

El proceso administrativo -planificación

La planificación es el proceso que permite definir a dónde se desea llegar (objetivo) y cómo se logrará (cursos de acción). Para poder seleccionar los objetivos y los cursos de acción necesarios, se deben tomar decisiones. Además, cuando el administrador planifica, debe definir los puntos y tipos de control que se utilizarán para verificar que lo planeado se esté llevando a cabo en la realidad.

Tomaremos como base de estudio el caso Hospital del Prado que les facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

≡ [El proceso administrativo - planificación](#)

≡ [Video conceptual](#)

≡ [Referencias](#)

≡ [Descarga en PDF](#)

El proceso administrativo - planificación

Caso de estudio

Hospital del Prado

Su historia

El Hospital del Prado fue fundado en 1946 por el Dr. Juan Raúl Hansem con el objetivo de ofrecer en Rosario, un servicio médico de alta jerarquía profesional dentro de una máxima prestación de servicio.

En el año 2015 los dueños del hospital iniciaron con un sueño, y era poder abrir un nuevo centro de alta complejidad en la zona norte de la ciudad, con el fin de poder satisfacer ese sector que viene con una demanda creciente. En el año 2019 parte de este sueño se concretó; adquirieron un terreno de 5 hectáreas en donde se construirá el nuevo centro médico que se prevé estará terminado en el año 2023.

Visión

Ser reconocidos a nivel país como un centro médico que brinda a sus pacientes la más alta calidad asistencial a través de un equipo de profesionales capacitados y de excelencia, que se caractericen por su empatía y sensibilidad hacia ellos.

Misión

Brindar a los pacientes un servicio de calidad a través de un equipo médico altamente calificado y humano, y con el soporte de tecnología médica de avanzada, para asegurar a los mismos una experiencia única y diferenciadora.

Políticas

Algunas de las políticas que rigen en el hospital, y que la dirección considera críticas, son las siguientes:

- **Política de atención/ admisión:** el Hospital Del Prado, con el fin de resguardar la seguridad de sus pacientes y de su personal, sólo atenderá a personas afiliadas a las diferentes obras sociales adheridas. No se atenderán pacientes de manera particular.
- **Política financiera:** toda aquella obra social que durante dos veces consecutivas, demore más de 30 días en abonar las prestaciones otorgadas por el hospital a sus afiliados, será dada de baja como prestadora del mismo.
- **Política de gestión:** La dirección deberá reunirse una vez al año, en diciembre, para definir los objetivos estratégicos de la organización, los cuales deberán ir bajando en cascada a cada uno de los gerentes y en consecuencia a los niveles operativos. Cada gerente deberá presentar en enero de cada año la planificación anual de trabajo incluyendo presupuesto estimado necesario para todo el año.

Procedimientos

El Hospital Del Prado posee un esquema organizado en cuanto a la gestión de recursos humanos (RR. HH.) y a la gestión de la calidad, motivo por el cual los procesos y procedimientos se encuentran claramente definidos permitiendo así que se cumpla con los estándares de calidad y objetivos esperados para cada área de la empresa.

La documentación de los procesos posee un diseño que sigue la siguiente estructura:

- Procedimientos generales.
 - Procedimientos específicos.
 - Instructivos de soporte.
 - Formularios.

En lo referido a la gestión de recursos humanos, el Hospital viene trabajando desde hace tres meses en un nuevo proyecto relacionado con la gestión del desempeño de todos los colaboradores del mismo, con el fin de poder implementar un sistema de administración por objetivos. En la nueva herramienta que la organización está desarrollando, uno de los focos principales en esta nueva evaluación tiene que ver con que todas las áreas de la empresa deberán fijar al menos un objetivo de desempeño grupal. El fin de esta incorporación se relaciona con la intención de fomentar el trabajo en equipo y el trabajo interdisciplinario entre compañeros para aumentar la motivación, la comunicación y el desarrollo de los empleados. Por otro lado, el proceso está pensado para que se cumplan con tres etapas fundamentales:

- **Fijación de objetivos:** es una instancia en la cual cada empleado se reúne con su jefe a acordar cuáles serán los objetivos sobre los que se trabajará en el año.
- **Seguimiento:** el proceso de desempeño contempla dos encuentros formales (como mínimo) en donde jefe y colaborador deberán reunirse para evaluar cómo van respecto al cumplimiento de objetivos y redefinir cursos de acción si fuera necesario.
- **Cierre de desempeño:** es la instancia en la cual el jefe se reúne con su colaborador a cargo, y le proporciona retroalimentación acerca del desempeño obtenido durante el período.

Reunión de directorio: diciembre 2018

En la última reunión realizada por el directorio de Hospital Del Prado, se establecieron los siguientes objetivos para el 2019, los cuales tal como se mencionó anteriormente, irían bajando en cascada hasta

llegar al nivel operativo.

Objetivo financiero: incrementar la rentabilidad en un 8% respecto al período 2018.

Para lograr este objetivo financiero, se ha realizado una reunión con todos los gerentes de la empresa para realizar la bajada formal de los mismos, los cuales posteriormente serán confirmados vía mail:

- Incrementar la cantidad de pacientes respecto al período 2018 en un 10%.
- Reducción de gastos respecto al período 2018 en un 5%.

Fundamentos de la planeación

Como se mencionó en un comienzo, la planificación es el proceso que permite definir a dónde se desea llegar (objetivo) y cómo se logrará (cursos de acción). Para poder seleccionar los objetivos y los cursos de acción necesarios, se deben tomar decisiones. Además, cuando el administrador planifica, debe definir los puntos y tipos de control que se utilizarán para verificar que lo planeado se esté llevando a cabo en la realidad.

Lo primero que debe realizar un administrador, en cualquier nivel jerárquico, es el proceso de planificación. En el módulo 1 se estudió que a las funciones administrativas las debe desarrollar el administrador en cualquier nivel jerárquico, con la salvedad de que los tiempos de los planes serán diferentes en función de quién los defina y los realice. Por ejemplo, en el nivel superior, los planes serán más a largo plazo y en el nivel operativo, a corto plazo.

Los objetivos y planes

Los objetivos, también llamados metas, son los diferentes resultados que se buscan alcanzar en una organización. En general los mismos sirven de guía u orientación para poder tomar decisiones. Los objetivos son un elemento fundamental en el proceso de planeación ya que es lo que determina el camino hacia dónde va la organización; no es posible planificar sin antes tener los resultados que se pretende alcanzar.

Los planes representan la manera en que se encaminarán las acciones necesarias para lograr esos resultados que se buscan. Los mismos, son documentos incluyen no sólo las acciones que se realizarán para alcanzarlos, sino los recursos necesarios y la programación de fechas para lograrlo.

La planificación es la principal función que debe realizarse en cualquier administración ya que es a partir de ella, que se determinan el resto de actividades que realizan los ejecutivos de una empresa para poder organizar, realizar la dirección y efectuar los controles necesarios para obtener los resultados deseados. La planificación se compone de dos factores muy importantes y que son la definición de objetivos y la elaboración de planes de trabajo.

Si volvemos al caso que estamos estudiando, Hospital Del Prado, podemos observar que dentro de las políticas definidas en la empresa, una de ellas es la de gestión empresarial, cuyo principal foco está puesto en asegurar la fijación de objetivos anuales, como así también que dichos objetivos bajen desde la dirección, en cascada, de manera tal que cada una de las gerencias/ áreas, estén alineadas en sus objetivos a los que busca la dirección. Por su parte, dicha política también exige que cada gerente, a partir de la fijación de objetivos, presente la planificación a través de la cual cumplirá con dichos objetivos, con su respectivo presupuesto.

Por qué planificar

El plan es el producto de la planeación y es el documento intermedio entre lo planificado y lo ejecutado. Entre los diversos tipos de planes, figuran: propósitos, misión, objetivos o metas, políticas, reglas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos.

La base de la planificación tiene algunos aspectos principales:

- Contribución a los resultados finales. La planificación de corto plazo está directamente vinculada a la de largo plazo. Lo que se planifica y realiza en el corto plazo debe contribuir a lo definido para el largo plazo.
- Permite diseñar un ambiente de trabajo adecuado.
- Logra solucionar problemas y afrontar los cambios de manera más adecuada.
- Lo primero que debe realizar un administrador es la planificación, ya que de allí se desprenden todas las demás funciones administrativas.
- Todos los administradores, independientemente del nivel jerárquico que tengan, deben planificar.
- La eficiencia de los planes se va a controlar en función de cómo aportan al plan principal, considerando los costos y recursos necesarios para el logro de los resultados por etapas (Koontz Weihrich, y Cannice, 2008).

Tipos de objetivos

Los objetivos pueden ser clasificados en dos grandes grupos, objetivos estratégicos y objetivos financieros. Los objetivos estratégicos son aquellos que se relacionan con todas las áreas de desempeño que pueden existir en una organización a excepción de lo financiero que se determina a partir de la definición de dicha tipología.

Si volvemos al caso Hospital Del Prado, podemos ver que la dirección ha definido un objetivo financiero que está directamente relacionado a la rentabilidad de la empresa; y de allí se desprenden objetivos estratégicos que se relacionan a las cuestiones relacionadas al desempeño de la organización como son la cantidad de pacientes y la disminución de los gastos.

A su vez, otra clasificación de objetivos que existe es la que los divide en objetivos establecidos y objetivos reales. Los objetivos establecidos son aquellas declaraciones que la organización realiza de manera oficial

respecto a aquellos resultados que buscará conseguir para cumplir con las expectativas de los grupos de interés, y que no siempre coinciden con lo que éstos últimos realmente desean, entrando habitualmente en conflicto. Los objetivos establecidos son los que las organizaciones publican en sus estatutos o en los informes anuales de desempeño o son los que se anuncian públicamente, en general a través de las áreas de relaciones institucionales. No obstante, los objetivos establecidos muchas veces pasan a ser prácticamente irrelevantes ya que generalmente distan de la realidad y de lo que efectivamente hacen los miembros de la organización; es por esto que para ello existen los objetivos reales que son los que la empresa verdaderamente se esfuerza por cumplir y que son los que se van fijando como prioridad a partir de las acciones de la empresa.

¿Cómo deben ser los objetivos?

Para que los objetivos se consideren adecuadamente redactados, deben cumplir determinadas características:

- Deben estar redactados en términos de resultados que se pretende alcanzar y no de acciones concretas.
- Deben ser medibles, es decir que debe ser posible cuantificarlos.
- Los objetivos deben plantear desafíos siempre que sean alcanzables.
- Deben ser explícitos, es decir que deben reflejarse siempre por escrito.
- Las personas involucradas en cumplirlos, deben ser comunicados acerca de los mismos.

Si vemos los objetivos que ha bajado la Dirección a los Gerentes en el caso Hospital Del Prado, de incrementar la cantidad de pacientes respecto al período 2018 en un 10% y reducción de gastos respecto al período 2018 en un 5%, podemos decir que los mismos están redactados en términos de resultados, son medibles, son desafiantes porque pretenden un crecimiento respecto al periodo anterior. Por otro lado, los

objetivos son comunicados formalmente mediante la reunión de bajada formal que se realizó con todos los Gerentes, y luego son confirmados vía mail.

Tipos de planes

Según Koontz (et.al., 2008), los tipos de planes se pueden definir en función de la misión, la cual identifica la función o tarea básica de una empresa. La misión de una empresa se identifica como la finalidad, la razón de ser de una entidad o empresa y se define como el objetivo de más largo alcance, el que guía o encuadra a los demás objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

Existen una serie de interrogantes que ayudan a una organización a definir su misión:

¿Cuáles son los productos o servicios que se ofrecen?

¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Y los clientes actuales?

¿Cuál es la tecnología utilizada o a utilizar?

¿Cómo se aplica el talento humano?

¿Qué imagen empresarial se desea proyectar?

Por otro lado, existen otros conceptos asociados que una organización debe tener en cuenta a la hora de definir sus planes, y son los siguientes:

- La visión representa las aspiraciones fundamentales de la empresa o del responsable máximo de la organización, cuando la proyecta hacia el futuro. Toda organización debe tener muy clara la misión. En algunos casos, además, define la visión. Teniendo en cuenta este concepto, analicemos la visión del caso Hospital Del Prado: "Ser reconocidos a nivel país como un centro

médico que brinda a sus pacientes la más alta calidad asistencial a través de un equipo de profesionales capacitados y de excelencia, que se caractericen por su empatía y sensibilidad hacia ellos”. En este caso podemos ver claramente que es una expresión de deseo, una aspiración proyectada a cómo se quiere ver la empresa en el futuro.

- Los objetivos o metas son los resultados esperados. Es a donde se pretende llegar. Deben ser expresados en tres dimensiones: intención, medida y plazo. Por ejemplo: aumentar (intención) un 10% (medida) las ventas en el próximo año (plazo). Hacer objetivos en estas tres dimensiones permite lograr controles más eficaces. Estos objetivos se deben definir jerárquicamente, desde el nivel superior hacia los niveles operativos, para que estén alineados. Si vemos el objetivo financiero definido por la Dirección del Hospital Del Prado: “Incrementar la rentabilidad en un 8% respecto al período 2018”, vemos que incluye la intención (incrementar), la medida (8%) y el plazo (la comparación de este período respecto al anterior).
- Las estrategias son los cursos de acción para alcanzar los objetivos a largo plazo o los principales que hacen a la empresa y la distribución de los recursos para lograrlos.
- Las políticas son entendimientos generales que guían el accionar de una empresa y dan un marco de referencia en el cual deben tomarse las decisiones. Deben tener consistencia entre sí. Existirán políticas de ventas, de administración, de producción, etcétera, es decir, tantas como sean necesarias definir para que cuando el superior no esté en su puesto de trabajo, las actividades se sigan desarrollando de manera similar a cuando está.
En el caso Hospital Del Prado, vemos que hay tres políticas que se han definido como críticas en la organización y que dan un marco. Por ejemplo, la política de atención/ admisión guían el accionar a la hora de incorporar nuevos pacientes en el hospital. La política financiera establece un marco de referencia para las cobranzas, y la política de gestión, establece algunas pautas que debe tener en cuenta la Dirección para la fijación de objetivos y determinación de planes y presupuestos.
- Las normas o reglas explican de manera clara qué se puede realizar y qué no, sin dar lugar a dobles interpretaciones. Por ejemplo: no fumar, que por lo general, se representa gráficamente.
- Los procedimientos son planes que establecen el método para realizar las actividades. Son guías de acción exactas de cómo realizar las diferentes actividades, es decir, una secuencia de pasos que no se pueden saltar si se pretende lograr el resultado. Son muy exhaustivos. Por ejemplo, el procedimiento de actuación ante un empleado que llega tarde en varias oportunidades.
Volviendo al caso, vemos también que la empresa posee los procesos y procedimientos claramente definidos permitiendo así que se cumpla con los estándares de calidad y objetivos

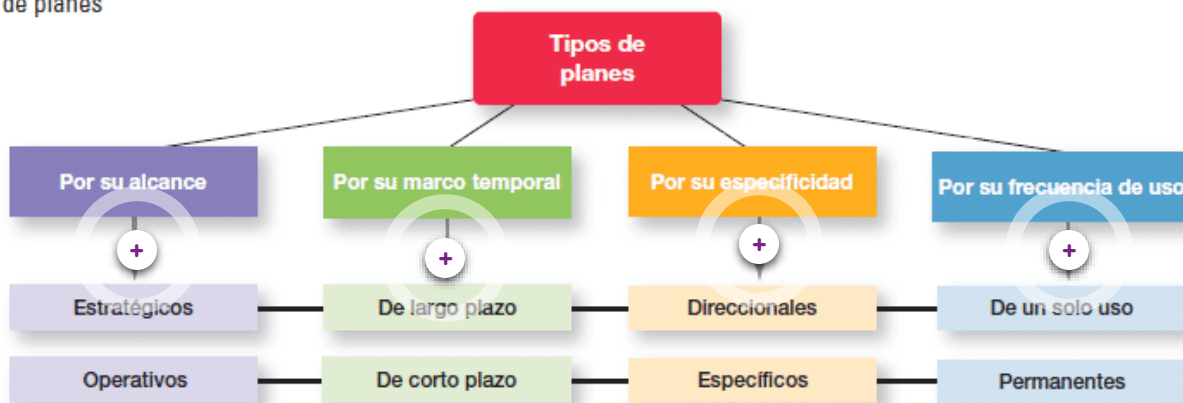
esperados para cada área de la empresa, estableciendo diferentes niveles de documentación que permitan a cada persona conocer el método que debe ejecutar para llevar adelante sus tareas.

- Los programas o proyectos son un conjunto de tipos de planes, como por ejemplo: objetivos, políticas, normas, procedimientos, recursos y pasos a seguir para llevar a cabo una acción particular. Se ven reflejados en los presupuestos.
- Los presupuestos son la expresión numérica de un determinado programa, los resultados que se espera obtener con el mismo.

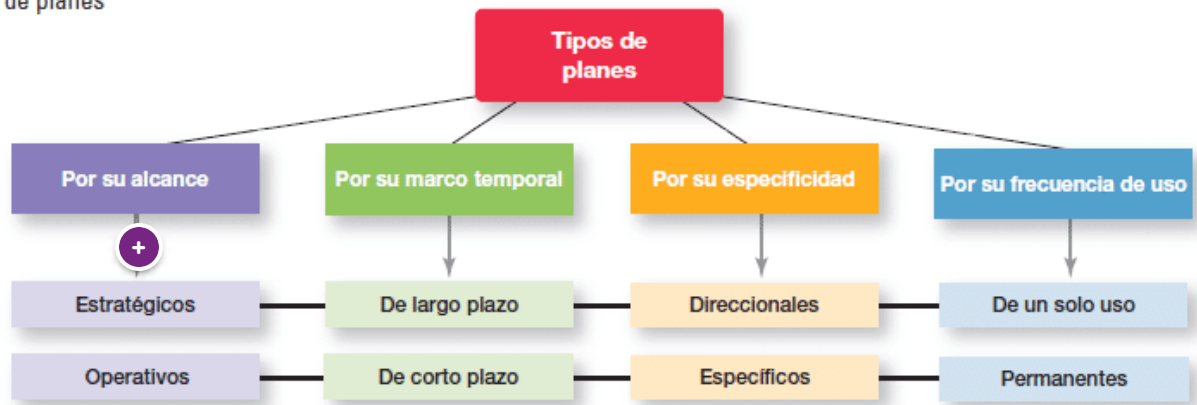
Si volvemos al caso Hospital Del Prado, podemos observar que como punto de partida para la planeación, la empresa tiene perfectamente definida la visión, la misión, algunas políticas que considera críticas, procedimientos, y se está desarrollando un sistema de evaluación de desempeño que garantizará que las diferentes áreas de la empresa trabajen por objetivos.

Figura 1: Tipos de planes

Tipos de planes



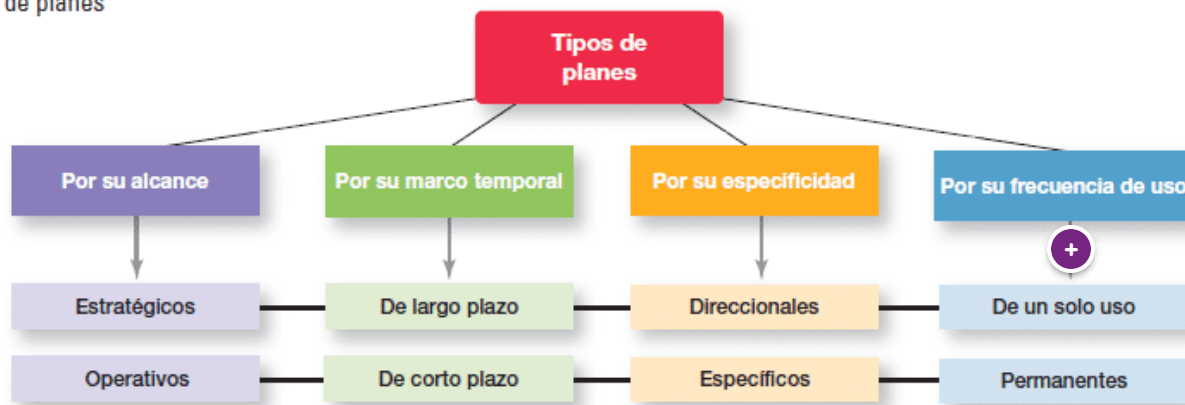
Tipos de planes



Por su alcance:

los planes estratégicos son aquellos que involucran a toda la empresa y determinan a nivel general los objetivos de ella. Los planes operativos son aquellos que se definen exclusivamente a nivel operativo de la empresa; estos planes son menos abarcativos que los estratégicos.

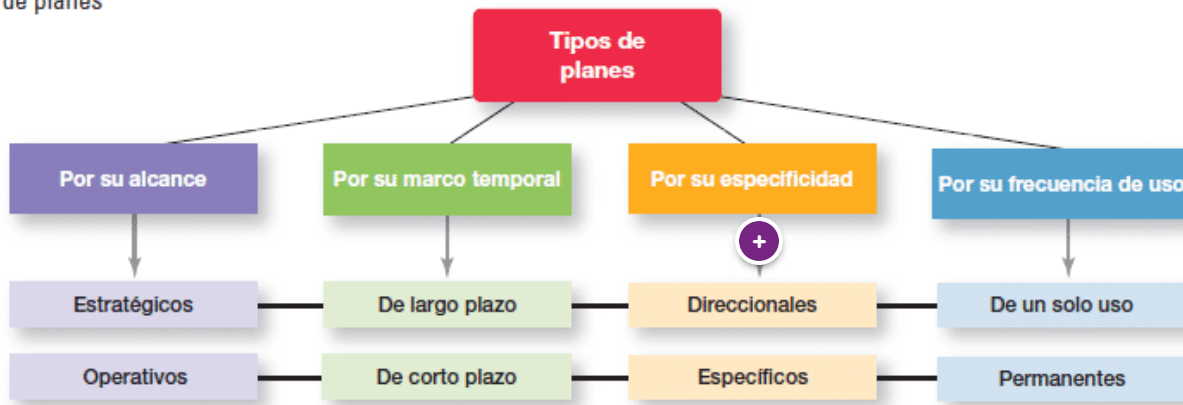
Tipos de planes



Por su frecuencia de uso:

es factible clasificar a los planes en permanentes o de un solo uso. Los planes permanentes son aquellos desarrollados con el fin de servir de guía y orientación para llevar adelante y controlar aquellas actividades que se realizan de manera repetitiva. Este tipo de planes están conformados por políticas, procesos, procedimientos que estipulan las reglas de acción para llevarlo adelante. Los planes de un solo uso en cambio, son aquellos que se determinan para situaciones puntuales que surgen por alguna necesidad particular.

Tipos de planes



Por su especificidad:

los planes llamados específicos, son aquellos que no dejan margen para la interpretación, están definidos de manera clara y los objetivos se fijan sin espacio para percepciones. En general en este tipo de planes, los objetivos van acompañados por el diseño de procedimientos para minimizar los errores. Los planes direccionales en cambio, son aquellos en los cuales se requiere flexibilidad de los gerentes ante cambios que puedan surgir, motivo por el cual son planes que se definen en contextos de incertidumbre, con lineamientos generales que permiten márgenes amplios de flexibilidad. Los planes direccionales en general son más útiles que los específicos.

Tipos de planes

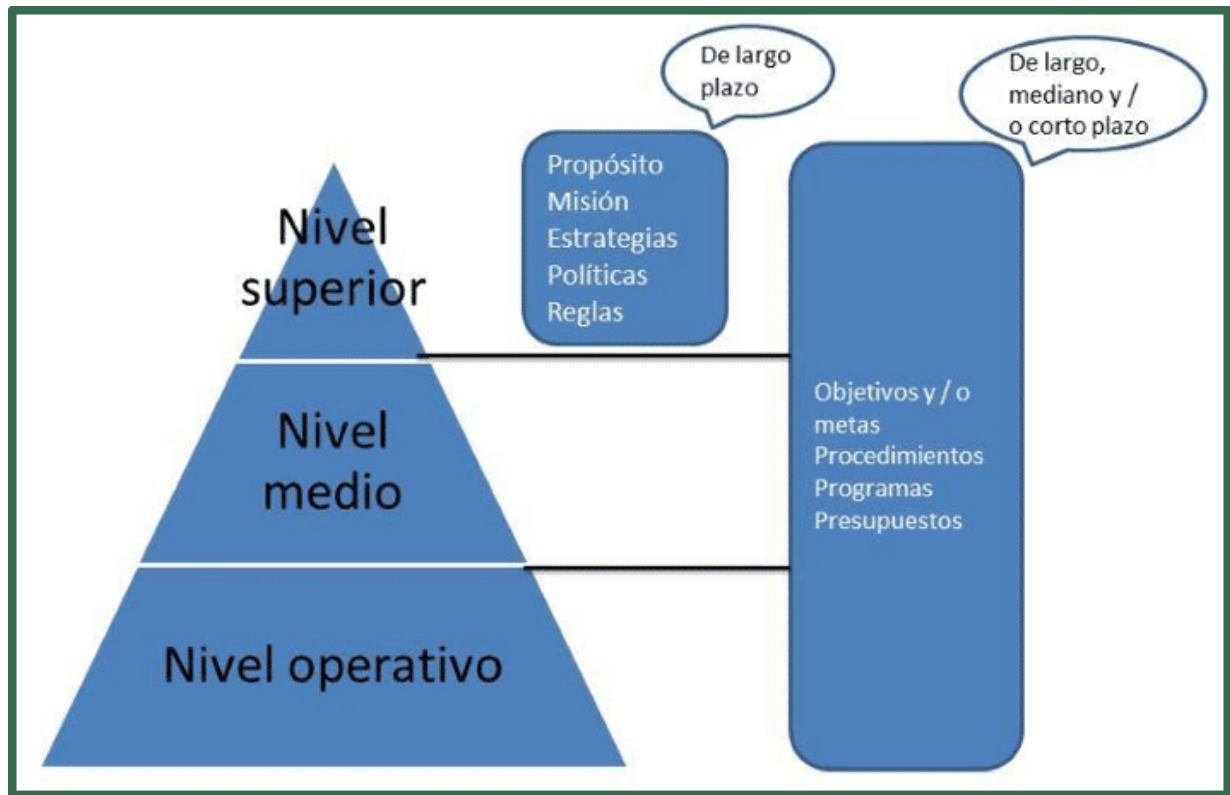


Por su marco temporal:

Cuando hablamos de planes a largo plazo, estamos hablando de aquellos planes que se definen para su desarrollo en un término mínimo de tres años. Por otra parte, los planes de corto plazo, son aquellos para ejecutar en el término de un año e incluso a veces menos.

Fuente: Robbins y Coulter, 2014, p. 223.

Figura 2: Tipos de planes por nivel jerárquico



Fuente: elaboración propia

La presente figura muestra los diferentes tipos de planes que existen según los niveles jerárquicos.

Administración por objetivos (APO)

Proceso consistente en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar esos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados (Robbins y Coutler, 2014).

Este concepto permite medir el desempeño individual de cada administrador en su puesto de trabajo en función del logro del resultado preestablecido. Esta línea de pensamiento hace especial hincapié en los objetivos a corto plazo y en la motivación (fuerza interna del individuo) que esta metodología provoca, ya que

involucra al subordinado en la definición de objetivos y planes. Se puede considerar a la APO como una forma de dirigir y no como una adición a la labor administrativa (Koontz et al., 2008).

Este tipo de programas se caracterizan porque los objetivos no son sólo una herramienta para garantizar que los empleados de la empresa cumplan con lo que se debe hacer, sino que utiliza a los objetivos como una forma de motivarlos ya que en general los empleados participan en la fijación de objetivos lo que hace que ellos se sientan parte y se motiven a cumplir objetivos que ellos mismos aportaron a definir.

Si volvemos al caso, podemos observar que el Hospital viene trabajando desde hace tres meses en un nuevo proyecto relacionado con la gestión del desempeño de todos los colaboradores del mismo, con el fin de poder implementar un sistema de administración por objetivos. La manera de a través de la cual el Hospital Del Prado implementará este sistema es a través de una evaluación de desempeño en la cual uno de los focos principales, se relaciona con que todas las áreas de la empresa deberán fijar al menos un objetivo de desempeño grupal para fomentar el trabajo en equipo y el trabajo interdisciplinario entre compañeros y así aumentar la motivación, la comunicación y el desarrollo de los empleados. A su vez, la evaluación establece como procedimiento la fijación en conjunto de objetivos entre jefe y colaborador, el seguimiento para poder brindar *feedback* al colaborador, y el cierre de objetivos.

Para implementar un programa de administración por objetivos, los gerentes deben comenzar por definir los resultados. Para ello pueden seguir los siguientes pasos:

Revisar la misión

Como ya vimos, la misión marca el horizonte a donde se dirige la empresa; es por ello que antes de redactar los objetivos se la debe revisar.

Evaluar los recursos
disponibles

De esta forma se evita cometer errores en la definición de los resultados: si no se los puede cumplir o si se invierte más de lo esperado para lograrlos.

Determinar objetivos de forma individual o en conjunto con otras personas

Los resultados esperados deben estar vinculados con la misión y deben, además, tener tres dimensiones: intención, medida y plazo.

Consignar los objetivos por escrito y comunicarlos a todos los que deban saberlo.

Es fundamental que los objetivos no sólo estén por escrito sino también que sean comunicados a las

personas que deben
cumplir con ellos.

Revisar los resultados y ver si
se han logrado los objetivos

En este paso es vital el control.
(Robbins y Coulter, 2014, p.
226)

Ventajas de la APO

Permite una mejor administración

Esto se debe a que no se pueden establecer objetivos sin planificación y la planificación orientada a resultados es la única que tiene sentido.

Clarificación de la organización

Permite reconocer los roles y las funciones que cada uno tiene para involucrarse en el logro del resultado esperado.

Compromiso personal

Los empleados (administradores de cada puesto de trabajo) se ven estimulados al comprometerse en el logro del objetivo.

Desarrollo de controles eficaces

Este tipo de administración permite ser eficaz en el sistema de control ya que el objetivo es en casi todos los casos verificables.

Desventajas de la APO

Deficiencias en la enseñanza del sistema

Al ser tan sencilla la aplicación, es posible que se transmita de manera escueta. Es por ello, que no siempre se logran los resultados esperados.

Deficiencia en la provisión de reglas a quienes establecen las metas

Los administradores necesitan de un conjunto de normas que regulen la fijación de los objetivos. Estas deben ser lo suficientemente claras y completas para que contengan todas las opciones.

Dificultad para definir las metas

Es difícil definir metas verificables.

Mayor relevancia a las metas de corto plazo

Muchas veces se da más importancia a las metas de corto plazo y se suele olvidar los objetivos de largo plazo.

Peligro de inflexibilidad

En ocasiones los administradores dudan al cambiar los objetivos. Ello puede ser perjudicial si es que no se está alcanzado lo esperado (a corto o a largo plazo).

Proceso de planeación

Para llevar adelante el proceso de planeación, que implica poder desarrollar los planes para el cumplimiento de objetivos, es necesario considerar que existen tres factores de contingencia que generarán influencia sobre la elección de qué tipo de plan ejecutar en la organización; ellos son:

- **Nivel organizacional:** hace referencia a que según el nivel jerárquico que tengan los miembros de la organización, deberán enfocarse en definir planes de tipo operativos o de tipo estratégicos, según si son de nivel más bajo o de nivel más alto, respectivamente.
- **Incertidumbre del entorno:** cuando los niveles de incertidumbre que existen en el contexto en el que opera la organización son elevados, tal como vimos, se requerirá de planes específicos pero que incluyan un buen margen de flexibilidad.
- **Marco temporal:** este factor de contingencia hace referencia a la duración del compromiso asumido al momento de la confección del plan.

Figura 3: Etapas de planeación



Fuente: elaboración propia

En la presente figura se muestran las diferentes etapas que componen el proceso de planeación.

Si analizamos la figura y la relacionamos con el caso que estamos estudiando, podemos ver que la Dirección presenta una etapa inicial donde se analiza lo sucedido en el pasado y la situación actual. Lo cual permite planificar y proyectar lo que se desea para el futuro., A partir de esta proyección surgen los objetivos, que son los resultados que se espera de la organización y que para este caso es “Incrementar la rentabilidad en un 8% respecto al período 2018”, del cual luego se desprenderán en cascada el resto de los objetivos organizacionales.



Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control.pdf

472.6 KB



A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Los _____ son los diferentes resultados que se buscan alcanzar en una organización. En general los mismos sirven de guía u orientación para poder tomar decisiones.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

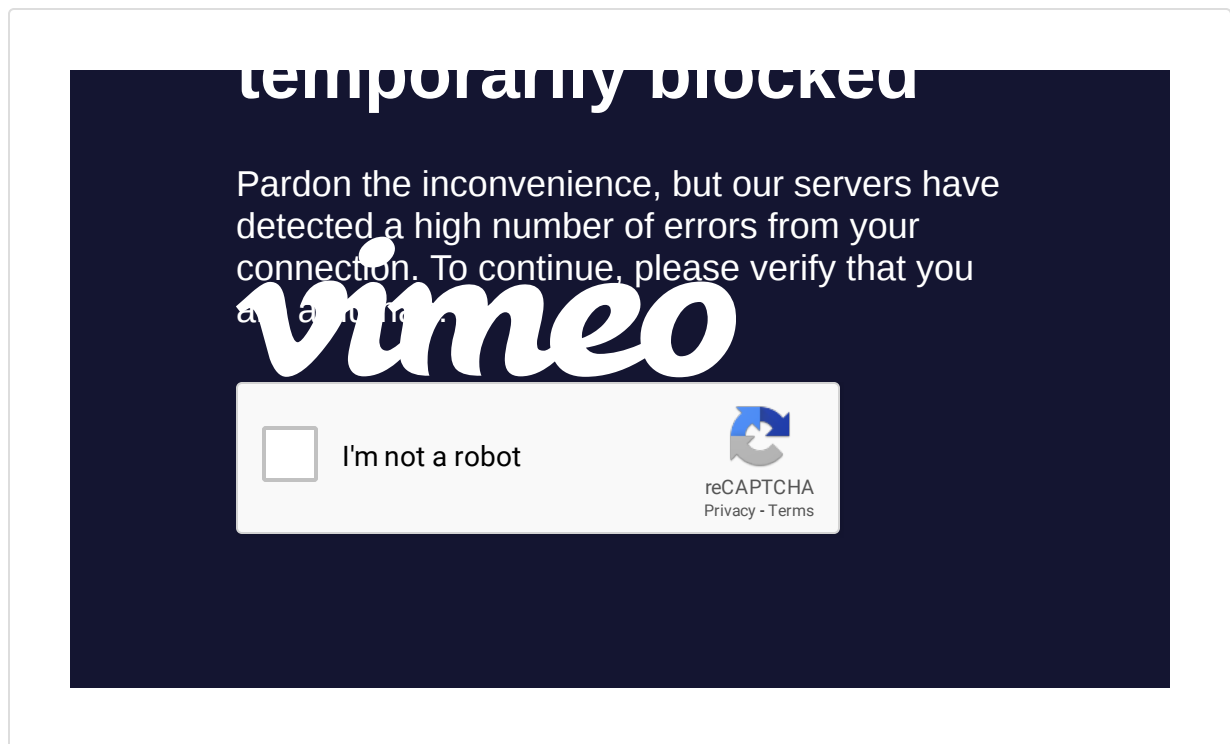
Para implementar un programa de administración por objetivos, los gerentes deben comenzar por definir los resultados. Para ello deben seguir una serie de pasos que en total son:

- ☐ Cinco.
- ☐ Cuatro.
- ☐ Seis.
- ☐ Ocho.

SUBMIT

Video conceptual

El proceso administrativo: planificación



Referencias

Espinosa García, G. J. (21 de agosto de 2013). *Administración*. Recuperado de <https://www.grandespyms.com.ar/2013/08/21/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Descarga en PDF



El proceso administrativo - planificacion.pdf

592.4 KB

