

## LA FUNCIÓN DE PLANEAMIENTO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Claudio A. Genovese\*

María Alicia Schmidt\*\*

### Resumen

La función de planeamiento posee una especial importancia en la vida de una organización ya que le permite, habiendo definido la misión, visión y objetivos, establecer los planes para llevarlos a cabo. El presente trabajo pretende efectuar una revisión de la función de planeamiento como una de las etapas integrantes del proceso administrativo analizando la incidencia de un contexto turbulento en su desarrollo y aplicación. La estructura del trabajo comprende una introducción, seguidamente se desarrollan los conceptos más relevantes en el estudio de la función de planeamiento y las herramientas que posibilitan su implementación, finalmente se exponen las conclusiones pertinentes.

**Palabras clave:** organización, proceso administrativo, función de planeamiento, herramientas del planeamiento.

---

\* Magíster en Ciencias de la Administración, Contador Público. Profesor Adjunto del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.  
Correo electrónico: cgenoves@uns.edu.ar

\*\* Especialista en Costos y Gestión Empresarial, Contadora Pública, Asistente de Docencia del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.  
Correo electrónico: alicia.schmidt@uns.edu.ar

## Introducción

Al momento de tomar una decisión es probable que quien tiene dicha responsabilidad intente dilucidar las condiciones en que la toma, determinando la manera de enfrentar tal situación en concordancia con el nivel de conocimiento de la misma, encontrándose en condiciones de certeza o de incertidumbre como extremos. La conceptualización del término incertidumbre, por antagonismo, puede ser definida como ausencia de certeza, pero un aspecto importante a definir, más allá de la definición, es el grado de la misma.

La cuestión que nos convoca transita por dilucidar si un contexto de incertidumbre hace excluyente el planeamiento o, desde la visión del empresario, si cabe el interrogante de justificar llevar a cabo una planificación ante un medio que rodea a la organización con alto nivel de turbulencia, entendiendo a esta, en palabras de Emery y Trist, como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de la organización.

El hecho de que un determinado entorno cuente con una alta carga de incertidumbre a la vista del empresario no significa que no se puedan tomar previsiones respecto de ese entorno. Lo que cambia es la metodología a seguir. La respuesta anticipada al desarrollo de este aporte es que no son incompatibles. Existen formas de coordinarlos en la gestión empresarial para atenuar los efectos de un escenario dudoso o carente de certezas.

### ***Las repercusiones del contexto argentino de 2018 y sus implicancias para 2019***

Son pocos los factores que se vislumbran para favorecer un devenir económico en 2019 para la Argentina. Los aspectos negativos abundan y se escurren por distintos frentes de acción, i. e. un nivel de inflación que rondó el 48 % en el año 2018, un valor de la divisa estadounidense que aumentó su valor en un 100 % durante el mismo año, el consumo doméstico deprimido, las tasas de interés en el orden de entre un 60 % y un 110 % anual, de acuerdo al tipo de financiación requerida, aumentos de combustible de un 75 %, fuerte caída en el nivel industrial con capacidades de producción en muchos casos apenas llegan al 50 %, y pérdidas de puestos de trabajos que rondan entre 190.000 y 200.000 son algunas de las manifestaciones de los grandes agregados macroeconómicos que constituyen el medio de acción directa en el que se encuentran aglutinadas la mayoría de las empresas de nuestro país y como si lo mencionado no fuera sufi-

ciente debemos agregar como condimento especial la incertidumbre que genera la elección presidencial.

Como si el plano nacional no fuera suficiente, el contexto internacional no emite señales de estabilidad pero al menos si de predictibilidad, al menos los grandes cambios que marcan tendencias. Algunos ejemplos que han generado un efecto bisagra o un antes y un después han sido el impacto en los cambios tecnológicos en la industria discográfica que ha llevado a ver disminuidos sus ingresos como resultado del acceso gratuito vía web; las empresas de telefonía han tenido que generar nuevos servicios por la presencia de alternativas de comunicación como skype; el desarrollo acelerado de las redes sociales ha modificado la manera como las empresas interactúan con sus clientes y un alto impacto en la logística a fin de poder dar respuesta a este nuevo formato de comercialización. Ha habido hasta cambios en los gustos y preferencias en los consumidores, como en el caso de los restaurantes de comidas rápidas, que han incorporado en sus menús nuevas alternativas como comidas más saludables por una tendencia cada vez mayor relacionada con cuestiones de salud.

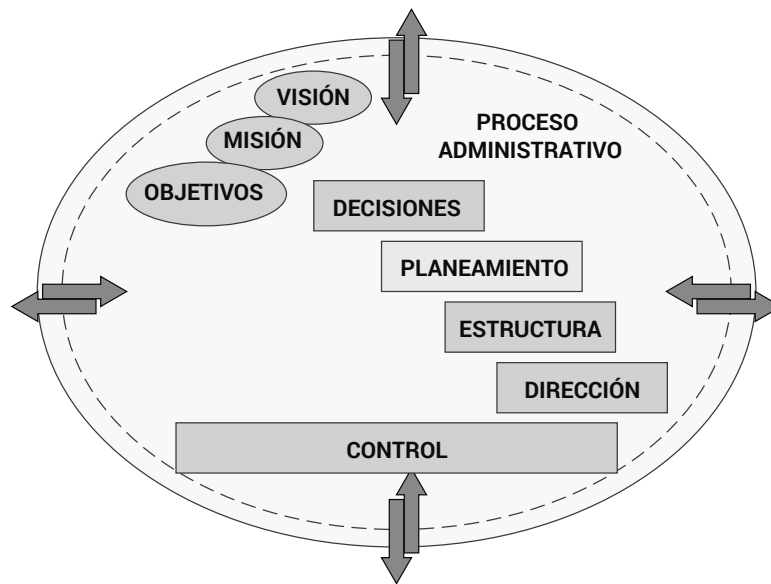
Este conjunto de situaciones locales, regionales e internacionales que inciden en el ambiente en que se manifiestan como acontecimientos transformadores, en algunos casos más impredecibles que otros, convierten el entorno en más inestable y dinámico, lo cual hace que los gerentes deban adaptar su capacidad de previsión a la mayor incertidumbre y dificultad para comprender el entorno.

### **El planeamiento como respuesta al contexto turbulento**

Para las organizaciones, la importancia de una planificación de tipo formal, escrita y metodológicamente trabajada, ha ido progresando significativamente, y en la actualidad ya no existe duda sobre su necesidad y su utilidad, pudiéndose resumir en la frase “pensar primero para accionar después”, *i. e.*, poder *decidir por anticipado las acciones a desarrollar en el futuro* (De Zuani, 2005: 345-346). Cuando todos los integrantes de una organización saben hacia dónde se dirige y con qué deben contribuir para lograr el objetivo común que la misma persigue, se facilita la coordinación de los esfuerzos, la cooperación y el trabajo en equipo, por lo que se reduce la incertidumbre al anticiparse a los cambios en el contexto, teniendo en cuenta el impacto futuro de las decisiones que se tomen en el presente (De Zuani, 2005: 346).

Para comprender y explorar la función de planeamiento, se ubicará a la temática dentro del proceso administrativo de la organización, tal como lo muestra la figura 1 que a continuación se presenta.

**Figura 1.** La función de planeamiento dentro del proceso administrativo de las organizaciones



Fuente: elaboración propia (2018).

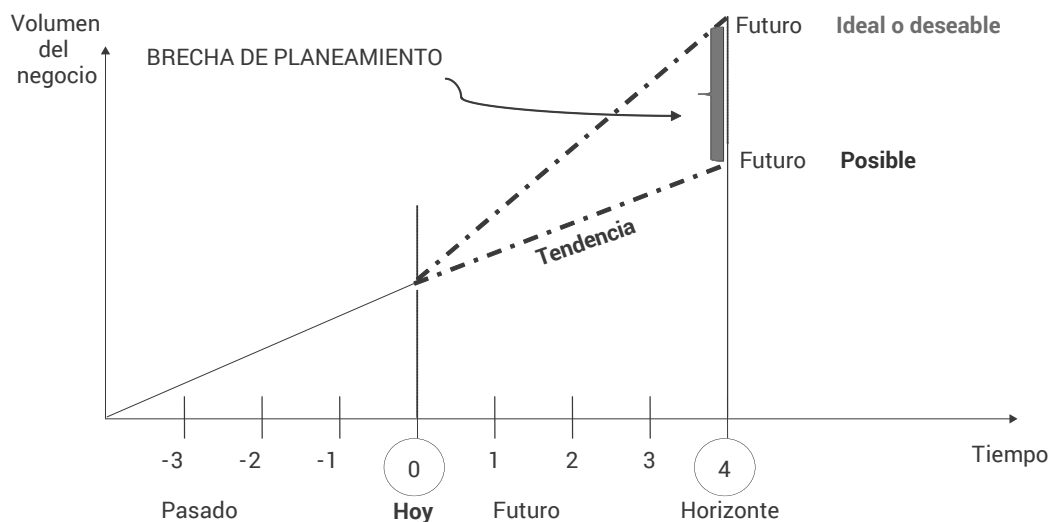
En esta figura se observa esquemáticamente una organización, su vinculación con el contexto y el proceso administrativo que se lleva a cabo en su interior. El proceso se inicia con la función de *planeamiento*, en la cual la organización establece su misión, visión y objetivos y fija los planes para llevarlos a cabo. Seguidamente, la organización necesitará coordinar los esfuerzos humanos y los recursos materiales hacia el logro de los objetivos. Esta función es la de *organización*, donde se determina la estructura adecuada, la dotación del personal, la distribución del trabajo, la asignación de recursos y responsabilidades. Luego es la Dirección la que se encarga de alinear los esfuerzos para conducir a la organización hacia el logro de los objetivos. Finalmente, la función de control corrobora si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes. Ahora bien, si no se tiene en claro lo que se quiere alcanzar, “¿cómo se podrá determinar si se lo ha logrado? Se dice entonces que sin planeación no tiene sentido realizar el control” (De Zuani, 2005: 346).

### ***El contexto turbulento y la brecha de planeamiento***

Un tema fundamental del proceso de planeamiento es la denominada “*brecha de planeamiento*”. Cuando se hace alusión a dicha brecha, se está refiriendo a aquella diferencia entre el futuro ideal, donde desea ubicarse la organización, y el futuro posible al que puede llegar, continuando la tendencia actual, tal como lo muestra la figura 2.

Álvarez (1997: 119) explica que “el planeamiento permite desarrollar el potencial del negocio, cubriendo la distancia entre el lugar que ocupa organización siguiendo las tendencias actuales y la situación en la que debería ser ubicada. Se especifica entonces la brecha de planeamiento y la manera de como cerrarla a través de acciones concretas”.

**Figura 2.** Brecha de planeamiento



Fuente: adaptado de Álvarez (1997: 119, fig. 16).

Identificar con claridad esta brecha de planificación servirá a la organización para diseñar aquellas acciones que cubran dicha brecha, posibilitando el acercamiento del futuro posible al futuro ideal o deseable de la firma.

Ante un contexto en donde abunda la incertidumbre, la brecha de planeamiento puede resultar cada vez mayor como consecuencia de la diferencia entre un futuro ideal o deseable cada vez más distante de un futuro posible que se proyecta cada vez más bajo, en función del contexto descrito en los párrafos preceden-

tes. El planteo a realizar en esta instancia es dilucidar la manera de acortar esta distancia, planteándose dos alternativas:

- a) Acercar el futuro ideal al posible, lo cual implicaría bajar las expectativas de la organización readecuando su visión de posicionamiento futura ajustada a las nuevas realidades.
- b) Llevar el futuro posible lo más cerca posible del ideal a partir de un desarrollo y aplicación eficiente de un esquema de herramientas de planeamiento apropiadas, conforme a los distintos niveles de la estructura organizacional.

La finalidad del presente aporte se encuentra en relación con la segunda alternativa planteada, vinculada al acortamiento de la brecha de planeamiento, a partir de la revaloración de la función de planeamiento y de la aplicación eficiente de las herramientas adecuadas, como propuesta para acercar el futuro posible al futuro ideal visionado por la organización.

Norton y Kaplan (2000) plantean que al consultárseles a las empresas sobre el porqué fallan en cumplir sus propósitos, la respuesta más frecuente es que la estrategia propuesta por sus dirigentes no era la correcta. Sin embargo, para los autores esta respuesta no siempre resulta ser la explicación adecuada. Si bien puede que la estrategia no sea la correcta, existen otros factores que pueden estar explicando su fracaso. La estrategia en sí no es siempre la causa del fracaso de la misma; a menudo esta falla porque no es bien ejecutada.

De acuerdo con lo anterior, para conectar la estrategia de largo plazo con las operaciones diarias, es necesario traducir la estrategia a través de las herramientas de planeación adecuadas a cada nivel de la estructura. Esta facilita el desdoblamiento de la estrategia a todos los niveles de la organización y unidades de negocio, permite la formulación de un plan operativo que propenda por la mejora, creación y gestión de los procesos.

## **Desarrollo**

### ***Concepto y naturaleza de la función de planeamiento***

Según Ackoff (1970), el planeamiento consiste en “proyectar un futuro deseado y buscar los medios más efectivos para poder conseguirlo. Mediante este instrumento el empresario trata de controlar el futuro de la organización”.

Por otra parte, en Stenier (1997), se describe al planeamiento como el “examen de los cursos de acción alternativos que se presentan en el futuro de una empresa. El trabajo del planeamiento consiste en ver a la empresa tal como los directivos la ven en el futuro, implica diseñar el futuro y alcanzarlo”.

Para los autores Robbins y Coulter (2014: 220) el planeamiento hace referencia a “la función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades”. Por este motivo se dice que el planeamiento tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo).

Investigadores como Koontz y Weilrich (2007: 78) manifiestan que la planeación comprende la selección de la misión, visión y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlos; *requiere tomar decisiones lo cual consiste en elegir entre líneas de acción*. Los planes suministran una perspectiva racional para la obtención de los objetivos establecidos. De esta manera, la planeación cubre la brecha existente entre lo que somos en la actualidad y a lo que queremos llegar en un futuro. Como se menciona anteriormente, la planeación y el control son indivisibles, *i. e.*, cualquier intento por ejercer un control sin planes previos carece de sentido, puesto que las personas no sabrán si se dirigen hacia el lugar correcto (control) si primero no conocen con claridad adónde quieren ir (planeación).

Como explica De Zuani (2005: 347), cuando se utiliza el término “planear” se está refiriendo a la planeación *formal*. Aquí se está haciendo referencia a un proceso que tiene continuidad en el tiempo, retroalimentándose de aciertos y errores, pero por sobre todo generando instrumentos escritos que se denominan “planes”. Es decir, la planeación formal implica la formulación de objetivos y líneas de acción que abarca un período de tiempo, poniéndose a disposición en “forma escrita” de los integrantes de la organización, de modo que la planeación formal expresa claramente la ruta que desea tomar la organización desde donde se encuentra y hasta dónde quiere llegar.

### ***Etapas del planeamiento***

A continuación se presentan y describen cuáles son las etapas del planeamiento, analizando al mismo como un proceso que implica diferentes estadios o etapas que deben sucederse en la organización (figura 3).

**Figura 3.** Etapas del proceso de planeamiento

Fuente: adaptado de De Zuani (2005: 350).

Como explica De Zuani (2005), cabe destacar algo muy importante, no se debe confundir el *planeamiento* (que es el *proceso* que se lleva a cabo) con el *plan* (que es el *resultado* del proceso): “El resultado del proceso es un PLAN DIRECTOR, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la organización seguirá” (De Zuani, 2005: 357).

### ***Tipos de planes – Clasificación***

En la literatura relevada existen diferentes tipos o clasificaciones de planes, según criterios establecidos. Autores como De Zuani (2005) y Robbins y Coluter (2014) establecen en general los siguientes tipos de planes:

- 1) Según el grado de detalle o complejidad** (se exponen de mayor a menor complejidad):
  - a) Objetivos
  - b) Políticas
  - c) Estrategias



- d) Presupuestos
- e) Programas
- f) Procedimientos
- g) Reglas

Como se explica en De Zuani (2005), “no es lo mismo definir un objetivo, como por ejemplo ‘obtener \$ 10.000 de utilidad mensual’, que elaborar un presupuesto que permita explicar en términos numéricos los rubros que determinan un resultado proyectado”.

Existen diversos grados de complejidad y detalle de acuerdo al plan que se trate. Se describirá cada uno de ellos en un apartado posterior de esta sección.

## 2) Según su uso:

- **De uso único.** Plan para una sola ocasión, permite hacer frente a una situación única como respuesta a decisiones no programadas. Por ejemplo, los presupuestos.
- **Permanentes.** Planes constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten.

Por ejemplo, las políticas, los procedimientos.

## 3) Según el horizonte de planificación:

- **Corto plazo:** períodos menores o iguales a 1 año.
- **Mediano plazo:** mayor a 1 año, hasta 5 años.
- **Largo plazo:** cubren más de 5 años.

Dependiendo del tipo de actividad no tendrán los mismos ciclos operativos tambos, viñedos, constructoras o empresas de compra venta, lo que para una empresa es mediano plazo para la otra es corto plazo.

## 4) Según su amplitud de enfoques o niveles:

- **Nivel estratégico:** se aplican a toda la organización, establecen objetivos globales de la empresa. Buscan posicionar a la organización en términos del entorno.
- **Nivel táctico o también llamado intermedio:** aquellos necesarios para poner en acción lo establecido en el nivel estratégico.

- **Nivel operativo:** aquellos planes relacionados con las actividades y operaciones a desarrollar en los niveles más bajos de la organización.

### ***La implementación del planeamiento a través de sus herramientas***

En este apartado se retoma lo analizado anteriormente sobre la clasificación de los tipos de planes, según su grado de detalle y su nivel jerárquico. A continuación, se expone la siguiente figura y luego se describe cada herramienta, según un compendio realizado a partir de Álvarez (1997), De Zuani (2005), Robbins *et al.* (2014) y Koontz *et al.* (2007).

**Figura 4.** Niveles y herramientas del planeamiento

Niveles	Elementos - Herramientas del planeamiento	Rango temporal
Estratégico o superior: DIRECCIÓN	Objetivos globales o generales Políticas Estrategias	LARGO PLAZO
Intermedio o táctico: GERENCIAL	Presupuestos Pronósticos-proyecciones Programas	MEDIANO PLAZO
Inferior: OPERATIVO	Procedimientos Normas Reglas	CORTO PLAZO

Fuente: elaboración propia (2018), compendio según lo expuesto en Álvarez (1997), De Zuani (2005), Robbins *et al.* (2014) y Koontz *et al.* (2007).

**Objetivos Globales.** Corresponden a estados futuros que se pretenden alcanzar y abarcan a toda la organización. En Koontz *et al.* (2007), se incorpora a las *estrategias* como herramienta del planeamiento.

Durante años el ejército usó la palabra “estrategia” para referirse a grandes planes hechos a la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término “estrategia” todavía tiene una implicación competitiva, los administradores lo usan últimamente para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa. Para este autor, la estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas.

**Políticas.** Para De Zuani, constituyen afirmaciones y marcos de referencia generales que guían y canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los integrantes de toda la organización. Definen límites dentro de los cuales se puede tomar una decisión. Por ejemplo, política financiera (plazos crediticios, etc.).

Koontz destaca que no todas las políticas son “declaraciones”; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores. De hecho, uno de los problemas de los administradores es verificar que los subordinados no interpreten como políticas decisiones administrativas menores que no tienen la finalidad de servir como modelos. Entre las funciones que cumplen las políticas, una de ellas consiste en resolver las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente.

**Presupuestos.** Constituyen la asignación de recursos a las actividades específicas logrando así mejoras en tiempo, espacio y uso de aquellos. Se expresa en términos numéricos ya que es la expresión cuantificada de los resultados esperados.

**Proyecciones y pronósticos.** Permiten estimar el comportamiento futuro de las variables relevantes del negocio. Una proyección es una estimación del comportamiento que una variable tendrá en el futuro conforme haya sido su desempeño en el pasado. Su validez será mayor en la medida en que el futuro sea una continuación del pasado.

Un pronóstico parte de la presunción objetiva de la proyección y la modifica, incorporándole términos de ajuste a efectos de obtener mayor precisión, se incorpora la subjetividad de aquellos que se consulten a efectos de obtener mayor precisión.

**Programas.** Se utilizan para indicar a cada uno de los participantes de un proceso en qué momento deberán efectuar sus actividades para que la organización pueda actuar conforme a lo planificado. Existen diferentes herramientas aplicables tales como diagrama de Gantt, sistema PERT-CPM, entre otras.

**Reglas.** Definen el comportamiento de los miembros de la organización en aquellos aspectos que no son operativos pero que ayudan a cumplir con las políticas fijadas. Implica un orden para realizar o no una acción, de forma tal que no existe la discrecionalidad.

**Procedimientos.** Serie cronológica de acciones o pasos necesarios que sirven de guía para llevar a cabo una determinada tarea, función u objetivo. Son pautas de acción que detallan la forma en que debe realizarse una actividad.

**Normas.** Constituyen pautas que deben ser respetadas y que permiten ajustar conductas o actividades.

## Conclusiones

El agregado del efecto turbulencia en un determinado contexto genera la necesidad de adaptar la organización a una inestabilidad que atraviesa transversalmente su accionar y obliga a sus directivos a adecuar permanentemente su gestión. En este sentido, resulta riesgoso alinearse detrás de la rigidez de un presupuesto. Por eso, el proceso de planificación tiene que ser readecuado cada vez que se den cambios en los parámetros de competencia del mercado. La función de planeamiento debe actuar como un GPS que marca una ruta, pero estar dispuesto a tomar rutas de acción alternativas, si las circunstancias lo sugieren.

En nuestro país y en las condiciones descritas, la inflación como aspecto condicionante, es un factor que, en estas instancias, no es parte de lo incierto pero no por eso pierde relevancia. Si una variable se vuelve constante, aunque sea negativa, deja de ser incierta, por lo que la podemos prever y tomar las decisiones correspondientes.

En un contexto con este ingrediente, que se suma a un cóctel de dudas, a menudo las operaciones y las decisiones pueden paralizarse; sin embargo, los especialistas consideran que quedarse inmóvil no suele ser conveniente.

La función de la planificación es de gran importancia en todo ámbito de la vida organizacional representa en palabras de De Zuani *i. e.* (2005: 366) un momento anterior a la ejecución de cualquier actividad humana, con lo cual se pretende establecer un puente entre la situación real actual y una situación futura deseable de una organización.

En instancias difusas en donde los objetivos se tiñen de dudas, en cuanto a su posibilidad de alcanzarlos en las condiciones y plazos definidos, la revisión de la función de planeamiento y de las herramientas disponibles nos permitirán anticipar el resultado que es dable esperar en la medida que se lleven a cabo las actividades previstas colaborando de esta en forma en lograr la supervivencia de las organizaciones.

La readecuación de la función de planificación en torno a un contexto ausente de certeza contribuirá a definir la orientación de la organización, delimitando las actividades de sus miembros en función a lo que la empresa definió como objetivos a alcanzar, logrando a su vez orientar la canalización de los recursos, al definir previamente objetivos, estrategias y políticas diferenciando de esta manera aquello que pasa a ser importante y prioritario, de todo lo restante.

Los contextos inflacionarios generan, entre sus efectos distorsivos, la pérdida de poder adquisitivo, por lo que la demanda se contrae. En estas condiciones algunas de las bondades del planeamiento podrían redundar en ayudar a reducir costos y mejorar la eficiencia debido a la posibilidad de contar con un parámetro contra el cual controlar y así dar por válida la consecución de los objetivos o, si correspondiera, corregir los desvíos por no haberlos alcanzados.

## Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley Interscience.
- Álvarez, H. F. (1997). *Principios de Administración*. Buenos Aires: EUDECOR.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Valletta.
- Emery, F. E. y Triste, L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations* (18) 1, 21-32.
- Koontz, H. y Weilrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-HILL-Interamericana.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2000). *The Strategy Focus Organization. How Balance Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.<sup>a</sup> edición). México: Pearson Education.
- Steiner, G. (1997). *Planeación Estratégica*. México: CECOSA.

© 2019 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>