplimiento de las metas.

- Relación entre la función de planeación y la función de dirección:

- Las empresas deben asegurar un liderazgo efectivo para el cumplimiento de las políticas corporativas.
- El talento humano debe estar motivado para que contribuyan de manera competente al cumplimiento de los planes.
- La comunicación en la empresa debe hacerse de manera eficaz y eficiente para evitar distorsiones en el cumplimiento de la misión y la visión institucional.
- A los subordinados se les debe dar la suficiente autoridad, correspondiente con la responsabilidad para cumplir con los programas diseñados.
- El ambiente de trabajo en la empresa debe propiciar el cumplimiento de los proyectos preestablecidos.
- Los gerentes deben ser medibles en la aplicación de los estilos de liderazgo para asegurar el cumplimiento de las metas.
- La dirección debe identificar los factores causantes de desmotivación para superarlos y asegurar el cumplimiento de los proyectos.

- Relación entre la función de planeación y la función de gerenciar el talento humano:

- La descripción y el análisis de cargo en las empresas debe darse para evitar la duplicidad de actividades en la realización de las metas.

- Las empresas deben planificar el personal requerido en las acciones presentes y futuras, con el fin de evitar deficiencias en la mano de obra requerida.

- El reclutamiento y la selección de personal deben estar orientados a la destreza en el cumplimiento de las metas.

- La evaluación del desempeño debe hacerse periódicamente para evitar desviaciones en el cumplimiento de los planes.

- El desarrollo y la capacitación del talento humano ayudan a una mayor pericia de los subordinados y hacen eficiente el cumplimiento de los planes.

- La remuneración del personal debe ser justa y equitativa, con el fin de evitar inconvenientes de orden legal y asegurar la motivación del talento humano en el desarrollo de las actividades encaminadas al cumplimiento de los planes.

- El bienestar social que la empresa pueda brindarle al cliente interno asegura un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de metas.

- Relación entre la función de planeación y la función de control:

- Las empresas deben establecer estándares que permitan comparar las metas realizadas versus las metas deseadas.

- Todo objetivo debe contar con su correspondiente indicador que permita medirlo periódicamente para evitar desviaciones.

- Las empresas deben garantizar un control financiero y presupuestario, con el fin de asegurar los recursos en el cumplimiento de los planes.

- Las instituciones deben controlar el robo de herramientas, materiales y equipos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- En lo posible, las desviaciones deben detectarse anticipadamente con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las actividades encaminadas al cumplimiento de los planes.
- El control debe asegurar la acción para corregir las desviaciones en el cumplimiento de las metas.
- El control se debe hacer con el mínimo recurso posible para asegurar el cumplimiento de los planes.

1.3 JERARQUÍA DE LOS PLANES

La jerarquía de los planes se puede ver en forma piramidal (Figura 2). La visión, en la parte más alta, es la forma como la empresa espera verse en el futuro. La definición de la visión organizacional contribuye a que las actividades programadas por la empresa en términos de tiempo contribuyan al deseo de las proyecciones futuras, de modo que las actividades diarias, mensuales y/o anuales de los líderes y demás actores de la empresa deben apoyar el fin que se persigue a largo plazo.

FIGURA 2. Jerarquía de los planes. Elaboración propia

La misión identifica el propósito de la empresa; es la función o tarea básica que se desarrolla en ella o de cualquier parte de ella.

Los planes estratégicos son el proceso de diseñar unos objetivos para alcanzar su cumplimiento a largo plazo; es una planeación llevada a cabo por la alta dirección.

Los planes tácticos son la determinación de los objetivos a mediano plazo y el diseño de los planes de acción y asignación de los recursos para alcanzarlos. Podemos decir que los planes tácticos son el soporte de los planes estratégicos; esta planeación se lleva a cabo por los mandos medios de las empresas.

Los planes operativos son el soporte de los planes tácticos. En esta planeación, se diseñan los objetivos a corto plazo y es una labor particularmente desarrollada por la primera línea.

Los planes exclusivos son aquellos que se llevan a cabo en una empresa dadas situaciones fortuitas o apremiantes. Estos planes, una vez desarrollados, nunca más son utilizados. Ejemplo de ello ocurre cuando por situaciones medioambientales se destruye parte de la edificación de la empresa y corresponde poner en marcha un plan exclusivo para acondicionar la edificación averiada.

Los planes continuos, que también pueden ser denominados planes permanentes, son aquellos que tienen una relación directa o indirecta con la misión institucional; estos planes, como su nombre lo indica, son desarrollados permanentemente en la empresa. Ejemplo de ello es el mantenimiento de la maquinaria, el pago de nómina de los empleados, etc.

Las políticas son planes que enuncian de manera general o dan a entender las directrices de la alta dirección. Las políticas guían las ideas o la acción en la toma de decisiones, y delimitan el área dentro de la cual una

decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos.

Los procedimientos son planes que señalan la forma consecutiva en que se debe llevar a cabo una determinada actividad. Las reglas señalan lo que se debe o no se debe hacer, sin dar libertad de acción. Los procedimientos están compuestos de reglas, pero no toda regla puede ser parte de un procedimiento.

Koontz y Weihrich (2012) definen los programas así: “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos. Reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”.

Se entiende por proyecto una secuencia de actividades que están interrelacionadas para lograr un objetivo propuesto en un tiempo determinado.

Por último, los presupuestos son planes expresados en términos numéricos. Todo plan debe reflejarse en términos presupuestales, y con este instrumento se permite conocer los ingresos y los gastos que generan los planes de la empresa.

1.4 EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA PLANEACIÓN

Entre las definiciones de equipos de trabajo podemos destacar una que manifiesta que es:

Una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organiza para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se

necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado. (Editorial Vértice, 2009, p. 6)

Para el desarrollo de la planeación en una empresa, es conveniente establecer el equipo de trabajo de planeación, lo cual consiste en agrupar a varias personas cuya interacción ocasionará que se obtenga el plan para cumplir con los objetivos de la empresa durante un periodo determinado. Las personas que conforman el equipo de planeación deben conocer las diferentes áreas funcionales de la empresa y tener conocimiento mesurable de su sector externo. En lo posible, estas personas deben ostentar diferentes profesiones, es decir, debe existir interdisciplinariedad en el equipo, con el fin de confrontar diferencias de criterios e ideas sobre los temas a tratar en cuanto a las estrategias futuras de la empresa.

El trabajo de planeación de la empresa debe ser de un equipo de personas y no de una sola persona, por cuanto se requiere diversidad de conocimientos para visionar el futuro de la organización. En tal sentido, existe mucha más probabilidad de equivocación en la previsión del futuro cuando esta labor se desarrolla por solo un individuo que cuando es desarrollada por varias personas que tienen conocimientos diversos tanto en el interior como en el exterior de la organización.

El número de personas que deben integrar este equipo de trabajo dependerá del tipo de empresa y de su tamaño. Sin embargo, hay quienes recomiendan que los equipos con un número reducido de personas llegan mucho más rápido al consenso y son más operativos; así mismo, los grupos numerosos pueden proporcionar más ideas, pero pueden ser inmanejables (Bager, 2010).

1.4.1 Características de las personas que integran el equipo de trabajo en un proceso de planeación

Son muchos los autores que han escrito sobre las características que deben tener los líderes para establecer sinergia en equipos de trabajo. A continuación, se hace una relación de las características que se considera que deben tener las personas que lideren procesos de planeación (Figura 3).

FIGURA 3. Características de las personas en equipos de planeación. Elaboración propia

- a. *Curiosidad*: por cuanto que se lo cuestiona todo y desea aprender lo máximo posible.
- b. *Visión de futuro*: mantiene su vista hacia el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
- c. *Dominio de los cambios*: regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
- d. *Diseño de la organización*: es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
- e. *Integridad*: nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
- f. *Sabe escuchar*: escuchar a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibilidades, consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
- g. *Proactividad*: es responsable de su propio comportamiento. No culpa a las circunstancias, ni a sus condiciones por su conducta. Elige su respuesta para cada situación y cada persona.
- h. *Sinergia*: es creativo. Es pionero y explorador. Cree que el todo es más que la suma de las partes.
- i. *Previsibilidad*: no actúa según se le antoja y mide las consecuencias de sus decisiones.
- j. *Perspicaz*: muestra intuición aguda, sabiduría y buen juicio.
- k. *Respeto al futuro, atención al presente y comprensión al pasado*: es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. Construye sobre el trabajo de sus antecesores.
- l. *Inteligencia y buen juicio en sus actuaciones*: puede combinar datos firmes, datos cuestionables e intuiciones para llegar a una conclusión que al final los hechos demostrarán que era la correcta.
- m. *Capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades*: realiza las tareas directivas tradicionales perfectamente: establece objetivos y prioridades, formula una línea de conducta, sabe seleccionar persona de confianza y delegar.
- n. *Equilibrado, moderado, templado, sabio, sensible, directo, no manipulador, activo física y socialmente*: no es fanático, mártir o adicto. No se obsesiona. Elogia y culpa proporcionalmente y está contento con el éxito de los demás.

1.4.2 Equipos de trabajo interno, externo y mixto

En algunos casos, se discute acerca del equipo ideal para desarrollar un proceso de planeación; unos se inclinan por las ventajas de que los integrantes sean internos y otros se inclinan por las ventajas de que estos sean externos o mixtos, por lo cual es conveniente analizar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Equipos de trabajo interno de planeación

Consiste en formar el equipo de planeación con personas que laboran para la institución que debe desarrollar el proceso de planeación. El equipo interno se forma cuando la entidad cuenta con el personal capacitado para desarrollar este proceso. Entre los aspectos a tener en cuenta cuando se conforma un equipo interno para desarrollar el proceso de planeación tenemos que:

1. El equipo de planeación debe estar conformado por funcionarios de la alta dirección, que tengan autoridad, responsabilidad y mando en la estructura jerárquica de la empresa. Además, teniendo en cuenta que la planeación estratégica debe ser desarrollada por el alto nivel de la empresa.
2. Los funcionarios que integran el equipo preferiblemente deben estar ubicados en áreas diversas y deben conocer la cultura corporativa y el ambiente en el que se desarrollan los trabajos en la organización.
3. Si la empresa cuenta con un sindicato de trabajadores, se puede contemplar la posibilidad de que algunos de sus miembros directivos participen en el proceso de planeación.
4. Los funcionarios que integran el equipo deben tener conocimientos sobre la estructura del Estado y deben conocer el

manejo político, socioeconómico y cultural del país en donde la empresa desarrolla sus actividades.

5. El equipo de trabajo debe tener la habilidad conceptual de comprender el manejo político de la economía global.
6. El equipo de trabajo debe tener las cinco fuerzas estratégicas competitivas señaladas por Michael Porter (2009): 1) las amenazas de entrada de nuevos competidores, 2) la rivalidad entre los competidores, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Ventajas del equipo de trabajo interno:

- a. Es menos costoso para la empresa, por cuanto no requiere de consultores externos.
- b. Los miembros del equipo conocen el manejo interno de la empresa y el ambiente cultural en que se desarrolla el trabajo.
- c. Las personas que desarrollan los planes subyacentes de la planeación estarán disponibles para resolver las dudas en la ejecución de dichos planes.
- d. Existe una mayor confianza en el equipo, dado el trato existente entre sus integrantes.
- e. Existe una mayor confiabilidad en la información interna suministrada, por cuanto es entregada de primera mano por parte de quien la maneja.
- f. Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- g. Desventajas del equipo de trabajo interno.
- h. Puede generar apatía en aquellos profesionales que se considera que tienen

potencial de desarrollo, al no ser escogidos dentro del equipo de planeación.

- i. Si no existe un buen manejo del tiempo, puede generar retrasos en las metas a cumplir a mediano y a corto plazo.
- j. Cuando las reuniones de planeación se manejan de manera incorrecta, pueden generarse confrontaciones de tipo personal entre los miembros del equipo.
- k. Puede suceder que los profesionales en el interior de la empresa no tengan un manejo global y externo del negocio.

Equipos de trabajo externo de planeación

Cuando la empresa no cuenta con el talento humano capaz de llevar a cabo el proceso de planeación, acude a consultores externos para que desarrollen esta tarea. En tal caso, la empresa debe asegurarse de que la firma de consultores tenga conocimientos y experiencia en el manejo del proceso de planeación.

Ventajas del equipo de trabajo externo:

- a. Quienes desarrollan el proceso de planeación lo conocen perfectamente.
- b. Existe un mejor manejo del tiempo y la empresa tendrá menos trastornos en el desarrollo de sus actividades misionales.
- c. Los consultores pueden aportar nuevos conocimientos del ambiente externo en que se desenvuelve la empresa.

Desventajas del equipo de trabajo externo:

- a. Resulta más costoso para la empresa, dado que los consultores externos deben servir de *coaches* (entrenadores) de los miembros de la organización que deben

poner en marcha los planes institucionales, mientras se comprenden las políticas y metas de los mismos.

- b. La información interna que se recibe puede ser decodificada erróneamente por el equipo externo.
- c. Si no existe una suficiente concientización del personal interno, puede suceder que no adquieran el compromiso y empoderamiento de las estrategias diseñadas.
- d. La empresa no habrá tenido el equipo de asesores externos durante el periodo en que se diseñaron los planes estratégicos y tácticos.
- e. Si existen falencias en la escogencia del equipo de asesores externos, la información recibida de la empresa puede llegar a manos de la competencia.
- f. Las estrategias futuras de la empresa son de conocimiento de personas que no pertenecen a su estructura orgánica.

Equipos de trabajo mixto de planeación

Consiste en llevar a cabo el proceso de planeación con un equipo de trabajo conformado por personal interno y externo. En este caso, se trata de aprovechar las ventajas de cada uno de estos equipos, tendiendo a disminuir sus desventajas. Si el personal interno no cuenta con el tiempo suficiente para tomar la capacitación por su propio medio, pero conoce cómo se hace un proceso de planeación, se recomienda contratar a un equipo o asesor externo para que este socialice en la empresa cómo se debe desarrollar el proceso, a fin de que el equipo interno lleve a cabo finalmente el proceso de planeación.

1.5 PAUTAS PARA LLEVAR A CABO REUNIONES DE PLANEACIÓN

Baguer Alcalá (2010) señala que las reuniones de los equipos de trabajo deben prepararse teniendo claridad sobre el objetivo, la planificación de cada reunión y la organización de la logística. En este orden de ideas, para llevar a cabo las sesiones en un proceso de direccionamiento estratégico, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Definir los objetivos a tratar durante cada sesión.
- b. Preparar y dar a conocer a los miembros del equipo planificador el orden del día de cada sesión de manera anticipada.
- c. Indicar a los miembros del equipo lo que se debe preparar y llevar a cada reunión.
- d. Establecer fecha y hora de comienzo y fin de cada sesión de trabajo, cumpliéndose con la hora de comienzo y terminación.
- e. El lugar de la reunión debe ser el adecuado, aislado de ruidos y bien climatizado.
- f. Los equipos y los materiales que se utilizarán en la reunión deben prepararse con anticipación, a fin de tenerlos disponibles durante el desarrollo de la reunión.
- g. Ausencia de teléfonos móviles y evitar interrupciones.

1.6 ASPECTOS GENERALES QUE SE DEBEN CONOCER DE LA EMPRESA EN UN PROCESO DE PLANEACIÓN

Quien desarrolle un proceso de planeación debe conocer los siguientes aspectos de la empresa: su historia, en qué sector industrial se encuentra clasificada, los reglamentos, los manuales, la estructura y funcionamiento de cada área funcional, sus estatutos, etc.

La parte externa debe enterarse de: los clientes y el mercado de la competencia, las legislaciones actuales y futuras del negocio, la tecnología de la competencia, los aspectos sociales, demográficos y culturales del mercado, la situación económica del país y/o del mercado global, la situación política del país, conocer de economía global, etc.

APARTADO FINAL

Cuando se trata el tema de la planeación de empresas, es necesario que las personas encargadas de la planeación conozcan: qué tipo de planes pueden llevarse a cabo en la organización; cuándo se ejecuta el plan de acción (no se deben olvidar la misión y la visión de la empresa en el desarrollo de estos aspectos); cuándo la empresa lleva a cabo planes que son permanentes y otros que atienden exclusivamente una necesidad o caso apremiante; y cuáles programas, proyectos, presupuestos, políticas, procedimientos y reglas contribuyen a que la planeación se haga efectiva.

Cuando se está planeando, necesariamente se ponen en práctica otras funciones administrativas. En tal virtud, la empresa debe organizarse estructuralmente y documentalmente para llevar a cabo la planeación; alinear al personal, mantenerlo motivado y que se produzca una excelente comunicación en el cumplimiento de los objetivos; seleccionar al personal, capacitarlo, evaluarlo, remunerarlo de acuerdo con sus responsabilidades, y brindarle bienestar y seguridad social (son aspectos que no se deben descuidar si se desea obtener éxito en las estrategias diseñadas). Establecer estándares e indicadores y fijar la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos aseguran que los planes se concreten.

Dependiendo de quién planifique a la empresa, se puede tener cierto grado de probabilidad de que se asegure el éxito empresarial. El adagio popular ha enseñado que dos personas

piensan más que una, he allí la importancia de los equipos que diseñan la planeación institucional. No debe haber discusión cuando al momento de conformar los equipos de trabajo para la planeación se piense en el interés superior de la empresa; en tal sentido, no importa si el equipo de planeación es interno, externo, o mixto, lo importante es que las personas tengan el conocimiento suficiente para encauzar a la empresa hacia el éxito.

TALLER

Cada estudiante debe resolver las siguientes preguntas con el fin de conocer el revelador tricerebral según De Gregori (1999; Tabla 1). Para lo anterior, el estudiante se debe autoevaluar con notas de 1 (mínimo) a 5 (máximo) y escribirlas dentro de la figura que le corresponde:

TABLA 1. Revelador del coeficiente mental triádico

01. ¿Al final del día, de la semana o de la actividad haces revisión, evaluación?	☐		
02. ¿En tu casa, en tu habitación, en tu lugar de trabajo, hay orden?		△	
03. ¿Crees en algo mayor que tú, en algo superior, espiritual?			○
04. ¿Vives alegre, optimista y disfrutando a pesar de todo?			○
05. ¿Dialogando o discutiendo, tienes buenas explicaciones, argumentos, sabes rebatir?	☐		
06. ¿Tienes presentimientos, premoniciones, sueños nocturnos que se realizan?			○
07. ¿En la relación efectiva, le entras a fondo, romanticismo con pasión?			○
08. ¿Sabes hablar frente a grupo? ¿Dominas las palabras con fluidez y corrección?	☐		
09. ¿Cuando hablas, gesticulas, mueves el cuerpo, miras a todas las personas?			○
10. ¿Te puedes imaginar en el lugar de otra persona y sentir como ella se siente?			○
11. ¿Sabes alinear los pros y contras de una problemática, logras discernirlos y emitir juicios concretos?	☐		
12. ¿Cuándo narras un hecho, le metes muchos detalles, te gusta dar todos los pormenores?	☐		
13. ¿Al comprar o vender te sale bien, tienes ventajas, ganas plata?		△	
14. ¿Te gusta innovar, cambiar la rutina de la vida, del ambiente, tienes soluciones creativas, originales?			○
15. ¿Controlas tus ímpetus y te detienes a tiempo para pensar en las consecuencias antes de actuar?	☐		
16. ¿Antes de aceptar cualquier información como cierta, te dedicas a recoger más datos, averiguar las fuentes?	☐		
17. ¿Tienes habilidades manuales con agujas, serrucho, martillo, jardinería o para arreglar cosas dañadas?		△	
18. ¿Frente a una tarea difícil, tienes capacidad de concentración, de continuidad, de aguante?		△	
19. ¿En la posición de jefe, sabes dividir tareas, calcular tiempo para cada una, dar comandos cortos, exigir la ejecución?		△	
20. ¿Te detienes a ponerle atención a una puesta del sol, a un pájaro, a un paisaje?			○
21. ¿Tienes atracción por aventuras, tareas desconocidas, iniciar algo que nadie hizo antes?		△	
22. ¿Te autorizas a dudar de las informaciones de la televisión, de personas de la política, de la religión, de la ciencia?	☐		
23. ¿Logras transformar tus sueños e ideales en cosas concretas, realizaciones que progresan y duran?		△	
24. ¿Tienes el hábito de pensar en el día de mañana? ¿En el año próximo, en los próximos diez años?			○
25. ¿Tienes facilidad con las máquinas o aparatos como grabadoras, calculadoras, lavadoras, computadores, autos?		△	
26. ¿Eres rápido en lo que haces? ¿Tu tiempo rinde más que el de tus colegas? ¿Terminas bien a tiempo lo que empiezas?		△	
27. ¿Cuando trabajas o te comunicas, usas los números, usas estadísticas, porcentajes, matemáticas?	☐		

Nota. Tomado de *Construcción del poder de tus tres cerebros: educación familiar-escolar de los 3 cerebros*, por W. de Gregori, 1999

Anote los resultados de la sumatoria de cada figura en la Figura 4.

FIGURA 4. Desarrollo del cerebro. Tomado de *Construcción del poder de tus tres cerebros: educación familiar-escolar de los 3 cerebros*, por W. De Gregori, 1999.

Una vez desarrollado el revelador tricerebral, cada estudiante deberá buscar a un compañero opuesto en los resultados; es decir, si el resultado para un estudiante fue de una inclinación a la aplicación de la parte izquierda o lógica (cuadrado), deberá buscar a un compañero con inclinación a la parte derecha

intuitiva (círculo) y a otro con inclinación a la aplicación de la parte central u operativa del cerebro (triángulo).

Conformado el equipo de trabajo, se deberá resolver el siguiente cuestionario de preguntas:

1. ¿Defina cuál es la relación de la función de planeación con las demás funciones administrativas?
2. ¿Cuál es la diferencia entre visión y misión?
3. ¿Cuál es la diferencia entre planes estratégicos, tácticos y operacionales?
4. Diseñe un plan que contenga: programas, proyectos y presupuesto.
5. Describa una política dentro de un plan.
6. Señale y explique una regla que contribuya al cumplimiento de un objetivo.
7. Haga el procedimiento que contribuya al cumplimiento de un plan.

REFERENCIAS

- Baguer-Alcalá, Á. (2010). *Dirección de personas: un timón en la tormenta* (2a ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- De Gregori, W. (1999). *Construcción del poder de tus tres cerebros: educación familiar-escolar de los 3 cerebros*. Bogotá: Kimpres.
- Editorial Vértice. (2009). *Coordinación de equipos de trabajo*. Málaga: Editorial Publicaciones Vértice S.L.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París: Dunod Editeur.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Winslow-Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper & Bros.