

Es nuestro deseo intentar un comentario, sobre algunos aspectos de la función de planeamiento. Es importante este tema porque está íntimamente ligado con nuestra profesión militar y, además, porque es aplicable a la actividad civil, especialmente en los cargos de nivel Directivo.

Aspiramos que al finalizarlo, estimado lector, esté tan convencido, como lo estamos nosotros, de la importancia de la función de **planear**, de la cual depende el éxito o el fracaso de nuestras actividades individuales o colectivas, siendo además la función noble e intelectual por excelencia.

mina los propósitos de una Unidad Empresarial y los medios para lograrlos.

El mismo profesor resume en su libro algunas otras definiciones no menos importantes:

La Planificación es uno de los más simples y naturales procesos de la mente por el cual los hombres que piensan determinan y logran sus objetivos.

Toda Empresa (o acción) Compleja requiere para el éxito de su administración y control que hayan planes preparados cuidadosamente, para predecir sus operaciones futuras con la mayor exactitud posible.

EL PLANEAMIENTO, NECESIDAD ACTUAL

Tte. Cor. BENJAMIN MEDINA ANGARITA

¿QUE ES PLANEAR?

Las definiciones más comunes son:

Planear es escoger y seleccionar hechos para preveer y formular actividades u objetivos determinados o necesarios y lograr así los resultados que deseamos.

El Profesor Muñoz Amato asesor técnico de las Naciones Unidas, en su Teoría General de la planificación, dice: Planificar es la función de programar el trabajo. Es la formulación sistemática de un conjunto de decisiones, debidamente integrado que deter-

En el aspecto Nacional: "La Planificación es el esfuerzo organizado para utilizar la inteligencia social en la determinación de la Política Nacional".

La Planificación se basa en los datos fundamentales sobre los recursos, cuidadosamente recogidos y analizados. Es una visión de conjunto que abarca y reúne los distintos factores pertinentes para evitar conflictos de propósito o falta de Unidad en la Administración Nacional. Es una visión prospectiva y retrospectiva.

De todas maneras la Planificación es la antítesis de la improvisación; es



Tte. Cor. BENJAMIN MEDINA ANGARITA

la previsión sistemática, más la verificación correctiva. Es un concepto dinámico que conlleva decisión y acción.

¿EN QUE CONSISTE UN PLAN?

Desde el punto de vista civil como del Militar, un plan consiste en:

- 1) Definir los objetos o propósitos.
- 2) La ordenación de los recursos humanos y materiales.
- 3) El establecimiento de las políticas, procedimientos y métodos (o tácticas) para que con los recursos disponibles se alcance el objetivo o propósito.
- 4) La determinación de los pasos a seguir u objetivos intermedios.
- 5) El establecimiento de las medidas de tiempo, cantidad y calidad.
- 6) El concepto espacial de las actividades.
- 7) Las instrucciones o especificaciones necesarias para encausar racionalmente y dirigir la persona o grupo.

PROCESO QUE SE SIGUE PARA PLANIFICAR

El proceso que se sigue en la elaboración de un plan, generalmente contempla los pasos que se indican en el siguiente orden de ideas:

- 1) **Definición de los objetivos** función que corresponde generalmente a los ejecutivos, a los líderes y altos mandos. Juega en esto la habilidad,

destreza e inteligencia de los administradores para la fijación de objetivos concretos, precisos, claros y específicamente realizables.

- 2) **Recopilación** de datos, hechos y demás información disponible que esté referida en forma inequívoca a los objetivos. Es una labor continua y que no tiene límite en su realización.

Como ya se ha dicho, hechos erróneos, o mentirosos desfiguran la verdad y el plan resulta falso e impracticable.

- 3) **Análisis, estudio e investigación** de la información recibida, agrupando y seleccionando los hechos que se relacionan. Aquí es donde entra en juego la capacidad del Analista y donde se hace indispensable el dominio de la especialidad.

- 4) **Posibles soluciones.** Del examen cuidadoso de los datos van surgiendo y tomando forma las soluciones que corregirán o darán solución al problema. También resultan soluciones "alternas" que sirven para establecer comparaciones y buscar la eficacia de cada línea de acción en determinado caso.

- 5) **La adopción de las soluciones**, está a cargo de las autoridades o Jefes a quienes les corresponde **decidir**, y a quienes mediante su sanción disponen continuar obrando en el sentido propuesto.

- 6) Posteriormente viene la preparación y presentación del plan y de las medidas que conviene poner en práctica para entrar en la etapa de la ejecución.

CARACTERISTICAS DE PLANEAMIENTO

El planeamiento se basa en hechos, es decir en investigaciones de la realidad. Los hechos constituyen la base o los cimientos del Plan. Cimientos falsos o escasamente firmes, permiten un razonamiento igualmente falso y

por lo tanto un plan deleznable e impracticable.

El Plan, por otra parte, está siempre **referido al futuro**. Es una previsión de los hechos por venir, teniendo como punto de partida hechos reales presentes, a más de la experiencia de lo ocurrido en el pasado.

En Francés es "prevoyance" o sea "mirar hacia el futuro".

El Plan constituye la mejor prueba de que la acción mental se anticipa a la acción física.

Según Henry Fayol, planear es prever situaciones futuras. Adelantarse a los hechos. En otras palabras cumplir el aforismo de: "Si eres prudente a reflexionar detente".

Planear es también substituir el azar y la incertidumbre por el estudio y el **raciocinio**. Es desechar el influjo de genios o predecidores, reemplazando su acción por el **estudio y análisis real de los problemas**.

Si es necesario que una persona planifique en forma racional su conducta en cada una de sus actividades, en un conjunto integrado, evitando dejarse llevar por los hábitos, por reacciones del subconciente o por cualquier impulso irracional, con mayor razón una **Unidad o Entidad** administrativa debe planear.

Las situaciones militares, como las actividades industriales, son dinámicas, cambiantes; por tal razón, se requiere mantener a la mano **soluciones alternas** para poder controlar la marcha hacia el objetivo propuesto.

Por eso la función de planeación es tan importante como la ejecución misma. Es necesario pensar que el planeamiento es una función de todos los niveles. No es exclusivo de las altas jerarquías del Gobierno, ni de los altos mandos o Directivos Empresariales.

Si bien es cierto que confiar las decisiones de los altos mandos y Directivos al azar y a la improvisación traen males de mayor trascendencia y abar-

can a una mayor parte de la Sociedad y del Estado, es apenas lógico pensar que a mayor altura el esfuerzo de planeamiento debe ser mayor.

El planeamiento por otra parte constituye una **actividad s'n fin**.

En el aspecto Militar, antes de capturarse un objetivo no sólo se está previendo la explotación o mejor aprovechamiento del éxito, sino que se están fijando nuevos objetivos, nuevos propósitos, nuevas metas. Igual cosa ocurre en el campo civil, pues lo contrario será la parálisis y desorientación de la Empresa o Entidad. Por lo tanto el Plan está íntimamente ligado con la **acción de progreso** puesto que es un concepto dinámico contrario a todo lo que es rutina, despilfarro y desorganización.

El Planeamiento además tiene la **virtud de simplificar el trabajo**, eliminando los procesos innecesarios, cambiando los sistemas o tácticas que no conducen al éxito de las operaciones o labores. Reduce el trabajo improductivo y el esfuerzo innecesario.

Por la misma razón permite utilizar al máximo todos los recursos de la Empresa, Unidad o Entidad, logrando una mayor productividad o beneficio. En el mismo orden de ideas reduce el **tiempo de la ejecución** de la operación o labor, pues se actúa sobre una idea clara y definida acabando con órdenes y contra-órdenes que son la demostración más palpable de improvisación y desorganización.

Pero la característica esencial del Plan es que sea **realizable o practicable**. Un Plan muy bien confeccionado y presentado no tiene ningún valor si no es práctico, si no consulta la realidad, o si no está basado en hechos reales y comprobables.

El Plan también representa una acción de conjunto, la cual exige como requisito indispensable la coordinación entre los diferentes departamentos, o

grupos de una misma unidad administrativa.

Los planes tienen también la propiedad de seleccionar las metas y las actividades principales o que realmente conducen al objetivo evitando la preocupación por las actividades menores o que no se relacionan con el objetivo propuesto.

La Administración técnica reconoce que para efectuar una labor con resultados positivos se requiere aplicar o cumplir el proceso en el siguiente orden de ideas:

- 1—Planear.
- 2—Organizar.
- 3—Ejecutar.
- 4—Controlar o supervisar.

Dando como es lógico gran importancia a la **planeación y organización** porque es la base del resto del proceso.

PRINCIPIO DEL PLANEAMIENTO.

Un buen planeamiento, según el Dr. Muñoz Amato, debe basarse sobre los siguientes principios:

a) Principio de la Inherencia.

Esto significa que el planeamiento debe abarcar **todos los niveles** de una Empresa o Unidad, es decir, que en forma paralela se debe asegurar la participación de todas las secciones, grupos o Departamentos.

b) Principio de la Universalidad.

O sea que abarca en forma integral todos los **aspectos, fases y actividades** de la Empresa o Colectividad. La parcialidad hacia el aspecto de potencial humano, sin tener en cuenta lo económico, hace que el planeamiento marche en forma irregular y descuide asuntos básicos o importantes.

Por eso, cuando un Ministerio, un Departamento, una Sección, planean medidas, teniendo en cuenta únicamente su punto de vista, resultan un poco de soluciones desvertebradas e independientes unas de otras, presentándose el

caso de que algunas de éstas son contrarias o niegan el beneficio de otras, negando la acción integral.

Es por esto tan necesaria la acción global y la visión de conjunto que se logra mediante un organismo de planeamiento o Estado Mayor debidamente integrado.

c) Principio de la Unidad.

El Plan también debe integrar los esfuerzos de las diferentes partes de un todo hacia el objetivo común.

Es decir, que los Directivos, empleados y obreros trabajan por un mismo propósito así como el General, los Oficiales de su Estado Mayor, los Comandantes de las distintas Fuerzas, los Sub-Oficiales, Empleados y Soldados todos marchan unidos hacia un mismo objetivo que alcanzarán, con fe y entusiasmo, en la meta propuesta, pero especialmente por la **disciplina** que une los esfuerzos hacia un objetivo común.

d) Principio de la Previsión.

El Plan tiene valor por cuanto prevé situaciones futuras, se antepone a la improvisación y desorganización, prevé medidas o disposiciones para gobernar una situación o para crear un determinado efecto que conduce a los objetivos propuestos.

Henry Fayol al referirse a la previsión que debe tener un buen administrador cita la máxima de Napoleón que dice: "Quien da una orden sin preveer sus consecuencias es indigno de mandar".

e) Principio de Flexibilidad.

En todo plan se contemplan algunos **factores fijos y otros variables**, es decir, que se parte de hechos reales y de hechos hipotéticos. Por esta razón el Plan, en cierta forma, es tentativo, es decir, que acepta modificaciones. Debe permitir exámenes y cambios periódicos y oportunos cuando lo indiquen las circunstancias. Esto es, que el planea-

miento es **dinámico** y que tiene capacidad para enfrentarse a los cambios de situación. El Plan no es pues "una camisa de fuerza" de la cual no puede salirse. Es una norma razonable que conduce al objetivo.

IMPORTANCIA

DE LA PLANIFICACION

El planeamiento no sólo es importante porque fija objetivos realizables y de acuerdo con los propósitos, porque une esfuerzos y previene situaciones futuras, sino porque **evita los despilfarros o hace más económico la realización de un trabajo. Reduce el tiempo de la ejecución, fomenta el trabajo en equipo, evita el desgaste de energía humana eliminando esfuerzos inútiles...**

Entre todas estas ventajas cabe destacar la cooperación que resulta de la participación de los administradores de todos los niveles.

Frederic Taylor, con muy buen sentido de la psicología humana, daba gran importancia a que los empleados de todos los niveles conocieran los objetivos de la empresa.

Tanto en el aspecto civil como en el militar, nada trae tan buenos resultados como cuando se logra el entendimiento de la misión por parte de todo el personal. La discusión de la misión y la manra de cumplirla trae de suyo la aceptación, la cooperación, la lealtad y buena voluntad en cumplimiento de ésta. Así como las demostraciones de autoridad e imposiciones traen la contrariedad y cierta oposición, pues el subalterno generalmente tendrá motivos de crítica y de ofuscación por desconocimiento de las causas.

El Profesor Muñoz Amato afirma que **una intensa centralización de mando, violenta el ánimo cooperativo y la participación activa de todos los colaboradores.**

Lo anterior se basa en la necesidad psicológica que cada persona tiene de

ser significativa en su grupo y la satisfacción que siente cuando se le toma en cuenta en la discusión de las decisiones, cuando se valora su concepto; es decir, que existe la necesidad de despertar en cada individuo el sentido de la responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

En esto se plantea una decisión de suma importancia para el administrador o Comandante de una Unidad: o estimula al personal hacia la colaboración o lo rechaza.

RESPONSABILIDAD DE LA PLANEACION

En niveles medios y bajos donde la planificación es simple, los mismos ejecutivos deben ejercer la función de planificación con muy poco asesoramiento.

En cambio, en los niveles altos, a medida que aumentan en importancia, se van separando de la función ejecutiva para convertirse en un organismo de investigación, asesoramiento, control y ayuda.

El asesoramiento debe hacerse en estos casos por especialistas en cada materia para integrar los diferentes conceptos en un sentido predeterminado. De donde surge la profesión de analista o planeador que está tan de moda en las altas empresas, entidades o Gobiernos de alguna consideración. Esto porque tan delicada labor no se puede confiar a personas que carecen de las capacidades, de la técnica o del tiempo suficiente para acometer tan ardua labor.

Ventajas y Limitaciones.

Como se desprende de todo lo hablado hasta ahora, el planeamiento es de gran importancia tanto para una empresa Civil como para las Fuerzas Militares; entre las muchas ventajas que nos proporciona un correcto planeamiento tenemos:

Hace posible la utilización de todas las actividades en forma ordenada para obtener un objetivo, lográndose ahorrar tiempo; si dentro del Ejército se trabaja con vidas que se hallan al servicio de la Patria, es imperdonable entonces que no se prevea su estricta y correcta utilización.

Por medio del Plan podemos determinar los pasos a seguir, consiguiendo así mayor coordinación y control.

Se elimina la incertidumbre ya que si un plan se halla bien elaborado nos proporciona las mayores posibilidades de éxito.

Permite utilizar al máximo energías y esfuerzos dando así mayores resultados. Da además una vista panorámica y permite prever y prevenir todas las posibilidades o causas de fracaso.

Algunos aseguran que el costo del planeamiento excede a su verdadera utilidad. Esto es absurdo ya que tanto en el aspecto civil como en el militar, el éxito o la utilidad justifica, por demás, su costo. Si tenemos en cuenta al ela-

borar un plan su flexibilidad, no solamente no impide la iniciativa del trabajador, sino por el contrario la fomenta y dirige para obtener mayores y mejores resultados.

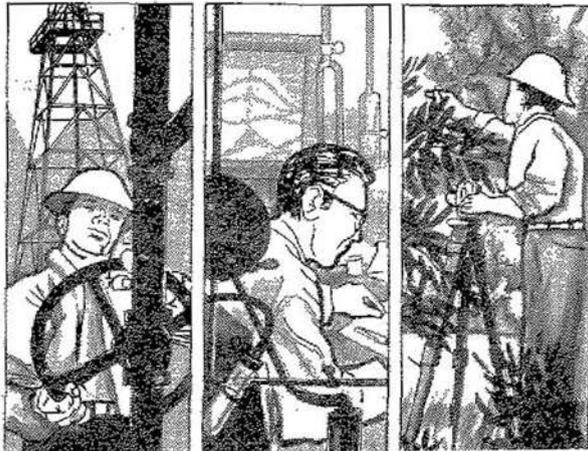
CONCLUSIONES.

La frase "si eres prudente a reflexionar detente" nos hace comprender que la filosofía de todo buen administrador así como la de todo buen Comandante debe ser la de planear desde el más pequeño hasta el más trascendental de sus actos y labores.

El planeamiento es también un proceso netamente intelectual; es una predisposición mental de hacer las cosas, en forma ordenada, a pensar antes de obrar, a actuar más a la luz de los hechos que de las conjeturas. En un país como el nuestro es excusable no tener todos los medios indispensables pero por ningún motivo es perdonable no prever, no planear, no estar listos, así sea mentalmente, para afrontar todas las situaciones

TEXAS PETROLEUM COMPANY

TEXACO



Con sus diversos campos de actividad, abre amplias perspectivas para profesiones tales como:

- INGENIERIA DE PETROLEOS
- GEOLOGIA
- INGENIERIA CIVIL
- ECONOMIA, etc.

