

**MODELO DE PLANIFICACIÓN A IMPLEMENTAR EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS Y PROGRAMAS PARA PERSONAS MAYORES**

GLORIA LUCÍA CARDONA CARMONA

DANIEL ALEJANDRO DUQUE CASTAÑO

PAULA ANDREA MESA ARISTIZÁBAL

WADHER URIBE NAZAR

UNIVERSIDAD CES

FACULTAD DE SALUD

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

MONOGRAFÍA

MEDELLÍN

2015

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2. JUSTIFICACIÓN.....	4
3. PREGUNTA CLAVE	5
4. MARCO TEÓRICO	6
4.1. Planeación.....	6
4.2. Planeación Estratégica.....	9
4.3. Diagnóstico Situacional	9
4.4. Matriz DOFA.....	10
4.5. Tipos de Planes Estratégicos	10
4.6. Objetivos Estratégicos.....	11
4.7. Misión	12
4.8. Visión	12
4.9. Valores	13
4.10. Planeación Operativa	13
4.11. Planeación por Escenarios.....	13
4.12. Planeación Prospectiva.....	15
4.13. Planeación por Objetivos	15
5. DISCUSIÓN.....	18
6. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
6.1. Articulación de la Matriz DOFA con la estrategia	27
6.1.1. Determinación de la estrategia.....	27
6.1.1.1. Estrategias Ofensivas	27
6.1.1.2. Estrategias Correctivas	27
6.1.1.3. Estrategias Defensivas.....	27
6.1.1.4. Estrategias Preventivas.....	27
7. CONCLUSIONES	29
8. GLOSARIO DE TÉRMINOS	31
9. BIBLIOGRAFÍA.....	34

MODELO DE PLANIFICACIÓN A IMPLEMENTAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y PROGRAMAS PARA PERSONAS MAYORES

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años a nivel mundial las empresas han ido migrando de modelos más autoritarios, de escala y utilizando más la táctica, por modelos estratégicos o de planeación estratégica que permitan a la empresa como dice Moreno *“distribuir la autoridad, pero mejorando el control y la coordinación de los equipos de trabajo”*¹; este cambio ha generado un gran avance, pero al ser novedosos y por lo general puesto en marcha por áreas directivas o de altos mandos, no es visto como un ejercicio de toda la organización, por lo tanto es necesario preguntarse ¿cuál es el modelo de planeación más pertinente para implementar en un empresa de servicios y programas para personas mayores?²

2. JUSTIFICACIÓN

Cuando pensamos en los modelos de Planeación, consideramos que es una de las herramientas más importantes para obtener el éxito de la empresa, la cual habla de un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para lograr unos objetivos o propósitos. A través de éste se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Se hace necesario anticiparnos al futuro y por ende prever los riesgos, identificar las oportunidades, beneficios y falencias existentes del medio.

Es de vital importancia pensar en la planeación pues ayuda en gran medida a la organización, a mejorar la competitividad y a realizar una correcta lectura del entorno, para dar respuesta a las necesidades sociales existentes.

Consideramos que, a través del análisis interno y externo de la empresa se llega a la formulación de estrategias que posteriormente se implementarán en el corto, mediano y largo plazo, logrando así las metas propuestas en el futuro deseado.

Finalmente, este trabajo permitirá definir el tipo de planeación en una empresa de servicios y programas para personas mayores, que es la base de este proyecto.

3. PREGUNTA CLAVE

Las empresas de prestación de servicios se enfrentan a diario con situaciones que pueden llegar a ser catalogadas como inesperadas y las cuales terminan siendo superadas en ocasiones de cualquier forma o por la habilidad en la resolución por parte de los integrantes de la empresa, de tal manera que se cumplan los objetivos esto debido a que no se ve necesario realizar procesos de planificación o porque se llega a pensar que estos son propios de las grandes empresas o de empresas del sector de la producción.

Esto nos hace preguntarnos: ¿Qué modelo de planeación debe de implementar una empresa de servicios y programas para personas mayores?

4. MARCO TEÓRICO

4.1. PLANEACIÓN

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

AUTOR	DEFINICIÓN
FAYOL	Señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
KOONTZ O DONNELL	Consideran la planeación como: "función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".
RUSELL ACKOFF	Toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión "anticipada".
GUZMÁN VALDIVIA	Define la planeación como la "

	actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.
IDALBERTO CHIAVENATO	Describe a la planeación como: %la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.
GEORGE TERRY	Afirma que la %planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro.
CHARLES HUMMEL	Trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.
EZEQUIEL ANDER . EGG	Toman la planeación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles.
DE YERHEZKELDROR	Considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados. Pero que deben considerarse analíticamente por separado.
NACIONES UNIDAS	Comentan que la planeación es un proceso de elección y selección entre

	<p> cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.</p>
<p>LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE ADMINISTRADORES</p>	<p>Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.</p>

3

El PNUD define planificación como *el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos*⁴

La planificación debe estar orientada a promover e incluir las dimensiones estratégica, operativa y participativa.

Dado que la planificación es *el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas*⁴ (Stonner, 1996), ésta implica tomar decisiones haciendo una previsión sobre el futuro (anticipación) y una representación del futuro deseado (visualización) pero también realizar acciones personales o de la organización tendientes al logro del futuro deseado (relación de causalidad).

El proceso de planificación deberá responder a varias preguntas que ayudan a identificar la misión, la visión y los valores de la organización, así como también debe dirigir en la empresa los siguientes propósitos: identidad de la organización, objetivos, medios, valores, principios y motivaciones.

4.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

De esta forma, este tipo de planeación es una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad, ésta se especializa en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, a la vez que exige que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la empresa, y poder interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

4.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión, es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

El diagnóstico situacional de la empresa se realizaría con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional.

El diagnóstico situacional tiene como objetivos:

a) Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de

operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar.

b) Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.

c) Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en la organización.

4.4. MATRIZ DOFA:

Permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada área de negocio, éste método debe ser realizado por alguien externo a la empresa pues debe ser realista, objetivo e imparcial. Además este análisis permite convertir una amenaza en una oportunidad, facilita el aprovechamiento de las fortalezas, así mismo, anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.⁶

4.5. TIPOS DE PLANES ESTRATÉGICOS

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan

trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

De todas formas, es importante señalar que la planeación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar el futuro sino de resolver problemas actuales.

4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Se denominan así a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica, éstos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

4.7. MISIÓN

Cuando hablamos de la misión de la empresa debemos establecer cuál es su finalidad específica, qué la distingue de otras de su tipo, de igual forma se identifica la función que cumple la organización en la sociedad. Cabe decir que, es la razón de ser de la empresa, la cual debe ser formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

4.8. VISIÓN

Es la construcción de un objetivo en el que están presentes las expectativas y los fines últimos de la organización, debe contener visión de futuro, ser coherente, ambiciosa, clara, sencilla, atractiva y construida en conjunto.

4.9. VALORES

Éstos constituyen el soporte de la identidad, en la medida en que contienen su misión y visión, además de guiar la filosofía de la empresa orientan las decisiones y comportamientos futuros con relación a su entorno.

4.10. PLANEACIÓN OPERATIVA:

Es el camino que nos indica cómo se puede llegar al lugar dónde se desea ir, su cumplimiento sucesivo permite lograr los objetivos de desarrollo definidos en el plan estratégico, es decir el éxito de un plan estratégico se sustenta en alcanzar los objetivos de los sucesivos planes operativos. La planeación operativa comprende la definición de metas, cuyo alcance se aproxima a los objetivos de mediano plazo, sus responsables y las actividades que aportaran a la generación de productos.

En esta planeación son importantes las actividades, ya que éstas ayudan a materializar los objetivos sin ésta el objetivo quedará en un pronóstico o enunciado, pero no será un hecho real ni un resultado.

4.11. PLANEACIÓN POR ESCENARIOS:

La Planeación por escenarios se origina en el supuesto que en últimas conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna, es imaginar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar en el cual el proceso de creación de escenarios emplea una gama de técnicas para investigar, recoger ideas y escribir historias, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definan los linderos de los terrenos competitivos del futuro. Es por ello que la Planeación por Escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del

entorno en el que las empresas operarán en el futuro y la forma, que en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

La Planeación por Escenarios ha demostrado su utilidad en integrar el conocimiento de un grupo de personas que tienen distintas perspectivas en la generación de estrategias innovadoras. En una organización, muchas personas tienen ideas de cómo podría ser el futuro de la empresa, pero generalmente no existe en ella un proceso para reunir ese conocimiento y darle un uso apropiado.

La Planeación por Escenarios permite construir una fuerte estructura para compartir las iniciativas de una amplia variedad de personas y convertirlas en un recurso valioso y renovador.

Por ello resulta la Planeación por Escenarios especialmente útil en aquellas situaciones donde se requiere de un alto grado de participación de la gente en la construcción de un nuevo futuro. Este proceso llevará a una conversación estratégica que producirá una visión y una acción colectivamente compartida.

La Planeación por Escenarios termina siendo de gran utilidad en situaciones donde la organización tiene una visión clara, es decir se llega a la rutina del día a día de los negocios, donde se pierde la visión de largo plazo y no se perciben los cambios sutiles que se están dando en el mundo exterior. La Planeación por Escenarios tiene como una de las principales virtudes que saca a la gente de la rutina y la pone a generar nuevos retos ante sus arraigadas creencias y percepciones.

La Planeación por Escenarios resalta interrelaciones entre fuerzas y eventos del entorno exterior, que no serían evidentes usando otros métodos de análisis. La toma de decisiones posterior a éste proceso es más fácil especialmente cuando la empresa ha recorrido diversos caminos en la elaboración y evaluación de los escenarios.

Este enfoque puede ser usado con otros modelos para asegurar que los planeadores profundicen en el pensamiento estratégico y está particularmente orientado hacia la identificación de aspectos estratégicos.

4.12. PLANEACIÓN PROSPECTIVA:

Según el diccionario de la real académica española se puede definir la prospectiva como: *“conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro, en una determinada materia”*⁵.

Es con esta definición, que partimos del tema de la planeación prospectiva que podría decirse: que nos sirve como un método para ver el futuro, formular hipótesis que permitan encaminar la empresa y trata de responder preguntas como: ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo voy a hacerlo?, entre otras. Es más un acto que inicia con la creación, conocimiento y meditación sobre nuestra empresa y luego darle forma con los intereses, capacidades para alcanzar lo que se quiere nos ayudara a saber hacia dónde vamos y como lo vamos a lograr; convirtiéndose en un gran herramienta en la formulación de hipótesis, matrices de riesgos y escenarios futuros.

Es más un enfoque que la planeación estratégica ha venido incorporando, la prospectiva vista como una disciplina con visión global, nos permite llegar a explicar posibles futuros, así como la actuación de otros entes implicados, disminuyendo la inseguridad, dando una visión global del presente y aportando elementos que nos permitan llegar a un futuro buscado o deseado.

4.13. PLANEACIÓN POR OBJETIVOS:

Se define como un método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Es una respuesta generalizada en el

medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia. Es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.

Las ventajas principales que tiene una buena planeación por objetivos está en que da claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permite una gerencia participativa, puede inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representa una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y resulta en la integración de la estrategia.

Ésta se fundamenta en los resultados deseados para individuos, grupos y empresas, da dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos.

Para que haya una buena selección de objetivos, se tienen en cuenta criterios tales como: búsqueda de actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados, especificidad en los datos, centrar los objetos en metas, detallar los objetivos, utilización de lenguaje sencillo, aplicación de los principios de la administración, descripción de los resultados por alcanzar.

Es importante mencionar que, los objetivos tienen un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución a la organización como una totalidad. Estos deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con el esfuerzo general. Además, deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, con el fin de ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado. Así mismo, el comportamiento cíclico de este tipo de planeación permite efectuar correcciones y

ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados.

Finalmente, la Planeación por Objetivos no es una fórmula mágica, sino un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer con razonable responsabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como ésta incluye un proceso de planeación y un proceso de dirección, es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien.

Existen diez maneras seguras de fracasar con la Planeación por Objetivos:

1. No lograr la participación de la alta gerencia.
2. Decir a todos que la Planeación por Objetivos es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
3. Adoptar la Planeación por Objetivos dentro de una manera acelerada.
4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar al extremo todos los procedimientos.
6. Aplicar la Planeación por Objetivos en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
7. Delegar todo el proyecto de la Planeación por Objetivos al personal de nivel inferior.
8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamás cómo está andando.
10. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

5. DISCUSIÓN

TIPO DE PLANEACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APORTES A LA EMPRESA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad. • Exige que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la 	<ul style="list-style-type: none"> • La principal desventaja de la planeación estratégica es la gran inversión de tiempo, personal y dinero. • Algunas empresas utilizan personal especializado en planeación, para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, etc. • La empresa pequeña que no 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta la integralidad de cada uno de los componentes de la empresa.

	<p>empresa, y poder interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.</p>	<p>tiene un departamento dedicado a la planeación no puede seguir el proceso sistémico de planeación estratégica. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos.</p>	
<p>PLANEACIÓN OPERATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En esta planeación son importantes las actividades. • Su alcance se aproxima a los objetivos de mediano plazo, sus responsables y las actividades que aportaran a la generación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de desarrollo lleva mucho tiempo. Algunos gerentes se pierden en el proceso, ya que pasan una cantidad excesiva de tiempo planificando y poco o ninguno ejecutando el plan. • Puede causar una desaceleración en las operaciones de una empresa si el plan es extenso. Esto posiblemente puede conducir a una disminución de las ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su aporte es mínimo a la empresa dado a que los servicios a la población adulta mayor son servicios situacionales, que requieren de planes de acción cortos e inmediatos.

<p>PLANEACIÓN POR ESCENARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integra el conocimiento de un grupo de personas que tienen distintas perspectivas en la generación de estrategias innovadoras. • Gran utilidad en situaciones donde la organización tiene una visión clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pierde la visión de largo plazo y no se perciben los cambios sutiles que se están dando en el mundo exterior. • Se han hecho serios cuestionamientos acerca de si la Planeación por Escenarios es apropiada para manejar cambios discontinuos y profundamente disruptivos, porque en la medida en que prevalezcan nuestros prejuicios y que éstos sesguen nuestra imaginación sobre los eventos futuros, el proceso de construcción de escenarios quedará anclado en el presente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita el posicionamiento de la empresa, ya que en el momento evolutivo de la empresa obliga a pensar y crear estrategias que den luz a la visión de la empresa.
<p>PLANEACIÓN PROSPECTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un acto que inicia con la creación, conocimiento y meditación sobre nuestra empresa y 	<ul style="list-style-type: none"> • Para construir un escenario de prospectiva ideal, el estudio puede tomar incluso años, lo cual debilita la información obtenida, pues no es actual y las variables 	

	<p>luego darle forma con los intereses.</p>	<p>consideradas ya han cambiado con el paso del tiempo, de igual forma que los objetivos de la organización y entonces la prospectiva no será tan compatible con el objetivo inicial.</p> <ul style="list-style-type: none">• Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia; lo que de nuevo nos dice que la prospectiva no es el medio más adecuado para conocer el futuro.• La planificación con base en la prospectiva tiene un alto costo.	
--	---	--	--

		<p>Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.</p> <ul style="list-style-type: none">• La prospectiva puede ahogar la iniciativa. Puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.• Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con	
--	--	---	--

		<p>las acciones correctivas pertinentes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen variables que no podemos controlar, y que un cambio en ellas afecta nuestra situación futura.• Al no conocer del todo esta herramienta podemos incurrir en un método equivocado y desviar el objetivo de la investigación así como obtener la información equivocada, lo que conduce a que el escenario o los resultados obtenidos desalienten a la empresa y así se piense que se ha perdido el tiempo y sobretodo dinero.	
--	--	---	--

<p>PLANEACIÓN POR OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo. • Da claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permite una gerencia participativa, puede inducir a la motivación y compromiso del 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige evaluación y reevaluación permanente de dichos objetivos. • La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí. • La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa como éste, aumenta el volumen de papeleo en una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales. • El proceso asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes

	personal con los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Los objetivos de la empresa se definen de manera muy superficial y no reflejan todos los intereses de la empresa.• No se cuenta con experiencia adecuada para la realización del plan, la implementación es incompleta o se efectúa fuera de tiempo.• Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.	están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.
--	-----------------------------	---	--

6. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



6.1. ARTICULACIÓN MATRIZ DOFA CON LA ESTRATEGIA:

Con la elaboración de la matriz DOFA se logra obtener todo lo más actual relacionado con los siguientes aspectos:

Debilidades

Fortalezas

Amenazas

Oportunidades

6.1.1. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Una vez desarrollada se convierte en una poderosa herramienta de gestión estratégica, luego de esto se direcciona un proceso que permita la producción y gestión de estrategias que permitan contrarrestar cada uno de los aspectos encontrados en la matriz DOFA de la siguiente manera:

6.1.1.1. Estrategias Ofensivas (F.O):

Se generan a partir de la mezcla de Fortalezas con Oportunidades y permiten atacar el mercado en búsqueda de mayores resultados en la gestión.

6.1.1.2. Estrategias Correctivas (D.O):

Se generan a partir de la mezcla de Debilidades con Oportunidades y permiten reestablecer parámetros con el fin de evitar problemas en el ejercicio del negocio.

6.1.1.3. Estrategias Defensivas (F.A):

Se generan a partir de la mezcla de Fortalezas con Amenazas y permiten hacer frente a los obstáculos visualizados para la empresa, por parte de agentes externos o competidores directos.

6.1.1.4. Estrategias Preventivas (D.A):

Se generan a partir de la mezcla de Debilidades con Amenazas y permiten tomar acciones que prevengan con antelación los posibles problemas de la empresa.

Es importante aclarar que la interacción de los criterios de la matriz DOFA entre estrategias F.O, D.O, F.A, D.A se puede realizar en cualquier combinación

dependiendo el número de criterios y su respectiva compatibilidad para el desarrollo de estrategias, como el siguiente esquema:

DOFA ESTRATEGICO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F.O)	ESTRATEGIAS CORRECTIVAS (D.O)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS(F.A)	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS(D.A)

Con el anterior ejercicio se obtienen las distintas estrategias que permitirán contrarrestar los efectos negativos que se puedan obtener de la matriz DOFA, seguido de esto, se debe proceder a definir los objetivos de cada una de estas estrategias, así como también definir los tiempos a desarrollar dichos objetivos, como corto, mediano y largo plazo.

7. CONCLUSIONES

Haciendo una revisión de los diferentes tipos de planeación, encontramos que para este tipo de empresa la planeación estratégica sería el modelo a desarrollar, de acuerdo a los siguientes argumentos:

- Permite entre otras, la planeación estratégica, mirar a la organización como un todo e integrar estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.
- Las características de la planeación estratégica se deberán ajustar a la empresa, teniendo en cuenta que, está proyectada a largo plazo, con efectos y consecuencias previstos, ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos.
- La planeación estratégica permite definir la misión de la empresa, identifica las unidades estratégicas de negocio, permite investigar los mercados, fijar objetivos para cada unidad estratégica de negocio, calcular la tasa de crecimiento de la empresa, comparar su crecimiento sostenible con el crecimiento esperado de la demanda, cambiar las políticas de la empresa, estudiar la competencia y generar una estrategia corporativa.
- La planeación estratégica debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes, permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para desarrollarlas.
- En la planeación estratégica quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con

el fin de evaluar la situación presente de la empresa, su nivel de competitividad para decidir sobre el direccionamiento a futuro.

Los demás métodos de planeación consideramos que no son apropiados en el momento en que se encuentra la empresa (naciente) por lo siguiente:

- La Planeación por escenarios requiere haberse implementado otros modelos de planeación, visión amplia del entorno, además de un profundo conocimiento de las necesidades, exigencias y comportamientos de los clientes, es de más utilidad en empresas con amplio bagaje y con mayores recursos humanos.
- La Planeación por objetivos, requiere una estrategia ya formulada y puesta en marcha, además de tener bien presente la realidad económica, organizacional y cultural de la empresa; al ser una empresa naciente no se cuenta con las referencias y conocimientos adecuados para implementar este tipo de modelo de planeación.
- Respecto a la planificación táctica y operativa, este es un proceso de desarrollo que requiere de mucho tiempo, situación que puede conllevar a una disminución en las operaciones de una empresa si este se realiza durante un tiempo prolongado.
- La Planeación Operacional se proyectaría para el corto plazo y para lo inmediato, se centra en las operaciones corrientes y tiene como meta principal la eficiencia (hacer las cosas bien), más que la efectividad (hacer las cosas que se deben hacer).

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. Anciano:

Según la OMS(Organización Mundial de la Salud) dice que las personas de 60 a 74 años son consideradas de edad avanzada; de 75 a 90 viejas o ancianas y las que sobrepasan se les denomina grandes viejos o grandes longevos. A todo individuo mayor de 60 años se le llamara de forma indistinta persona de la tercera edad.

2. Adulto mayor:

La Organización Panamericana de la Salud considera como personas adultas mayores, a aquellas que tienen 60 años de edad a mas, teniendo en cuenta la esperanza de vida de la población en la región y las condiciones en las que se presenta el envejecimiento.

3. Ayuda a domicilio:

Servicio que tiene como prioridad la atención a aquellos ciudadanos que presenten discapacidades que les limiten su autonomía personal, y que tengan dificultades para el desarrollo de su vida, tanto a nivel físico como psicológico

4. Centros de día:

Son lugares destinados a la atención diurna de personas mayores que han perdido su autonomía psíquica o física, y que residiendo en sus hogares requieren de una serie de cuidados.

5. Cuidados Domiciliarios:

Programa que busca que los adultos mayores, sus cuidadores y familias cuenten con un dispositivo de apoyo, primero a través de la capacitación de asistentes domiciliarios en el ámbito gerontológico y luego por medio de la entrega de prestaciones sociosanitarias en el domicilio del adulto mayor, a cargo de los asistentes ya capacitados.

6. Estrategia:

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

7. Hogares y Clubs: Centros que organizan encuentros para personas mayores para potenciar la integridad social.

8. Persona mayor:

Se considera persona mayor en Colombia según la corte constitucional Ley 1251 de 2008, es aquella persona que cuenta con sesenta (60) años de edad o más.

9. Planeación:

Es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

10. Programas:

Proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar.

11. Residencias:

Vivienda permanente en la que el servicio de asistencia las personas mayores se presta de forma integral y continuada.

12. Servicios:

Programas de organizaciones, con su personal y medios, que se encarga de realizar un trabajo que satisface determinadas necesidades de una comunidad.

13. Teleasistencia domiciliaria:

A través de la línea telefónica y con un equipamiento de comunicaciones e informático específico, ubicado en un centro de atención, y en el domicilio de los usuarios permite a las personas mayores o discapacitadas, con sólo pulsar el botón del medallón o reloj que llevan constantemente, entrar en contacto verbal desde su domicilio, con un centro atendido por profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Moreno L. et al, planeación estratégica como soporte para la gerencia. [internet] repositorio digital biblioteca fundadores; 2009. Disponible en: http://odin.ces.edu.co/index.php?lvl=author_see&id=40441. Fecha: 20/08/15, Hora:6:50pm.
2. Colpos.mx [Internet]. México. [citado 21 agosto 2015] Disponible en: http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf
3. Berretta Nora y Kaufmann Jorge. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 2: La Planificación orientada a resultados. Banco Interamericano de Desarrollo; 2011. p. 12.
4. Berretta Nora y Kaufmann Jorge. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 2: La Planificación orientada a resultados. Banco Interamericano de Desarrollo; 2011. p. 17.
5. Rae.es [internet]. España. [citado 20 agosto de 2015] Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=prospectivo>.
6. Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer, Applied Strategic Planning . How to develop a plan that really works, McGraw-Hill, Inc. USA. Fecha: 20/08/15 Hora: 6:50pm Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/estrategica.PDF>.
7. Eukanda.es [internet]. España:Eukanda; 2004 [citado 9 Septiembre 2015]. Disponible en: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/939/page_14.htm.
8. Juan Carlos Vergara Schmalbach Tomás José Fontalvo Herrer Francisco Maza Ávila, La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas Scenario Planning: Review of concepts and methodological proposals, Diciembre de 2010, Disponible en: <file:///C:/Users/1017132939/Downloads/Dialnet->

LaPlaneacionPorEscenariosRevisionDeConceptosYPropu-3634575.pdf

Fecha: 20/08/15, Hora: 6:50pm.

9. [dhl.hegoa.ehu.es](http://www.dhl.hegoa.ehu.es) [internet] España: dhl; 2003 [citado 9 Septiembre 2015].
Disponible en:
http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/11_Analisis_DAFO.pdf
10. [Eukanda.es](http://www.edukanda.es) [internet]. España:Eukanda; 2004 [citado 9 Septiembre 2015].
Disponible en:
http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/939/page_14.htm
11. Amaya Amaya, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga.
12. Armijo, Marianela. Planificación Estratégica Gubernamental como herramienta para la implementación de la Políticas Públicas. En: Planificación Estratégica y Políticas Públicas. Instituto de Altos Estudios Nacionales. IAEN y CEPAL. Quito, Ecuador; 1988. Disponible en:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/41470/planificacion_estrategica_a_iaen.pdf
13. Reddin, William .J. ¿Qué es la administración por objetivos?. The Output Oriented Organization; 1988. Disponible en:
<http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2011/02/Direccion-por-resultados4.pdf>
14. Guía metodológica de planificación estratégica. Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 2005.
15. David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 14ª. ed. México: Editorial Pearson; 2013.
16. Chiavenato, Idalberto. Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. [Internet] 2ª. ed. México: Mc. Graw Hill.; 2011 [citado 29 agosto 2015]. Disponible en:

17. Cuevas Fournier, Rosalía: La planeación estratégica gerencial. Revista Reencuentro [Internet]. 1999 [citado 25 agosto 2015]; 23. Disponible en: http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24_13.html
18. Ponce, Reyes. Administración por objetivos. [Internet] México: Limusa; 2005. [citado 31 agosto 2015]. Disponible en: http://www.tematika.com/libros/negocios_y_cs_economicas--10/administracion--1/administracion_gral--1/administracion_por_objetivos--250222.htm
19. Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William. Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw Hill.; 2011. Disponible en: <http://es.slideshare.net/fernandamonterroso/libro-planeacin-estrategica-aplicada?related=1>
20. Gob.cl [internet]. Chile. [citado el 22 agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.gob.cl/2015/02/13/adultos-mayores-los-beneficios-para-la-tercera-edad-en-la-guia-de-proteccion-social/> Fecha: 31 agosto de 2015
Hora: 6:44pm
21. paho.col [internet]. Colombia. [citado 26 agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.paho.org/col/> Fecha: 31 Agosto 2015 Hora: 6:40pm
22. who.es [internet]. España. [citado 26 agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.who.int/es/> Fecha: 31 Agosto de 2015 Hora: 6:41pm
23. López, Carlos [Internet]. Piura: La administración por objetivos. c2001 (consultado 28 agosto 2015). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-objetivos/>
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf>
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009.

24. Reddin, William .J. ¿Qué es la administración por objetivos?. The Output Oriented Organization; 1988. Disponible en:
<http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2011/02/Direccion-por-resultados4.pdf>