

Módulos de Capacitación para el Desarrollo del Liderazgo Gerencial

La Función Directiva

✓ La Planificación es....

La Planificación es el proceso de determinar metas organizacionales y el modo de lograrlas.

Planificar es una toma de decisiones anticipada:

1. Elegir la meta (objetivo, misión).
2. Evaluar rutas alterna para llegar a ellas (estrategias).
3. Elegir el curso de acción específico para llegar (plan de acción).

El proceso de planificación se hace a la medida en cada empresa. Aunque los conceptos básicos son los mismos, cada organización, debido a su cultura y filosofía, tiene prioridades distintas.

Para el éxito de un proceso de planificación son críticos la participación del STAF, una buena comunicación y el involucramiento de todos los protagonistas.

✓ Planificación estratégica.

Define la **Misión** de la organización en término de su principal actividad.
Produce los lineamientos generales que guiaran las acciones de la empresa en el futuro.

Características de la Planificación Estratégica Corporativa



Hasta 5 años.



¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Debemos ampliarlo, reducirlo o diversificarlo?



Involucrar a altos ejecutivos, consultores, personal de apoyo.



Múltiples variables, porque debe evaluarse tanto el ambiente externo como el interno: FODA.



Poca, o dependiendo de cada organización.



Un enunciado general, que exprese por escrito los acuerdos logrados en el proceso: Misión.
 Visión áreas de impacto: ¿Qué productos o servicios serán enfocados?

✓ **Planificación Estratégica Funcional.**

Analiza las alternativas posibles para el logro de la misión. Produce las áreas de oportunidades factibles del mercado.



Hasta 5 años.



¿Cuáles son los componentes claves del negocio?
 ¿Cuáles son las áreas de impacto a trabajar durante este plazo de tiempo?
 ¿Qué debemos hacer?



Los altos ejecutivos que participaron en la formulación del plan estratégico, gerentes, jefes de división, oficiales senior. Se revisa la misión corporativa, y se elaboran todos los planes de acción.

Complejidad

Hay menos variable que en el plan estratégico, pues ya se tiene definida la misión. Se consideran los datos sobre condiciones del mercado, retornos financieros, recursos organizacionales.

Estructuración

Depende de las políticas existentes y de los recursos organizacionales de que se disponga.

Producto

Planes de acción.
Objetivos Financieros.
Oportunidades de Mercado.
Organización Gerencial.
Facilidades.
Plazo para próxima revisión.

✓ Planificación Operativa.

Tiene tiempos cortos, tareas específicas y objetivos medibles. Asegura que los recursos requeridos para lograr un objetivo estén disponibles cuando y donde se necesiten.

Características de la Planificación Operativa

Estructuración	Un año o menos, puede ser mensual.
Pregunta Clave	¿Qué tareas específicas hay que hacer para obtener los resultados establecidos en el plan a largo alcance?
Proceso	Jefe de división senior que participaron en la planificación estratégica, ejecutivos en cada unidad y división. Se establecen responsabilidades específicas.

✓ Planificación Estratégica.

Implica el análisis del entorno externo para identificar problemas, oportunidades y amenazas, revisión del entorno interno para identificar los puntos fuertes y débiles, además del desarrollo de la misión, visión y valores, objetivos, estrategias, proyectos y planes de acción.

✓ Elementos de un Plan Estratégico.

- **Misión:** es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe la institución? Es una especie de declaración duradera de principio que distingue a una institución de otra.
- **Visión:** es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que una institución quiere ser en el futuro.
- **Valores:** son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización.

- **Objetivos:** son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo.
- **FODA:** es el análisis mediante el cual se identifican las fortalezas y debilidades (interior) de la institución y las oportunidades y amenazas (exterior).
- **Estrategias:** grandes acciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos de la institución y así hacer realidad los resultados esperados.
- **Áreas de Impactos:** son los aspectos focales en los que se concentran los objetivos, a fin de aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y convertir las debilidades en fortalezas.
- **Planes de Acción:** comprende las actividades detalladas a llevarse a cabo, los responsables y las fechas de inicio y términos de cada una.
- **Presupuesto:** constituye la expresión financiera de los objetivos y metas que contiene los recursos requeridos para llevar a cabo el plan.

Análisis FODA

Fortalezas

- Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
- Capacidades fundamentales en áreas claves.
- Recursos financieros adecuados.
- Habilidades para la innovación de proyectos.

Debilidades

- Problemas operacionales internos.
- Seguimiento deficiente al implementar la estrategia.

- Dirección estratégica no muy clara.
- Incapacidad para financiar los cambios necesarios en las estrategias.

Oportunidades

- Atender a grupos adicionales.
- Diversificar planes de negocios.

Amenazas

- Cambios demográficos adversos.
- Incremento del desempleo, delincuencia.
- Conflictos bélicos.

✓ Objetivos.

Existen tres tipos básicos de objetivos:

- Objetivos Rutinarios.
- Objetivos Innovadores.
- Objetivos de Mejoramiento.

Características de un Buen Objetivo.

1. Orientado a los resultados.
2. Consistente.
3. Específicos.
4. Medibles.
5. Con Tiempos Asociados.
6. Alcanzables.