

Capítulo 4

Planeamiento y Control

Marcelo Alcain

El planeamiento es una de las funciones de la administración, al igual que la organización, la dirección, la coordinación y el control. Todas ellas son importantes en la vida de las organizaciones y, contrariamente a lo que muchas personas y profesionales piensan, son vitales para el funcionamiento de las mismas y de las áreas, gerencias, sectores que las integran.

Todos planificamos

Así como un estudiante planifica su año o su cuatrimestre de estudio considerando qué materias podrá cursar en ese lapso de acuerdo con sus posibilidades y a sus pretensiones, las organizaciones, ya sean empresas, ONG, mutuales, sindicatos o universidades (entre otras), prevén el estado futuro en que se quieren encontrar en un determinado plazo.

Planifica el dueño de un restaurante los platos que mantiene dentro del menú que ofrece, planifica el gerente de personal las capacitaciones que debe brindar a sus empleados; lo propio hacen el dueño de una empresa textil sobre la producción que tiene que ofrecer al mercado y el socio de una Pyme que produce autopartes para las grandes empresas automotrices que fabrican un nuevo modelo de automóvil.

Todos planificamos, a veces sin darnos cuenta. Tome su agenda de papel o la de su celular y fíjese como tiene planificado su tiempo ... ¡su

tiempo !: lo más valioso y uno de los recursos vitales de una persona, de una empresa, de una entidad de bien público, de un gobierno.... eso está planificado de manera más o menos exacta, pero está planificado.

La actividad de planificar es un ejercicio que, más allá de que finalmente arroje el resultado esperado o no, es una sana práctica tanto en la vida personal como en las organizaciones, dado que brinda un horizonte de visibilidad, de expectativas y moviliza a la persona/área que lo elabora para que, de acuerdo a lo previsto, se active y la traccione hacia obtener lo que se previó.

Es necesario entender la importancia que tiene la planificación (más allá de que se cumpla o no lo preestablecido) en la vida de las personas y de las instituciones: planificar implica desarrollar:

- una tarea de diseño con creatividad para delinear una hipotética situación previamente analizada, en base a los recursos con que contamos (dinero, personas, materia prima, instalaciones, conocimiento, etc.)
- actividades de implementación de lo previsto en ese diseño, que consiste en llevar a cabo las tareas que sirvan para alcanzar lo previsto en la planificación y
- el análisis de la efectividad de las tareas con relación a lo anticipado, para determinar los desvíos y los motivos por los cuales hubo variaciones, que tiene relación con el control.

Tipos de Planeamiento

A continuación, ubicaremos a los distintos tipos de planeamiento en una estructura piramidal tradicional:

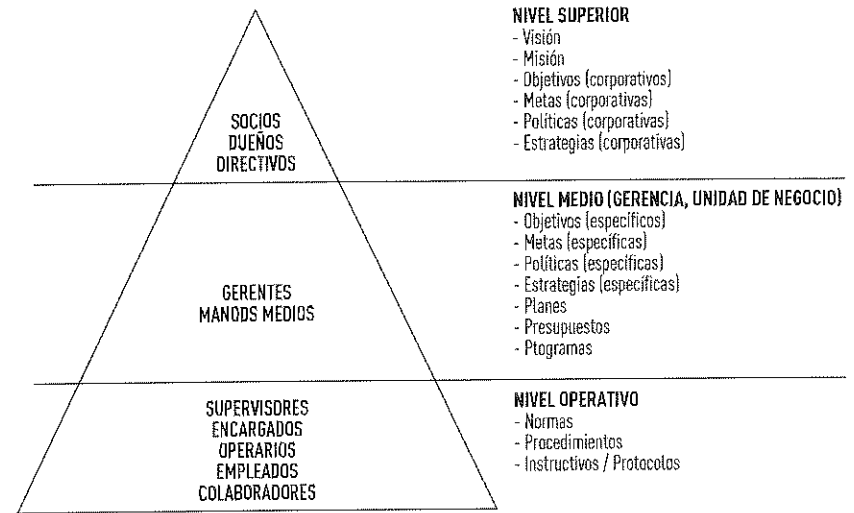


Figura Nro. 1 (Fuente: Elaboración propia)

Visión: es el estado futuro al cual, a partir de los valores, aspira la organización. La visión es la que orienta a todos los integrantes/colaboradores hacia dónde deben dirigirse las acciones sobre las que cada uno es responsable.

Son los dueños y/o los directivos de la organización quienes la deben determinar, y es de vital importancia que tengan en cuenta no sólo a todas las áreas de la organización sino también a los grupos de interés con los cuales se relaciona.

Los valores son principios elegidos de manera voluntaria que forman parte importante de la cultura de la organización y que impulsan el comportamiento de todos sus integrantes para alcanzar los resultados esperados, a partir de la aplicación de esos principios. Ejemplos: trabajo en equipo, respeto, solidaridad, transparencia, etc.

Estos valores serán los que establecerán la cultura de la organización y son definidos por sus dueños. Cuando correspondan a un grupo empresario, la compañía "madre" será la que los establezca.

Eventualmente -si bien no es lo más común- existen casos en los cuales los dueños solicitan la participación de los empleados en

la definición de los mismos: esta construcción colaborativa logra, en mayor medida, el compromiso de todos los integrantes.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas⁹⁹:

“Ser la empresa elegida como la mejor opción para volar y trabajar, liderando el desarrollo del mercado argentino, con una gestión altamente profesional”.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina ¹⁰⁰

“Una Argentina inclusiva en la que todos los sectores de la población puedan acceder a sus derechos básicos y disfrutar plenamente de la vida en sociedad”.

Misión: es la razón de ser de la organización. Al igual que la visión, debe ser establecida por el/los dueños o los directivos de la organización.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

“Conectar al país con un servicio seguro y confiable, contribuyendo al desarrollo económico y social en forma transparente y autosustentable”.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

“Trabajar por la inclusión social de los sectores más vulnerables de la sociedad, implementando proyectos de atención integral dirigidos a la recuperación de sus derechos”.

99 ¹Ver página web de Aerolíneas Argentinas (www.aerolineas.com.ar).

100 Es una fundación que busca la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos mayores en situación de vulnerabilidad social. Ver página web de Mensajeros de la Paz Argentina (www.mensajerosdelapaz.org.ar).

Objetivos y metas

Por tener la misma raíz se tratarán conjuntamente: tanto los objetivos como las metas pueden ser cualitativos o cuantitativos. En el nivel superior, los objetivos apuntan a lo aspiracional de la organización: son cualitativos; las metas, por su parte se refieren a fines específicos, es decir a la obtención de resultados que sean más medibles.

Estos dos tipos de planes trabajan conjuntamente como una “cadena de medios a fines”: cuando se alcanza/n la o las metas (medios) propuesta/s, se logra/n el o los objetivos trazados (fines). Es decir que, en niveles jerárquicos, la meta es un medio para alcanzar el fin propuesto, o sea, el objetivo.

Objetivo: es el propósito, el fin, lo que persigue, lo que desea alcanzar una organización y responde a sus características y cualidades. Los objetivos del nivel superior, a su vez sirven para establecer las metas, estrategias y políticas de una organización: no sólo las condicionan, sino que también orientan las tareas que se llevan a cabo en ella.

De la misma manera actúa sobre los objetivos del nivel gerencial o medio: cada área, gerencia, departamento establece los propios, siempre condicionados por lo definido desde ese nivel superior.

Meta: es un resultado a obtener y es medible por excelencia; es aún más específico que el objetivo referido.

Además de las metas establecidas en el nivel superior de las organizaciones, en el nivel medio también las áreas, gerencias y departamentos establecen sus propias metas, siempre condicionadas por los objetivos determinados el nivel superior.

Ejemplo 1 - Objetivo y Meta - Aerolíneas Argentinas

Objetivo:

Incrementar la participación en el mercado de la aeronavegación y recuperar la competitividad en el mercado.

Meta:

Aumentar la participación en el mercado de la aeronavegación en un 15 % con respecto a la del año anterior.

Ejemplo 2 - Objetivo y Meta - Mensajeros de la Paz Argentina

Objetivo:

La promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos mayores en situación de vulnerabilidad social¹⁰¹

Meta:

Para restituir los derechos de adultos mayores en situación de vulnerabilidad social en una determinada provincia, se pauta la meta de construir 3 geriátricos en un lapso de 6 años, que contemplen todas las necesidades de los hombres y mujeres mayores de 65 años que se encuentren en esa situación.

Política:

Aquí también tenemos que diferenciar las políticas organizacionales de las de las distintas unidades de negocio (gerencias, áreas, departamentos), que denominaremos “específicas”.

La política organizacional o corporativa, es una directiva que se emite desde el nivel superior de la organización, que debe ser aceptada y aplicada en toda la organización por todos los integrantes de la misma.

La política de un área, gerencia, unidad de negocios o departamento cumple con la misma función, pero circunscripta a ese ámbito de aplicación.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

Una política organizacional / corporativa puede ser la política de seguridad que se debe cumplir en toda la empresa.

Una política específica puede ser la política de seguridad que se aplica en los vuelos.

¹⁰¹ Es una fundación que busca la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos mayores en situación de vulnerabilidad social. Ver página web de Mensajeros de la Paz Argentina (www.mensajerosdelapaz.org.ar).

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Una política organizacional/corporativa de esta ONG puede ser la de fomentar la inclusión social a partir de alianzas y del compromiso de los distintos niveles de gobierno.

Una política específica puede ser que, para la inclusión social de los niños y niñas, se vincule con los directivos del ministerio de una determinada provincia de los niveles educativos inicial (4-5 años) y primario (de 6 a 12-13 años).

Estrategia: es un plan de acción frente al contexto incierto, teniendo en cuenta lo que pudiera ocurrir y considerando las fortalezas y debilidades de la organización, en aras de alcanzar un determinado objetivo.

A modo de ordenamiento y vinculación con lo visto hasta en el momento en este capítulo, es necesario destacar que la estrategia siempre está en concordancia con los objetivos organizacionales/corporativos; los cuales a su vez se desprenden de la visión y la misión de la organización. Únicamente de esta manera es posible que el proceso tenga coherencia y sea aceptado por todos los niveles.

Al igual que en el caso de la política, existen estrategias organizacionales/corporativas y otras específicas, que se aplican en cada una de las unidades de negocio, gerencias, áreas, departamentos.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

Una estrategia organizacional/corporativa serán las acciones a realizar para que la política de seguridad se implemente en la empresa (capacitaciones a través de todos los medios posibles, una campaña comunicacional, evaluación de las capacitaciones con una meta de aprobación del 95 %, etc.)

Una estrategia específica aplicable en el área de seguridad con respecto a los vuelos será que todo el personal tome conocimiento de la política vía la capacitación (dictado y

evaluación aprobada con el 100% de las respuestas correctas) y que proponga mejoras en el tratamiento de la seguridad a partir de experiencias propias.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Una estrategia organizacional/corporativa de esta ONG para fomentar la inclusión social será comprometer al Ministro de Educación de la provincia de que se trate, en campañas de promoción para que en la sociedad se concientice la necesidad de incluir a los niños en situación de calle.

Una estrategia específica del área de inserción escolar será que la inclusión social de los niños y niñas de los niveles inicial y primario se implemente con talleres de sensibilización para los padres, y de actividades programadas para que los niños y niñas se sientan motivados a aprender y así, que se incorporen a los respectivos niveles.

Plan: es un proceso por el cual las estrategias se ponen en acción. Es un conjunto de acciones de distinta índole que, a partir de la toma de decisiones, llevan a cabo las áreas involucradas, para alcanzar un objetivo; teniendo en cuenta los factores externos e internos que tienen relación con la obtención del mismo.

Es propio del nivel medio (gerencial) de la organización. Los artífices por excelencia de los planes son los mandos medios; más aún, llevar a cabo la planificación de las tareas de su área es uno de los requisitos que los manuales de funciones de las empresas incluyen en el perfil de los gerentes.

Peter Drucker, uno de los pensadores más reconocidos en la ciencia de la Administración, dice que “los planes son sólo buenas intenciones si no derivan inmediatamente en un duro trabajo”¹⁰²

102 Citas de Peter Drucker (n.d.). BrainyQuote.com. Recuperado en Mayo 17, 2018, del sitio web BrainyQuote.com: https://www.brainyquote.com/quotes/peter_drucker_131070

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

La elaboración de un plan de capacitación para implementar la política de seguridad, parte de la necesidad que tienen la organización y los empleados en la materia y apunta a establecer la conducta esperada de los empleados cuando concluya el entrenamiento.

El plan debe considerar el grado de conocimiento requerido (sobre el tema) para cada perfil o puesto (serán distintos el alcance, la profundidad y las actividades de cada curso según se trate de un administrativo, un piloto o un mecánico, etc.) tanto en cuanto a la carga horaria como al tipo de capacitación (cursos o talleres; con o sin evaluación, etc.) Asimismo, debe tener en cuenta el material de las distintas actividades, el/los capacitador/es (propio/s o externo/s), el lugar, las fechas, el canal (presencial, vía *web*, con tutorial, con práctica o no, etc.) y el esquema de tiempos y prioridades de las áreas/sectores/departamentos a capacitar.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Instaurar un plan para promocionar la inclusión social de los niños y niñas, requiere:

- establecer el lapso de tiempo de la promoción;
- definir el o los textos a utilizar en la campaña;
- determinar el o los canales (medios de comunicación, redes sociales, páginas *web*, etc.) a través del/de los cual/es se hará la promoción;
- comprometer a los personajes (conocidos o no) que serán la cara visible de la promoción.
- estipular si se recurrirá a actividades de difusión tales como conferencias, talleres, etc.

En base a estos elementos se marcarán los hitos del plan y los resultados esperados para finalmente analizar si se alcanzaron o no y actuar en consecuencia.

Presupuesto: es la expresión del plan en números. Expresa en términos económico-financieros las actividades y recursos programados en el plan; siempre alineado con la obtención del objetivo fijado.

Es un instrumento que sirve para coordinar las acciones de todas las áreas involucradas en el plan.

Por otra parte, las distintas áreas/gerencias/sectores cuentan con sus respectivos presupuestos individuales: existen presupuestos de ventas, de capacitación, de compras, de contratación de proveedores, de gastos, entre otros.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

El presupuesto trianual que presenta la Gerencia de Planificación Estratégica de Operaciones para renovar toda la flota propia.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

El presupuesto con que cuenta la ONG para desarrolla su plan de promoción de la inclusión social, y de qué manera lo aplicará en el tiempo de duración de la campaña.

Programa: es un conjunto actividades o tareas secuenciales que, desarrolladas en el orden y en el tiempo previsto, permiten el cumplimiento del plan delineado.

Como se puede observar a medida que avanzamos en las definiciones, advertimos cómo lo que originalmente era un objetivo (cualitativo o cuantitativo), se va desgranando y derivando en herramientas de planificación cada vez más concretas, que asimismo tienen lugar en niveles inferiores de la pirámide organizacional.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

El programa de vuelos de la compañía, considerando los aeropuertos, la flota, la tripulación, etc.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

El programa de capacitación para los voluntarios que se incorporan a la institución.

Norma: es una ley política dentro de la organización, que determina la forma de proceder ante las distintas circunstancias que se pueden presentar en las áreas a las cuales se refiere o aplica. Es de carácter determinista, es decir que establece de antemano cómo proceder ante situaciones específicas, condicionando -en cierta medida- el comportamiento del área / gerencia / sector donde se aplica.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

La norma de evacuación de aviones que deben cumplir y respetar los tripulantes ante el peligro de incendio de la unidad en la cual están embarcados.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

La norma que establece los términos de la adhesión de una empresa a los programas de la ONG.

Procedimiento: es un tipo de plan que muestra el mayor grado de detalle de los vistos hasta este momento: es el "cómo" se llevan a cabo las tareas, e incluye las instrucciones, responsabilidades, momentos y manera en la cual se desarrolla un conjunto de actividades relacionadas con el proceso al cual se refiere.

Es una guía de acción: dice qué se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y, en muchas ocasiones, hasta el motivo por el cual se lleva a cabo esa tarea o conjunto de tareas.

Lo que siempre se discute al referirnos a procedimientos, es determinar si hay que elaborarlos o no; y, en caso de que la organización determine que debe contar con ellos, establecer cuándo se deben confeccionar y cuándo no.

Así como en el inicio de este capítulo nos referimos a la “sana costumbre” de planificar, en el caso de los procedimientos debemos tener en cuenta varias consideraciones:

- si la industria está o no muy regulada: por ejemplo, ser parte de la industria bancaria y/o financiera, desarrollarse en la industria farmacéutica o en la alimenticia, seguramente requerirá de una fuerte presencia de procedimientos para la obtención de los productos o servicios, dado que se trata de actividades riesgosas; ya sea en cuanto a la salud o a la actividad económico-financiera de los particulares y empresas. En caso contrario, por ejemplo, una empresa de publicidad no será necesario contar con procedimientos operativos por tratarse de una industria que no cuenta con más regulaciones que las legales e impositivas del país;
- si se trata de una pequeña, mediana o gran empresa: en una (empresa) de gran tamaño probablemente se necesite cierto grado de formalización de sus actividades críticas; mientras que una pequeña empresa solamente se podrá necesitar con un procedimiento que refleje la producción o prestación de su único producto/servicio; el que será útil para que cualquier empleado desconocedor de la tarea la pueda llevar a cabo cumpliendo lo que se establece en dicho procedimiento.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que la elaboración de procedimientos depende de la necesidad que tenga la organización de contar con ellos, ya sea por la índole de su industria, por su tamaño o por alguna necesidad particular.

Que las organizaciones cuenten con procedimientos, facilita la tarea de control interno porque son útiles para que la organización verifique el cumplimiento de las tareas tal como fueron prescriptas permitiendo, como consecuencia de ello, llevar a cabo correcciones y mejoras al proceso al cual regulan.

Cabe destacar que, al referirnos a procedimientos, puede ocurrir que en algunas oportunidades no estén escritos o graficados en papel o de manera digital (es decir formalizados): existen procedimientos “no formales” pero programados, que expresan “la forma en que se hacen las cosas” y que se transmiten de empleado a empleado por usos y costumbres; y que no es necesario que estén formalizados.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

El procedimiento para el traslado de un empleado de un área a otra, se efectúa a través de un formulario (electrónico o en papel) donde -como primer paso- se deben colocar los datos y la firma (holográfica o manuscrita) del empleado; posteriormente el gerente del área de la cual es trasladado debe colocar su conformidad y firma en el espacio establecido y, como tercer paso, el gerente del área que recibe al trabajador, debe dar su conformidad colocando, además su firma. Posteriormente ese formulario debe ser cursado a Administración del Personal para que tome conocimiento, dé su aprobación final, archive la documentación y establezca las condiciones del traspaso.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

El procedimiento que debe cumplimentar una persona para convertirse en voluntaria comienza con la solicitud del postulante vía *web* a la página de la organización, continúa con la respuesta y entrevista de parte del Coordinador del programa y finaliza con el análisis y evaluación que realiza el equipo de la ONG sobre la voluntad de ayuda, sensibilidad social y respeto por los chicos, chicas y personas mayores, como así también de la convicción, respeto y solidaridad que demuestra la persona. Luego de ello, se determina si el postulante se encuentra en condiciones de

ser voluntario en función de su identificación -o no- con los valores de la ONG.

Instructivo: presenta las mismas características que un procedimiento en cuanto a su grado de detalle y precisión; pero a diferencia de él, se utiliza para explicar el funcionamiento de un producto o servicio específico; como puede ser el uso de una PC.

Esas instrucciones son precisas y pueden presentarse en diferentes formas: puede ser un folleto, un documento o una instrucción virtual.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

Instructivo para la secuencia del encendido de los distintos componentes de una aeronave.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Instructivo que debe cumplir un vendedor telefónico en la campaña de captación de aportantes voluntarios.

Como explicitamos, existe una estrecha relación entre los distintos tipos de planes, desde los más globales, generales y cualitativos, hasta los más detallados, operativos y cuantificables. Esta vinculación responde a la necesidad de planificar de acuerdo a la cultura de la organización, que debe responder a los valores que elige voluntariamente para desempeñarse en su ámbito de acción.

Estos valores se refieren a los principios que soportan la filosofía de la organización y dan un marco de comportamiento a todos los integrantes de la misma. Muestran no sólo los límites éticos y la manera de actuar, sino también en base a qué principios lo harán: si no hay coherencia entre estos valores y los tipos de planes definidos y conceptualizados previamente, será imposible que el funcionamiento sea coherente con la cultura organizacional; lo cual finalmente traerá conflictos internos y externos.

Proceso de Planificación

Así como en el punto anterior pudimos conceptualizar la necesidad de diseñar una planificación coherente con la cultura, valores y principios de la organización, entendemos que es de vital importancia establecer los pasos a cumplimentar para planificar en forma sistemática.

A continuación, procederemos a definir las etapas del proceso de planificación.

Etapas 1: Establecer la viabilidad / factibilidad de los objetivos

Los integrantes del nivel medio deben evaluar y considerar si los objetivos bajo análisis están alineados con la visión, la misión y los valores de la organización. Esta actividad es de vital importancia porque, en caso de no responder a ellos, puede derivar en el fracaso del proceso.

Etapas 2: Establecer los objetivos a alcanzar

En función del resultado de lo acordado y estipulado en la etapa anterior, se deben establecer los objetivos que finalmente orientarán el desempeño de la organización.

En esta etapa, además, se debe determinar si es necesario consultar / solicitar la aprobación del nivel superior cuando los objetivos comprometan el futuro de la organización; y proceder en consecuencia.

Etapas 3: Considerar y analizar las condiciones externas e internas

Las condiciones externas e internas son elementos imprescindibles a la hora de planificar.

Así, ante la necesidad de planificar las tareas que la organización o las áreas/ gerencias/sectores deben llevar a cabo, se deben considerar tanto las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como las fortalezas y debilidades propias de la organización o del área/gerencia/sector.

Este análisis de oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades es conocida como Matriz FODA, por las iniciales de los cuatro componentes.

Asimismo, es de utilidad analizar si las actividades a planificar están alineadas con la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización, para determinar si es viable llevarla a cabo y en qué condiciones.

Etapa 4: Analizar y evaluar alternativas y determinar el plan de acción

Teniendo en cuenta las condiciones del entorno y los recursos con los que cuenta y dispone la organización/gerencia/área/sector, los gerentes y sus equipos deben estudiar alternativas para llevar a cabo el plan y, una vez determinado el curso de acción a seguir, deben determinar la asignación de recursos a aplicar.

Etapa 5: Implementar el plan

En esta instancia se debe cumplir con el plan y los pasos que lo componen en tiempo y forma, de manera tal que su implementación sea adecuada y eficiente.

Etapa 6: Efectuar el seguimiento / Evaluar el plan

Cuando el plan está en marcha, se debe efectuar un seguimiento de manera permanente, en cada etapa que lo compone, o evaluarlo una vez concluido.

Además del seguimiento, se deben evaluar los resultados del plan, dado que nos permite ver los cambios que se deben introducir, como así también los desvíos que se presentan a los fines de determinar los ajustes pertinentes.

Cuando se analiza el resultado, también se obtienen “lecciones aprendidas” y “mejores prácticas”, que se tienen en consideración para aplicar en futuras planificaciones.

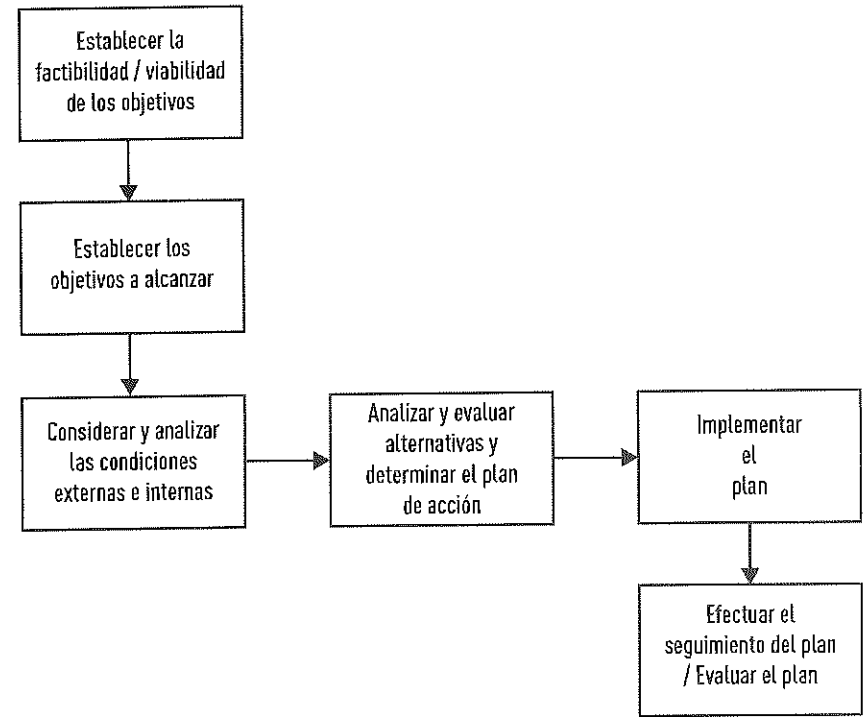


Figura Nro. 2 (Fuente: Elaboración propia)

Ejemplo de aplicación

Etapa 1: Establecer viabilidad / factibilidad de los la objetivos

A la Gerencia Comercial de una empresa de turismo que tiene alcance nacional, se le presenta la posibilidad de expandirse para prestar servicios en toda Latinoamérica, excepto Uruguay, donde ya tiene presencia.

Teniendo cuenta que: a) es una oportunidad dado que es un mercado atractivo, b) la empresa tiene excedente financiero y c) la competencia se desempeña en Latinoamérica de manera deficiente y a pesar de eso tiene una importante rentabilidad; se considera que ingresar en ese negocio será, en principio, viable.

Tiene empresas amigas en todos los países para hacer intercambio, pero debe capacitar a sus representantes y vendedores. Asimismo cuenta con suficiente capital y recursos para expandirse a toda Latinoamérica.

La expansión responde a la visión, los valores y la misión de la compañía, la cual es proclive a un crecimiento con riesgo moderado, frente a la situación que presenta la industria del turismo en el ámbito nacional y latinoamericano. Por tal motivo se considera viable el objetivo que se propone.

Etapas 2: Establecer los objetivos a alcanzar

Luego de determinar la factibilidad del objetivo de expansión de la empresa, se hace una presentación ejecutiva en el directorio, mostrando con información económica, comercial y de gestión, la viabilidad de la propuesta.

Además, y respondiendo a la cultura de la organización (crecimiento con riesgo moderado), se decide expandir a la mayor cantidad posible de países latinoamericanos y en etapas.

Etapas 3: Considerar y analizar las condiciones externas e internas

Las condiciones externas e internas son apropiadas para realizar la expansión dado que, si bien a nivel nacional ha disminuido el consumo en el área de turismo, la empresa mantiene el nivel de facturación en dólares durante los últimos 5 años. No obstante, se percibe que la cambiante situación económica nacional se presenta como una amenaza; por lo cual deberá ser evaluada ante las distintas decisiones que se tomen con relación a la expansión.

Teniendo en cuenta que el tipo de cambio es favorable para el turismo receptivo, puede expandirse con la promoción de las distintas plazas nacionales, tradicionales y no tradicionales. A nivel latinoamericano el turismo entre países está creciendo a niveles inesperados.

Todo esto, sumado a la red de empresas amigas del rubro y al profesionalismo de los empleados, hace que las condiciones para expandirse sean favorables.

Etapas 4: Analizar y evaluar alternativas y determinar el plan de acción

Se analizan los cursos de acción posibles y las alternativas de financiación a otorgar.

Del análisis de factibilidad realizado, se establece:

- a) Llevar a cabo la expansión en 3 etapas:
 - Primera etapa: Brasil (18 meses de duración);
 - Segunda etapa: Perú, Bolivia, Cuba y Colombia (en los 18 meses posteriores);
 - Tercera etapa: Resto de los países latinoamericanos (a partir de los 3 años).
- b) Otorgar posibilidad de financiación con tarjeta de crédito con planes de hasta 12 cuotas, con intereses.
- c) Capacitar a los representantes y vendedores y estrechar vínculos comerciales con las empresas amigas y nuevos prestadores.

Etapas 5: Implementar el plan

Se pone en marcha la primera etapa del plan (expansión hacia Brasil, plaza que se consolidará en 18 meses).

Etapas 6: Efectuar el seguimiento / Evaluar el plan

Se efectuará un seguimiento a las ventas.

A las ventas de los 2 primeros meses se les hace un seguimiento caso por caso, analizando el desempeño de los prestadores, el servicio de los hoteles, los precios de los servicios adicionales y la satisfacción de los clientes.

En los siguientes 4 meses se hace un análisis mensual. Posteriormente se hace un análisis de los mismos parámetros con periodicidad semestral, culminando la evaluación cuando se complete la etapa (a los 18 meses de su comienzo).

Clasificación de los planes

Los planes tienen distintos tipos de clasificaciones, según el tiempo de duración y según el alcance del plan.

Según el tiempo de duración

Los podemos clasificar en largo, mediano y corto plazo.

La determinación del corto, mediano y largo plazo no es única, dado que tenemos que considerar las realidades de los distintos entornos en los cuales se desempeñan las organizaciones; por ejemplo, no es lo mismo el tiempo de duración del “corto plazo” en Japón que en Argentina.

No obstante, podemos consensuar la siguiente clasificación:

- de **corto plazo**, que tiene hasta un año de duración;
- de **mediano plazo**, entre uno y tres años;
- de **largo plazo**, el plan supera los tres años.

Las organizaciones –sobre todo las empresas– planifican de manera habitual sus actividades por un período de un año. Esta definición establece el “horizonte de planeamiento”, también conocido como “horizonte de acción”. En general, en el último trimestre de cada año se prevén las tareas del siguiente: se trata de una buena práctica que permite tener visibilidad en un lapso prudencial, para realizar una efectiva evaluación del desempeño de lo planificado.

Esto es lo que Robbins y Coulter (2011), llaman “planificación permanente”, para diferenciarla de la “planificación de uso único”, que es aquella que se realiza ante la detección de un problema o necesidad inédita o imprevista.

Según el alcance del plan

Los podemos clasificar en estratégicos, tácticos y operativos.

Esta clasificación tiene que ver con el nivel jerárquico de la organización en la cual se lleva a cabo el planeamiento:

- el del nivel superior, es el estratégico;
- el del nivel medio, es el táctico;
- el del nivel operativo, es el operativo.

Planeamiento estratégico

Es el que realizan los dueños, socios y directivos de una organización, y en general son de largo plazo dado que, además establecer los valores, la visión y la misión, se encargan de marcar los objetivos generales de la entidad.

En este nivel, en general, los plazos de planificación son de alrededor de 3 años o más, puesto que se elaboran estrategias y políticas que alcanzan a toda la organización. La planificación en este nivel condiciona y limita las decisiones y planes de los niveles inferiores (medio y operativo). En este tipo de planeamiento es donde existe mayor incertidumbre (y más aún en nuestro país) dado que permanentemente hay cambios en los ámbitos político, económico, social y tecnológico; lo cual obliga a las organizaciones a estar siempre alerta a esas posibles variaciones y con una plasticidad y flexibilidad dignas de un gimnasta.

Planeamiento táctico

Es el que se lleva a cabo en el nivel gerencial o medio y está a cargo de los gerentes.

Las actividades que se generan en este nivel están condicionadas por el planeamiento estratégico, es decir que sus objetivos o metas son las alternativas que se elaboran en función de lo que se planificó en el nivel superior.

Son planes con acciones concretas. Siguen vigentes las condiciones de incertidumbre; a su vez –y continuando con el enfoque sistémico del planeamiento– se establecen las condiciones a partir de las cuales se encarará el (planeamiento) operativo.

La planificación es continua y permanente. Aquí se confeccionan los planes y los presupuestos.

Este tipo de planeamiento debe ser flexible y con un seguimiento continuo que permita incluir cambios, ajustes y correcciones de manera dinámica: sólo así el proceso de planificación será eficiente.

Cabe destacar que existen organizaciones en las cuales, por su composición y estructura -como por ejemplo las Pymes- este planeamiento se lleva a cabo en las jefaturas incluidas en el nivel medio.

Planeamiento operativo

Es propio del nivel más bajo de la organización, lo cual no es obstáculo para que aquí también se planifique; al pertenecer al área operativa, es el nivel donde encontraremos las tareas más formalizadas y programadas de la entidad, fundamentadas en decisiones repetitivas.

En esta categoría, los planes son generalmente de corto plazo (de hasta un año) y también deben ser flexibles.

Apunta a la obtención de resultados, en base a tareas y operaciones programadas y estandarizadas, analizadas y diseñadas a partir de un proceso racional.

En esta tipología, predominan las condiciones de certidumbre, y en general se planifica en situaciones de certeza. Cualquier cambio que se proponga, apuntará a una mejora en la actividad que se planifica.

Relación entre los niveles de una organización y el alcance de los planes

A continuación, visualizaremos un gráfico con la vinculación existente entre los tres niveles de una organización concebida como pirámide vertical y los tipos de planes, considerados a partir del alcance de los mismos.

Lo que pretendemos demostrar es la concepción del proceso de planeamiento como un sistema a partir de la cual se observa que los planes establecidos por los niveles superiores limitan las decisiones a partir de las cuales se confeccionan los (planes) de los niveles inferiores. Esto es lo esperado para que el proceso de planeamiento sea eficiente y se elabore de manera orgánica.

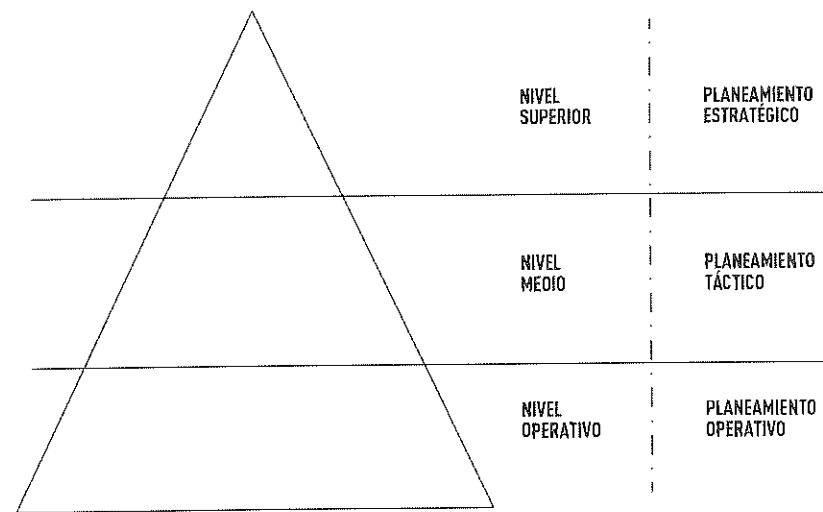


Figura Nro. 3 (Fuente: Elaboración propia)

El planeamiento estratégico (propio del nivel superior), que es donde se definen la visión, la misión, los valores y los objetivos corporativos, condiciona las decisiones que se toman para elaborar los planes tácticos (del nivel medio) y a su vez estos limitan lo que se decide hacer en el nivel operativo (planeamiento operativo).

A modo de ejemplo, cuando los dueños de una empresa de servicios determinen que el objetivo es ser la primera en su industria que incorpore tecnología de punta (planeamiento estratégico), los gerentes de nivel medio elaborarán planes para lograr que sus áreas de servicio ofrezcan esa tecnología (planeamiento táctico) e instruirán al personal para que definan los tiempos y la forma de implementar los ajustes y cambios necesarios para alcanzar los resultados esperados (planeamiento operativo).

Es considerada una buena práctica esta forma de vincular y relacionar los tres tipos de planes, dado que así se eslabonan orgánicamente y hacen eficiente el proceso de planificación integral de la organización. La concreción de los planes operativos son un medio para lograr lo que se estableció en el planeamiento táctico (concebido como "fin")

en esta parte de la cadena) y -a su vez- el logro de los planes tácticos hace las veces de “medio” para alcanzar lo que se planificó a nivel estratégico para la organización (fin último en esta cadena).

Críticas al planeamiento

Es claro que para gestionar se debe contar con una planificación adecuada que permita afrontar los escenarios que se presenten, en función del tipo de organización de que se trate: pequeña, mediana o grande; nacional o internacional; con o sin fin de lucro, de servicio o manufactura, etc. Sin lugar a duda contar con una planificación es imprescindible en los tres niveles de una organización.

A pesar de ello, existen comportamientos de quienes planifican que, por exagerados, estereotipados o deficientes, dan lugar a fuertes reparos acerca de cómo hacer una correcta planificación. A partir de Robbins y Coulter (2011), las principales críticas que se le hacen al planeamiento son:

Rigidez en la planificación

Cuando los planes se mantienen inalterables a pesar de que se presente una clara necesidad de ser modificados o descartados, ya sea que se trate de la estrategia, de los objetivos, de las metas y/o de los mismos planes.

Los gerentes pueden llevar a la organización a una catástrofe de la cual probablemente sea costoso salir, no solo desde el aspecto económico sino también desde el impacto motivacional de los involucrados en el plan y de la credibilidad de quien planificó.

No desarrollar planes para entornos dinámicos

En el contexto actual, el ambiente nos exige ser lo suficientemente flexibles para adaptarnos a los cambios, que cada vez son más vertiginosos y de más corta duración.

Existe una gran reticencia de los que planifican, a modificar aquello que elaboraron (conocida como “sesgo de la situación creada”), probablemente por orgullo, ego o por una fuerte convicción de que han procedido correctamente y que la situación se revertirá, y que finalmente le dará la razón. En muchas oportunidades, este convencimiento puede ser el acta de defunción del planificador.

Una buena propuesta en esta dirección es capacitar a los planificadores para que desarrollen la habilidad de identificar y “leer” las señales del entorno; sobre todo las que se relacionan con los cambios que impactan en sus tareas.

Dejar espacio para la creatividad

Más allá de contar con una correcta planificación, las organizaciones deben desarrollarse dentro de un ámbito de innovación y creatividad: no obstante, poseer estas características no significa que se esté esperando la creación de súper-ideas ni de diseñar con herramientas nuevas: si se logran mejor, pero no es lo que se pretende.

Se puede ser creativo generando una planificación altamente formalizada en una organización caótica; o a partir de la intuición de un directivo, como así también con una idea aplicada en un área que se puede modelar y adaptar a toda la organización. La tecnología es uno de los instrumentos que más favorecen la creatividad y la innovación.

La falta de creatividad de quienes planifican es la principal crítica. Cuando los sujetos que se encargan de esta tarea no están capacitados o no tienen las habilidades para planificar, sus aptitudes para ejercer ese cargo o esa función son dudosas.

Si los planes, tanto en su elaboración como en su revisión, no dejan espacio para lo novedoso, lo creativo y la intuición, la planificación se circunscribe a una mera actividad formal y estandarizada, lo cual conspira contra una buena planificación.

Circunscribir las acciones a lo que ocurre en el presente en lugar de proyectarse a futuro

Uno de los mayores errores de la planificación es únicamente mirar el “hoy” y no dedicarle tiempo a visualizar el “hacia dónde va” la organización y, de ser posible, la industria y/o el entorno en el cual se desenvuelve: planificar es FUTURO; no existe planificación en el pasado.

Generalmente en las empresas se busca aprovechar las oportunidades que ofrecen algunos métodos (Matriz FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, Matriz BCG, etc.) en el campo de los negocios; lo cual, si bien no es incorrecto, es insuficiente si no se aspira a mirar otros caminos por donde su industria se puede desenvolver y donde se ubicará a futuro. Se trata de un buen ejercicio para quienes planifican, por más que el horizonte previsto no se cumpla. Cuando se trata de una organización que marca tendencia entre sus pares –reconocida como “referente”– (ej. Google, IBM, Nike, Banco Santander, etc.), esto se refuerza y verifica notoriamente.

Es factible y muy importante aplicar alguno de los métodos mencionados en el párrafo anterior en el resto de las tipologías organizacionales (mutuales, colegios, sindicatos, ONG, etc.), pues la consideración de caminos alternativos y la visualización a futuro son esenciales, porque estas entidades (al no estar orientadas a la obtención del lucro), planifican para perdurar y evolucionar en el tiempo, y están orientadas por su visión y misión: sólo mediante la planificación pueden alcanzar los objetivos que se proponen.

El éxito de la planificación puede llevar al fracaso

Otra fuerte crítica que se hace a la planificación es no cambiar lo que es exitoso. Es muy común que los que planifican no detecten el entorno cambiante y mantengan los mismos planes, no los modifiquen o discontinúen y conduzcan a la organización al fracaso.

Caer en esta tentación es uno de los mayores pecados del planificador, dado que además de estar obligado a mirar y entender el “adentro” y el “afuera” de la organización, debe tener la habilidad de saber

manejar el tiempo (tener “*timing*”, en inglés) para cambiar oportunamente lo proyectado y no perjudicarla.

Planificar no es suficiente

Planificar es un ejercicio necesario, pero no suficiente. Podemos hablar de “planificación aplicada” cuando del o de los planes se desprenden y se llevan a cabo las acciones o tareas necesarias para que el/los plan/es se cumpla/n: no alcanza con planificar, hay que actuar para que el plan se cumpla.

Las críticas mencionadas deben alertar a quienes planifican para que, comprendiendo que deben trabajar en un entorno incierto y cambiante, apliquen eficazmente la creatividad e intuición requeridas para cumplir con su rol.

El control

Del “otro lado” del planeamiento se encuentra el control, como si fueran dos caras de una misma moneda. Hay una relación simbiótica entre ambos procesos: para que haya un control debe existir, inexorablemente una planificación anterior.

El control también necesita de medidas de desempeño para poder llevar adelante su objetivo y es por eso que en la alta gerencia y en la gerencia media se recurre a tableros o indicadores para que, en base a indicadores construidos con la información propia de la organización, la gestionen apropiadamente.

Básicamente el control sirve para evaluar el rendimiento de un área, gerencia y también de toda la organización.

Robbins y Coulter (2011) definen al control como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Cuando hablamos de control, lo primero que recordamos es el concepto de supervisión. Ya desde los comienzos de la Administración,

en 1916, Henri Fayol¹⁰³ en su libro “Administración Industrial y General” hace mención del control y lo entiende aplicándolo a las tareas que se llevan a cabo; muchas veces ese control se hace para establecer si se presentan desvíos a los estándares previamente determinados.

El control es útil para corregir errores y desvíos en las actividades que se realizan en las organizaciones. También sirve para que esos desvíos muestren la información necesaria para que se planifiquen y se lleven a cabo las acciones correctivas que deben implementarse para regularizar esos errores y desvíos, de forma tal que el proceso bajo estudio se corrija. Es importante destacar que existen ocasiones en las cuales esta retroalimentación lleva a modificar la planificación original.

Sintéticamente podemos definir al control como el proceso de supervisión y comparación de los resultados planificados con los obtenidos y de verificación de las tareas que se llevan a cabo.

A modo de ejemplo podemos mencionar a una empresa manufacturera que se dedica a la fabricación de piezas para la industria automotriz y tiene establecido un 3 % de piezas defectuosas en cada lote. Cuando la producción exceda ese porcentaje de desperdicio, la gerencia de Producción analizará los motivos del desvío, determinará los errores e informará a Planificación de la Producción las acciones a llevar a cabo para regularizar la situación que se presentó.

Proceso de control

El control tiene como objetivo principal que las tareas se logren de acuerdo con lo planificado; así que podemos considerar al planeamiento como un prerequisite del control.

Para Chiavenato (2001), el control “es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño

103 Ingeniero de origen francés, considerado junto a Frederick Taylor uno de los pioneros de la Administración y ubicado dentro de la teoría clásica de esa ciencia. Definió, entre otros aportes, las 5 funciones de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación y control) que deben ser aplicadas por los administradores en sus tareas cotidianas.

y toma la acción correctiva cuando se necesita”¹⁰⁴. De este modo, el control se concibe como un proceso esencialmente regulador.

Etapas del proceso de control

A partir del concepto que “como todo se puede medir, todo se puede controlar”, se presentan las siguientes etapas del proceso de control:

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control
En la elaboración del plan se deben construir los indicadores y/o estándares que se tendrán como referencia para evaluar los resultados de la implementación del mismo.

Es muy importante que el armado de los indicadores se haga a conciencia y con profesionalismo.

Esta actividad es de vital importancia dado que los indicadores van a ser la guía objetiva para evaluar si el desempeño (del proceso, la tarea o la gestión que mide) respondió a lo planificado y, consecuentemente determinar si se alcanzaron los resultados y así verificar objetivamente si la actividad se ha llevado a cabo correctamente o no.

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control

Como consecuencia de la ejecución del plan se obtienen resultados que están relacionados con el cumplimiento del mismo.

Esos resultados se comparan contra los indicadores / estándares establecidos en la etapa anterior y así se determinan los desvíos que surgen de dicha comparación.

En muchas ocasiones, los indicadores / estándares necesitan contar con una cierta flexibilidad, con valores “en más” y/o “en menos” (según el indicador y la situación que se presente)

104 CHIAVENATO, Adalberto. *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill, 3ra. Edición.

de manera tal que cuando el resultado final que se obtenga se encuentre dentro de esa "banda" establecida, se considerará aceptable.

Etapas 3: Retroalimentación y toma de decisiones

Las mediciones obtenidas, comparadas contra los estándares / indicadores, brindan información que permitirá tomar decisiones a quienes llevaron adelante el proceso de planificación. Básicamente la información obtenida del sistema de control es un nuevo input al plan. Si el resultado fuera satisfactorio, esta retroalimentación indicará que las tareas han sido realizadas según lo preestablecido y, en principio, no será necesario efectuar modificaciones en lo planificado, salvo que se pretenda introducir una mejora al proceso.

Si existieran desvíos (en más o en menos) de lo considerado aceptable -con o sin la banda flexible señalada con anterioridad- se deberán revisar las tareas realizadas y evaluar las razones que causaron esos desvíos; y, de corresponder, se deberán analizar y planificar las acciones que corregirán todo aquello que presentó fallas y/o las tareas que se efectuaron de manera incorrecta.

A modo de ejemplo, la Gerencia General de una pyme de medicina privada identifica, según los resultados de la última encuesta, que la baja en la satisfacción de los clientes se debe al bajo nivel de asesoramiento de parte del personal.

En consecuencia, el Gerente General le solicita al Gerente de Personal la implementación de un plan de capacitación para toda la empresa que logre incrementar la satisfacción de los asociados.

El Gerente arma el plan que, luego de ser aprobado por el Dueño y el Gerente General, establece las siguientes condiciones para considerar "exitosa" la implementación de dicho plan:

- 1) Todo el personal debe recibir 10 horas-hombre de capacitación en atención al cliente, durante el transcurso del año calendario.

- 2) Se acepta que -como mínimo- el 80 % de la dotación reciba las 10 horas-hombre de capacitación y que no más de un 20 % reciba como mínimo 7 (horas-hombre).
- 3) Incrementar la satisfacción de los asociados hasta una calificación de "8" o más en la siguiente encuesta (a realizarse en el mes de marzo del año posterior).

Con estas premisas, al finalizar la encuesta se evalúan las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos:

- 1) En primer lugar, finalizado el año calendario, se evalúa si la planificación de la capacitación se cumplió según lo previsto: si todo el personal recibió las 10 horas de capacitación; o si el 80% recibió las 10 horas y el 20 % restante recibió 7 horas o más, se considerará que la tarea de capacitación se llevó a cabo de manera eficaz. Cualquier resultado por debajo de esos guarismos, mostrará lo contrario.
- 2) Luego de la encuesta, si la satisfacción de los clientes alcanzó una valoración de "8" o mayor, se habrá alcanzado el objetivo. Cualquier calificación inferior a 8, llevará a una evaluación de los motivos del desvío / incumplimiento de lo que se había propuesto. Para ello se analizará si se cumplió o no con las horas de capacitación previstas. En caso de haberse cumplido con las horas de capacitación y de haberse obtenido una calificación inferior a 8, se deberá trabajar sobre las aptitudes y actitudes del personal. En caso de no haberse cumplido con las horas de capacitación y la satisfacción fuera inferior a 8, se deberá analizar si el motivo fue la deficiente capacitación recibida y/o el comportamiento del personal frente a los clientes.

Así, frente a los desvíos que se presentan, se deben revisar y analizar tanto la capacitación como el desempeño de personal para determinar

los motivos de la mala performance. A partir de ellos, se elaborarán e implementarán las acciones correctivas para mejorar y remediar todo aquello que no permitió alcanzar el nivel de satisfacción pretendido.

El control y el tiempo

Una forma de clasificar el control es de acuerdo al momento en el que se realiza. La tarea de controlar se puede hacer de manera preventiva (o “*a priori*” o “previo”); concomitante (o “simultáneo”, o “concurrente”) o posterior (o “*a posteriori*” o “*ex post*”).

Estos distintos tipos de controles no son exclusivos; es decir que la aplicación de uno ellos no descarta la combinación con alguno o todos los restantes.

En líneas generales podemos mencionar que el **control preventivo** se refiere a la detección con anticipación de la presencia de inconvenientes, fallas o problemas. Para lograrlo es necesario contar con información precisa, oportuna y clara. Además, requiere de habilidad, experiencia y conocimiento del gerente, del mando medio o de la persona encargada del control.

Como ejemplo podemos mencionar al primer control que se hace sobre los *currículums* (CVs) para verificar que el título profesional de los postulantes coincida con el requerido para la cobertura de un puesto determinado.

El **control concomitante** es el que se realiza mientras el proceso o la actividad se desarrolla. Se puede llevar a cabo tanto en la producción manual como en la automatizada; tanto en la obtención de un producto como en la prestación de un servicio y siempre de manera simultánea con su realización.

Este tipo de control también es de utilidad en las organizaciones que aplican tecnologías modernas. Por ejemplo, las grandes cadenas de supermercados pueden -si lo desearan- controlar el stock de los productos de cada sucursal y, obviamente, de toda la firma: con la incorporación de tecnología que permita identificar y descontar de la ficha digital de stock cada unidad que pase por la línea de cajas en el momento de la venta, el responsable de stock puede verificar la cantidad

existente de cada producto en tiempo real. Con esa información, la organización podrá determinar una acción de venta “no programada” estableciendo -por ejemplo- un descuento importante en el precio de los productos que no se vendan al ritmo esperado.

El **control posterior** es aquél que se realiza luego de finalizada la tarea. Este control da como resultado la comprobación de que lo planificado o previsto se cumplió o, en caso contrario, las pérdidas, desperdicios, falencias en los procesos/materiales/productos y/o servicios defectuosos, etc.

Con su aplicación, se puede accionar para corregir los errores o desvíos. La información que brinda este control sirve también para determinar la eficacia de la planificación y para diseñar planes y/o acciones alternativas para regularizar la situación que demuestra el resultado obtenido.

Un ejemplo es la encuesta telefónica o por *web* que se hace en organismos públicos o empresas para evaluar la calidad de atención y/o la satisfacción del servicio brindado, inmediatamente después de haber finalizado el pedido, la prestación o la consulta.

Controles según los niveles de la organización

Los controles, al igual que los tipos de planes anteriormente descritos, varían según el nivel de la organización en la cual se hacen. Al relacionarlos con cada uno de esos niveles, clasificaremos a los controles en **estratégicos, tácticos y operativos**.

Asimismo, al vincular a estos controles con el tiempo, podemos afirmar que, en general:

- el **estratégico** se relaciona con el **largo plazo**;
- el **táctico** tiene que ver con la coordinación y el control de los planes que se establecen a nivel gerencial y se lo vincula con el **mediano plazo** y
- el **operativo** se encarga de verificar que las tareas cumplan con lo establecido por quienes determinan cómo se deben llevar a cabo; y se relaciona con el **corto plazo**.

Por otra parte, al referirnos a la duración de los plazos de cada uno de de estos tres tipos, convenimos que, en nuestro país, lo más utilizado es:

- el largo plazo tiene un alcance temporal de más 3 años;
- el mediano plazo, entre 1 y 3 años;
- el corto plazo, de hasta 1 año.

Se trata de una convención para poder ordenar las tareas de las organizaciones. Los tiempos varían en las distintas industrias (ej.: astillero, laboratorio, industria textil).

Ejemplos:

El control estratégico que hace el directorio de una empresa al verificar la eficiencia de una política elaborada y puesta en práctica, la cual tiene como fin expandirse hacia un nuevo mercado.

El control táctico se realiza al revisar la aplicación de los montos del presupuesto destinados a las herramientas con las cuales se llevará a cabo la expansión. Por ejemplo, controlar que el dinero que se destina a campañas de *marketing* se utilice según lo previsto.

El control operativo se hace al evaluar que el área de Marketing haya cumplimentado con cada uno de los pasos establecidos para efectuar el requerimiento de los fondos y para autorizar los pagos de las campañas.

El planeamiento y el control en el diseño de la estructura organizacional

Para el diseño de la estructura de la organización, los analistas deben respetar y considerar la estrategia establecida por el nivel superior, dado que en función de las decisiones que se tomen en él (muchas veces con la colaboración del nivel medio) con relación al negocio, a los canales a través de los cuales se coloquen los productos o servicios, la tecnología a aplicar, las habilidades del personal, etc. se va a diseñar la estructura

que sea más viable económica y funcionalmente para responder a las necesidades requeridas.

En la Figura Nro. 1 Se observa que el planeamiento estratégico condiciona a los planes ubicados en el nivel táctico; lo propio ocurre con la estructura dado que -de alguna manera- los objetivos y políticas estratégicas llevan a que quienes elaboran la estructura (por ejemplo, la Gerencia de Procesos y/o la de Recursos Humanos) tengan que arbitrar los medios (planifiquen) para que la organización asuma una determinada configuración o forma. Es fundamental que ocurra así, dado que, al concebir a una organización como un sistema, todos los elementos que la componen deben estar interrelacionados y ser interdependientes.

Además, las organizaciones tienen controles que se realizan por áreas específicas, como son la de Control de Calidad, la de Riesgos, la de Auditoría y la de *Compliance* (cumplimiento normativo y regulatorio), entre otras. Son creadas para observar el cumplimiento eficaz de las actividades de acuerdo a lo previsto para el producto/servicio, según las normas de la organización y/o en función de las leyes y/o reglamentaciones y disposiciones propias de la industria o comunidad donde se desempeñan. Estas áreas de control también deben ser reconocidas en la estructura organizacional.

Características de los controles

Peter Drucker (2001)¹⁰⁵ identificó 7 características que deben cumplir los controles.

Los controles deben ser:

a) Económicos

Se debe elaborar la menor cantidad de controles posible:
CUANTO MÁS ESCASOS Y EFICIENTES, MEJOR.

b) Significativos

Los controles deben apuntar a tareas, procesos o actividades vitales para la organización (relacionadas con valores,

105 Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

estrategias, objetivos y planes relevantes), que agreguen valor y que muestren resultados de interés para la organización. Por ejemplo, verificar que con la aplicación de tecnología en un proceso manual se puede disminuir a la mitad del tiempo la demora en la entrega de un producto a un comprador.

c) Apropriados

Los controles deben adecuarse a lo que se quiere verificar y a las condiciones o a las necesidades que se requieran; por ejemplo, indicar un porcentaje de desvío o de desperdicio de producción. Y a partir de los resultados obtenidos, se pueden establecer mejores estándares de cumplimiento. De esta característica Drucker dice expresamente que es *"la que menos se cumple en el diseño real de los controles"*.

d) Congruentes

Los controles deben ser coherentes con lo que miden: quien establezca cuál será el control, debe evaluar qué tipo de medición es la más apropiada para aplicar a la tarea, actividad o proceso que se quiere medir. Por ejemplo, para considerar la eficacia de una capacitación de resolución de reclamos de clientes, se debe medir la satisfacción de quienes reclaman y NO la cantidad de horas que se dedicó al entrenamiento del personal.

e) Oportunos

Los controles deben llevarse a cabo en el momento preciso y brindar información útil; es tan nocivo recibir información relevante de manera rápida pero poco confiable, como recibirla con precisión, pero de manera tardía; dado que en ninguno de los casos la información sirve para el control: tanto el tiempo como la calidad de los datos son fundamentales para realizar un control eficaz.

f) Sencillos

Los controles deben ser de fácil elaboración, comprensión y aplicación. Si son complicados, confusos y/o muy elaborados pierden efectividad.

g) Deben tener carácter operativo

Los controles son operativos cuando sirven para la acción, caso contrario es necesario reverlos. Deben estar dirigidos a quienes puedan ejecutarlos de manera apropiada según sus necesidades y sus tareas. Los controles operativos son de utilidad en los tres niveles de la organización, aunque el tipo de información difiere según el nivel al cual está dirigido.

Asimismo, los controles deben servir para que el trabajo sea armónico y que las actividades se lleven a cabo según lo planificado previamente. Cuando el sistema de control se diseñe, se deben tener en cuenta estas especificaciones para que el mismo sea eficaz y permita cumplir apropiadamente las tareas previstas para cada nivel de la organización.

Cabe destacar que todos los conceptos mencionados son de aplicación para cualquier tipo de organización.

A modo de conclusión

Lo desarrollado en este capítulo es de utilidad para conocer los fundamentos del planeamiento y del control, sus clasificaciones y la relación que existe entre ambos; como así también para tener pautas que permitan aplicarlos en todo tipo de organización: con o sin fin de lucro, públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes.

Es muy importante tener en cuenta que las dos funciones de la administración tratadas (el planeamiento y el control), son vitales para gestionar las organizaciones según lo establecido por la Alta Dirección, con la colaboración tanto de los Gerentes (Gerente General, Gerentes Ejecutivos) como de las Áreas especializadas (Planeamiento Organizacional, Planeamiento de la Producción, Control de Gestión, Auditoría Interna, etc.).

Funcionan simbióticamente, se necesitan mutuamente. Todo lo que se planifica se debe controlar.

Las organizaciones que se precien de trabajar de manera profesional deben contar con niveles mínimos de planificación y de control: esto es válido para cualquier tipo de organización. El menor o mayor detalle, la profundidad y la especificidad dependerán de las características y particularidades de cada una de ellas y del aspecto que se desee planificar y controlar.

Al poner en práctica estas funciones se logra dar previsibilidad a las tareas que se llevan a cabo, se identifican los desvíos y sus motivos, y se implementan las acciones necesarias para no repetir errores y corregir aquello que necesite modificaciones, tanto en lo que se planifica como en lo que se controla.

Referencias bibliográficas

- Aerolíneas Argentinas. <<https://www.aerolineas.com.ar>> [Consulta: 03 de mayo 2018].
- Chiavenato, A. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Citas de Peter Drucker. <https://www.brainyquote.com/quotes/peter_drucker_131070> [Consulta: 17 de mayo 2018].
- Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mensajeros de la Paz Argentina. <<https://www.mensajerosdelapaz.org.ar>> [Consulta: 03 de mayo 2018].
- Robbins, S. y Coulter, M. (2011). *Administración*. México: Prentice Hall.

Capítulo 5

Gestión empresarial

María Daniela Pascual

Introducción

Coordinación, motivación, gestión vertical y horizontal, gerencia, eficiencia, eficacia, efectividad, cambio, conflicto, control de gestión... las empresas utilizan estos términos todo el tiempo. Tener conocimiento sobre estos temas es una oportunidad para quienes estudian la gestión en las organizaciones. Comprender que existen distintas miradas sobre un mismo fenómeno contribuye a un saber amplio y consistente. En este capítulo se tratan estos temas, no como fenómenos aislados sino en un marco complementario de conocimiento. Se comienza con una perspectiva económica de la gestión empresarial en un intento de avanzar de forma conjunta en el estudio de temas ya analizados por la Administración. En el primer punto, se diferencia un nivel macroeconómico de ambiente institucional de un nivel micro analítico de gobierno empresarial, permitiendo mostrar al mercado y a la empresa como dos formas de organización económica.

El mercado, con precios que resumen toda la información relevante, parecería no lograr siempre una gestión eficiente de recursos. La empresa, como forma alternativa de organización, aparece resolviendo las fallas de mercado a través de la internalización de las actividades económicas en la empresa. Sin embargo, las empresas no siempre