

PLANEACIÓN: FUNDAMENTOS DE PROYECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS

A la hora de irnos de vacaciones con amigos o familia, preferimos decidir con anticipación a dónde nos vamos (playa o montaña), cómo nos vamos (tren, avión, micro, auto...), cuánto vamos a gastar (porque lo ahorramos, porque nos dan la plata...), y sobre todo qué tipo de vacaciones queremos (diversión, aventura, descanso...). Estos y otros interrogantes son planteados en nuestras mentes para el logro de nuestro principal objetivo.

Tal como cada uno de nosotros prefiere proyectar los pasos a seguir para conseguir un objetivo propuesto (como en el ejemplo anterior), así también lo hacen todas las organizaciones.

Pero entonces, vienen a nuestra mente varias preguntas: qué es planificar, para qué sirve, cuándo es necesario hacerlo y aún más importante, cómo planifico.

La planeación, consiste en un proceso a través del cual se establecen los objetivos (a dónde se quiere llegar), se analiza la situación actual (dónde está la organización hoy), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Planificación

Proyectar un futuro deseado

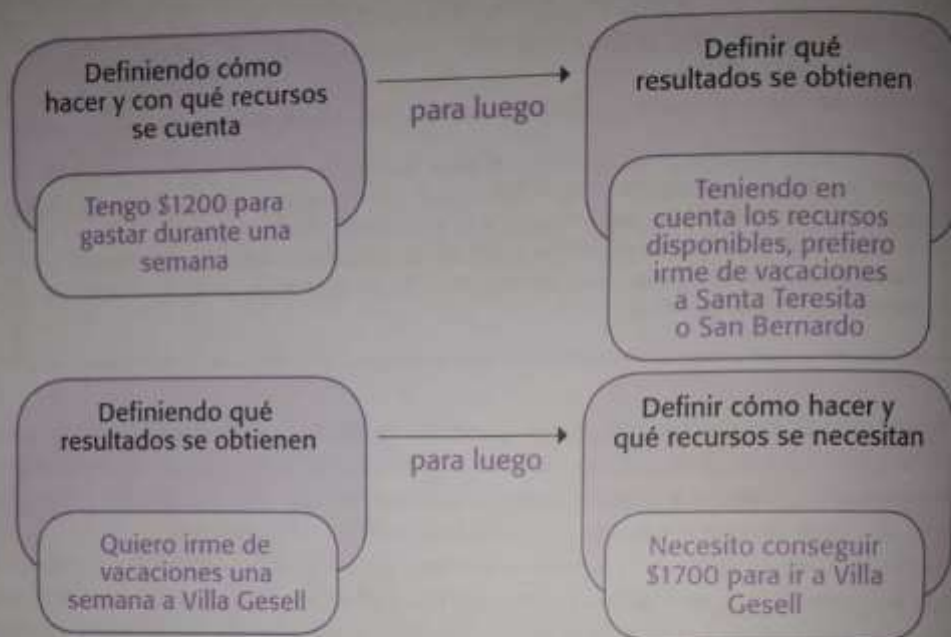
Proyectar recursos y actividades necesarias para conseguirlo

¿Para qué planificar?

- Definir hacia dónde nos dirigimos
 - Negociar
- Comunicar eficazmente
 - Crear futuro
- Generar compromiso
- Ordenar pensamientos
- Guiar hacia el objetivo
 - Controlar

Planificar nos ayuda a crear el futuro. De las decisiones que tomemos hoy dependerá el resultado obtenido, ya sea éxito o fracaso. También este proceso ayuda a hacer que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad.

¿CÓMO PLANIFICAR?



El proceso de la planificación

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:



1. ESTABLECER OBJETIVOS

Cualquier organización, desea alcanzar objetivos, es decir, aquella situación deseada o imagen que se pretende de cara al futuro.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros desde los que se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL



Michael S. Klein

Una vez que se establecieron los objetivos organizacionales, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la organización para más tarde poder decidir cuál es la mejor acción que podemos tomar para el logro de los objetivos.

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y un análisis interno, que nos permita conocer el estado o capacidad de la organización y detectar fortalezas y debilidades.

En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la compe-

tencia, clientes y proveedores.

Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etcétera.

Una de las herramientas más sencillas que permiten analizar la situación actual de cualquier organización es conocida como Matriz FODA. Dicha matriz permite observar la organización desde una perspectiva interna y otra externa. Vale aclarar que FODA es la abreviatura para las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Perspectiva interna de la empresa

Dentro de la perspectiva interna encontramos las fortalezas y debilidades.

Fortalezas: elementos positivos que posee la organización y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Es decir, son aquellas actividades internas de la organización que se llevan a cabo relativamente bien. Algunos ejemplos podrían ser: objetivos claros, foco en la capacitación de los empleados, excelente motivación de los empleados por el clima laboral-beneficios-salario, buenos tratos personales, responsabilidad social activa, etcétera.



Por Bruno Budrovic



Por Rex Bohn

Debilidades: factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones de conflicto, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etcétera.

Perspectiva externa a la empresa

Dentro la perspectiva externa encontramos las oportunidades y amenazas.



Oportunidades: elementos del ambiente que la organización puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, posibilidad de implementar nueva tecnología que se encuentra en el mercado, una necesidad desatendida en el mercado, etcétera.

Amenazas: aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se los previene o no se trabaja para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia desleal, alta rivalidad por parte de los competidores, fenómenos naturales desalentadores para la actividad organizacional, situación económica incierta, etcétera.

Ahora te planteamos otro desafío

Así como cualquier organización puede realizar un FODA para evaluar aquellos puntos positivos y negativos, te desafiamos a que construyas tu propio FODA: ¿cuáles son tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

3. FORMULAR ESTRATEGIAS

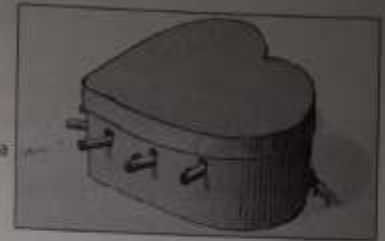
Una vez que hemos establecido los objetivos y analizado la situación actual de la organización, pasamos a determinar las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Las guerras fueron el escenario donde apareció por primera vez la palabra **ESTRATEGIA** y se usaba para hacer alusión a los planes que diseñaba cada bando para vencer a su enemigo. Más tarde se comenzaron a utilizar en el ámbito empresarial y hoy en día, ya podemos decir que se aplica a nivel personal, para conseguir un trabajo, conquistar una pareja, etcétera.



Por Jim Dandy

Por Janusz Kapusta



A continuación se exponen aquellas definiciones de estrategia que marcaron el curso de la Administración:

Peter Drucker fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

Henry Mintzberg es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.

- La estrategia como **PLAN**: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- La estrategia como pauta de **ACCIÓN**: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- La estrategia como **PATRÓN**: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- La estrategia como **POSICIÓN**: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- La estrategia como **PERSPECTIVA**: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

4. DISEÑAR PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN

Una vez determinadas las estrategias pasamos a desarrollar los programas o planes de acción, que consisten en documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias.

En dichos programas o planes, debemos especificar:

- **Los pasos a seguir:** qué tareas se van a realizar para implementar o ejecutar los planes de acción.
- **La asignación de recursos:** qué recursos se van a utilizar y cómo se van a distribuir.
- **Los responsables:** quiénes serán los encargados de llevar a cabo, implementar o ejecutar las estrategias o acciones.
- **El cronograma con fechas y tiempos:** cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias o acciones, y en qué tiempo se obtendrán resultados.
- **El presupuesto:** cuánto se invertirá en la implementación o ejecución de las estrategias o acciones.



Actividades

Situación: tu grupo del colegio quiere irse de viaje, para más precisión pensemos en el viaje de egresados a Bariloche. Imaginemos al curso como una pequeña organización que tiene como objetivo lograr que todos puedan viajar.

1) ¿Qué estrategia utilizarán?

Ejemplo: juntar fondos a través de eventos.

2) ¿Cuál será su Programa o Plan de acción para llevarla a cabo?

Especifiquen pasos a seguir, asignación de recursos, responsables, etcétera.

¿QUÉ ES EL CONTROL?

Una vez que la organización estableció los objetivos e implementó los cursos de acción diseñados, llega la hora de controlar si estos fueron lo suficientemente eficientes como para lograr llegar a la situación deseada, o bien si es necesario ajustar aquello que ha sido puesto en marcha para mejorarlo.

El control es el mecanismo por el cual se garantiza en cualquier sistema el cumplimiento de los objetivos definidos por la dirección. Es el modo que tiene la organización de aprender de sí misma, y ayudar en ese sentido a dar un pronóstico sobre cómo cerrar la brecha entre la situación deseada y la situación actual.



Por Eric Giniat

Requisitos de un buen control

Corrección de fallas y errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección. Es decir, indicar si hubo una falla en el proceso de planeación en sí mismo (error al definir objetivos, planes de acción, etcétera), en la organización y administración de todo lo involucrado en la planificación (seguimiento de las actividades, manejo de los tiempos, correcta distribución del presupuesto) o bien en lo que llamamos dirección, que alude a las personas que llevan a cabo el plan (no tomaron las decisiones correctas en el momento que era necesario, se desviaron de lo planificado, etcétera).

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección. Es decir, habiendo detectado los errores que se mencionan en el punto anterior se logra determinar aquellos puntos débiles que en un futuro deseo que no ocurran.

Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Por ejemplo, asignar la tarea de hacer la publicidad del evento (para la recaudación de fondos para el viaje de egresados) a la persona más tímida del grupo, hacer mal el cálculo de la plata que necesitaría para contratar al iluminador, etcétera.
- **Enfrentar el cambio:** el cambio forma parte del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece



Por Alberto Ruggieri

productos o servicios nuevos que captan la atención del público, surgen materiales y tecnologías nuevas, se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones. Por ejemplo, dos días antes del evento se informa que el colegio que está a dos cuadras, también está organizando otro evento similar. ¿Qué hago ante esa amenaza?, ¿qué decisión tomo?

- **Producir ciclos más rápidos:** una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. Ejemplo: a pesar de que nuestro evento está pensado para jóvenes de nuestra misma edad y diseñado para que les guste y se diviertan, podemos hacer un cuestionario entre las personas que pensamos pueden llegar a concurrir para saber qué les gustaría a ellos que incluyamos en el evento y desarrollarlo en función de los gustos de aquellas personas que asistirán.
- **Agregar valor:** agregar algo distinto, que llame la atención, a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre aquello que le ofrece al consumidor desde otras organizaciones. Con frecuencia, este valor agregado se logra aplicando los procedimientos de control. Ejemplo: averiguo qué ofrecerá el otro colegio en su evento y a partir de eso, agrego algo innovador que haga que mis amigos elijan venir a mi evento y no al del otro colegio.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. Ejemplo: durante la planificación del evento será necesario que se trabaje en equipo y se deleguen responsabilidades para que el resultado sea exitoso. Es importante tener en cuenta que una sola persona no logrará lo mismo que lo que un grupo de personas hará. Eso sí, siempre se contará con aquella persona que tendrá como responsabilidad delegar las actividades y controlar que todas las personas cumplan con aquello que les fue asignado.

Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:



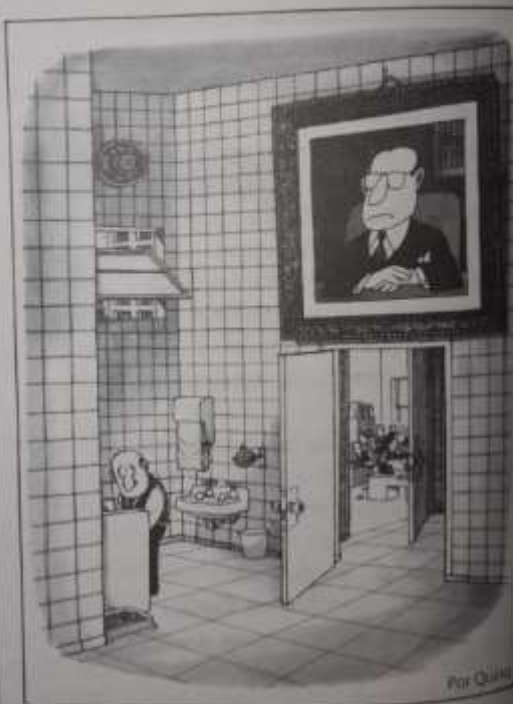
1) **Establecimiento de estándares:** es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa, es decir qué voy a tomar como referencia para controlar y entender si lo que hice estuvo bien o no. Existen cuatro tipos de estándares:

- **Estándares de cantidad:** volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materias primas, número de horas, entre otros. En el caso del evento para recaudar fondos algunos ejemplos podrían ser: cantidad de personas que asistieron al evento, cantidad de entradas vendidas, cantidad de comida vendida, cantidad de comida que sobró, cantidad de horas invertidas para la organización, etcétera.
- **Estándares de calidad:** control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros. Para el evento, podemos enumerar los siguientes ejemplos: calidad de los alimentos vendidos, higiene para manipular los alimentos de quienes estuvieron en la cocina, correcta atención a los asistentes, instalaciones acordes y facilidades para discapacitados, etcétera.
- **Estándares de tiempo:** tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros. Por ejemplo: tiempo que se tardaba en atender a los asistentes, tiempo se tardaba en preparar un alimento, etcétera.
- **Estándares de costos:** costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros. Por ejemplo: cuánto me costó comprar los alimentos que luego vendí, cuánto me costaron los materiales que utilicé para la decoración, cuánto me costó el flete que tuve que contratar para movilizar los equipos de música, etcétera.

2) **Evaluación del desempeño:** es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. En nuestro caso de ejemplo, sería realizar un análisis de la situación actual del evento, qué estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo, etcétera.

3) **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado. Por ejemplo, había establecido como parámetro gastar \$500 en la compra de alimento, pero lo comparo con la evaluación realizada y encuentro que gasté \$700. Esta situación correspondería a una falla o error en el proceso de planificación, en donde hubo una mala planificación o se compró más de lo planificado.

4) **Acción correctiva:** es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado. Una vez que detecté aquellos \$200 de diferencia entre lo que pensaba gastar y la realidad, decido qué puedo hacer para corregirlo: ¿es necesario aumentar el precio de venta del alimento para recuperar la inversión? O en caso que haya comprado más productos de los que pienso puedo vender ¿tendré que venderlos más baratos para que se puedan vender todos y no quede ningún remanente?



Tipos de control

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. De esta forma es que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

- **Control preventivo o anterior a la acción:** Intenta prevenir los problemas previos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa.

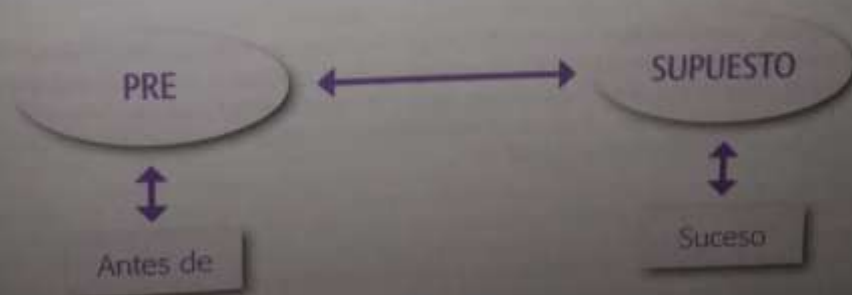
trativa antes de que se presente el problema. Lo malo es que estos controles, requieren información oportuna que es difícil de obtener, y esto trae en consecuencia que este tipo de control no sea tan usado.

- **Control concurrente:** Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con ésta se pueden corregir los problemas a medida que estos surgen.
- **Control correctivo o posterior a la acción:** Se basa en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado. El problema con este control es que cuando se realiza la retroalimentación, el daño ya está hecho.



Técnica de control: el presupuesto

Todo el tiempo estamos tomando decisiones que tienen que ver con el dinero, es por ello que el presupuesto es una de las herramientas que le posibilita a la organización llevar adelante un control. El mismo es la expresión numérica en pesos de la planificación, es decir, es donde se establecen los ingresos y egresos monetarios que se considera que se van a realizar durante el período que abarca el plan en cuestión.



Conclusión: hacer algo antes de que suceda



Los presupuestos son siempre subjetivos ya que están bajo el criterio de quien los elabora. Se trata de ser lo más real posible para minimizar riesgo y reducir incertidumbre, por eso es necesario que para generar presupuesto interactúen todas las áreas de una organización. Esta herramienta nos permitirá planear en qué vamos a gastar el dinero que recibimos de la manera más eficiente.

¿Cómo genero el presupuesto?

- 1) Realizo el Presupuesto de Ventas: me va a indicar los **INGRESOS** de dinero.
- 2) Realizo el Presupuesto de Gastos: me va a indicar los **EGRESOS** de dinero.

Clasificación de los presupuestos

Según la flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos:** en este tipo de presupuesto se realiza una previsión de ingresos y egresos sin tener en cuenta que exista alguna variación en el futuro. Es decir, se da por seguro que el plan se llevará adelante tal cual estaba previsto.
- **Flexibles o variables:** se elaboran teniendo en cuenta que pueden existir variaciones durante la ejecución del plan.

Según el periodo que abarquen

- **A corto plazo:** son los que se realizan para cubrir la planeación en el lapso de un año.
- **A largo plazo:** son los que se realizan para cubrir periodos mayores a un año.

Actividades

Siguiendo la actividad propuesta para los pasos de planificación, la consigna ahora es generar el presupuesto apropiado que se adecue a la estrategia elegida para lograr que todos los integrantes del grupo viajen a Bariloche. Compartan los resultados con sus compañeros para analizar si están contemplando todos los ingresos y egresos, y así determinar cuan objetivo será.

1) Enuncia los pasos para una correcta planificación.

2) ¿Esta bien rever los planes originales y modificarlos, en función de la realidad que se vive?

3) ¿Por qué es importante tener objetivos claros?

4) De las siguientes afirmaciones señala cual es la verdadera y explica por qué.

- Primero se planifica y luego se define la estrategia
- Primero se define la estrategia y a partir de ahí se identifica el problema

5) ¿Es fácil planificar? ¿en qué se basa la dificultad?

Actividades

Siguiendo la actividad propuesta para los pasos de planificación, la consigna ahora es generar el presupuesto apropiado que se adecue a la estrategia elegida para lograr que todos los integrantes del grupo viajen a Bariloche. Compartan los resultados con sus compañeros para analizar si están contemplando todos los ingresos y egresos, y así determinar cuan objetivo será.

1) Enuncia los pasos para una correcta planificación.

2) ¿Esta bien rever los planes originales y modificarlos, en función de la realidad que se vive?

3) ¿Por qué es importante tener objetivos claros?

4) De las siguientes afirmaciones señala cual es la verdadera y explica por qué.

- Primero se planifica y luego se define la estrategia
- Primero se define la estrategia y a partir de ahí se identifica el problema

5) ¿Es fácil planificar? ¿en qué se basa la dificultad?