

# Las funciones administrativas

de planeación y control en la formulación del diagnóstico de la empresa

**Plinio Borda**

**Docente Facultad de Ciencias Económicas**

## 1. La Planeación

Es una toma de decisiones que, incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento. No existe un plan verdadero hasta que no se toma una decisión que vaya en una dirección determinada. Antes de tomar la decisión, lo que existe es un estudio, análisis o propuesta de Planeación, pero no un plan verdadero.

Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quien lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado. Implica la introducción de innovaciones sensibles y funcionales. Hace posible que ocurran las cosas que de otra manera no sucederían. Es importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente

adecuado para el desempeño, permitir a las personas conocer sus propósitos y objetivos y las tareas que deben seguir en el ejercicio de sus cargos. Para que el esfuerzo colectivo sea eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan. A continuación se describen cuatro pasos básicos para establecer la planeación:

### **Paso 1. Identificar una o varias metas, las que deben estar con claridad**

La identificación de prioridades y la especificación de sus propósitos permiten a las empresas enfocar sus recursos en forma efectiva.

### **Paso 2. Definir la situación actual**

Sólo después de analizar el estado actual de la empresa se pueden trazar planes para el proceso futuro. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la empresa y dentro de sus distintas unidades dan la información, sobre todo la financiera y la estadística.

### Paso 3. Identificar las ayudas y obstáculos de las metas

Es indispensable anticipar las situaciones, los problemas y las oportunidades que se puedan presentar en el futuro.

### Paso 4. Desarrollar un plan o los medios de acción para alcanzar las metas

Comprende el desarrollo de diversas alternativas de acción para alcanzar las metas deseadas, evaluar esas alternativas y escoger entre ellas la que parezca más apropiada. Se toman decisiones relativas a acciones futuras y donde son más pertinentes los lineamientos.

Para que la planeación sea efectiva y coordinada se requiere la Formulación de Premisas, o sea, el establecimiento y acuerdo entre los planeadores para utilizar premisas consistentes y críticas en los planes en consideración. Deben ser claras, integradas y utilizadas con regularidad. Son premisas externas e internas. **Las premisas externas** pueden clasificarse en tres grupos: el medio ambiente general, el cual incluye condiciones económicas, tecnológicas, políticas, sociales y éticas; el mercado del producto, en donde incluyen condiciones que ejercen influencia en la demanda de productos y servicios y el mercado de los factores de la producción, el que se relaciona con la tierra, la localización, el trabajo, los materiales, las piezas de repuesto y el capital.

**Las premisas internas**, incluyen aspectos como la inversión de capital en planta y equipo, las estrategias, las políticas, los programas, el pronóstico de ventas estructurado y aprobado, una estructura organizacional dada que es improbable que cambie y muchos otros elementos que ejercerán influencia en la naturaleza de los planes. También se consideran las creencias, el comportamiento, los puntos fuertes y las debilidades de los altos ejecutivos accionistas, fideicomisarios y con frecuencia, de sus subordinados.

## 1.1 La Planeación Estratégica

Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados. Se podría condensar esa definición así: la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

### 1.1.1 Características de la planeación estratégica

Tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas. Da las respuestas a interrogantes tales como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?

Ofrece el marco para el planeamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas. Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles son las vías posibles de acción que están más de acuerdo con nuestra estrategia?

Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación. Da el sentido de coherencia e impulsa a los actos de decisión de una organización, a lo largo del tiempo. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia porque, en primer lugar, sólo ella tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa y en segundo lugar, es necesario que haya un compromiso de la alta gerencia para generar la participación en los niveles inferiores.

### 1.1.2 Proceso formal de la planeación estratégica

Formulación de metas es una responsabilidad clave de alta gerencia; incluye la revisión y comprensión de los propósitos de la empresa, la defi-

nición de su misión y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión a términos concretos. El paso clave es la definición de la misión de la empresa. Al identificar dicha misión los gerentes han avanzado mucho en el terreno de decidir cuáles objetivos deben buscar.

**Identificación de objetivos y estrategias actuales.** A veces la misión y objetivos que se definen de nuevo serán muy parecidos a aquellos en que se basa la estrategia actual, pero otras veces el proceso de formulación de metas produce un cambio sustancial en la misión y los objetivos; esto es especialmente cierto si la organización no ha venido cumpliendo objetivos claves.

Los objetivos y estrategias existentes pueden estar bien definidos y ser claramente comunicados por toda la organización. Esta situación óptima suele ser el resultado de una anterior planeación estratégica formal o informal pero explícita, hecha por un líder fuerte.

**Análisis ambiental.** El propósito es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal de una organización, pueden influir indirectamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

**Análisis de Recursos.** Es necesario para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Esto, son los puntos fuertes y débiles de la organización frente a sus competidores actuales y posibles competidores futuros.

**El análisis de los recursos implica.** Desarrollar un perfil de los principales recursos y destrezas de la organización en tres áreas principales: financiera, física-organizacional y tecnológica. Determinar los requisitos claves para el éxito de los segmentos producto-mercado en que compite o podría competir la organización.

Comparar el perfil de recursos con los requisitos claves de éxito, a fin de determinar las principales fortalezas sobre las cuáles se puede basar una estrategia efectiva y las principales debilidades que deben vencerse.

Comparar los puntos fuertes y las debilidades de la organización con las de sus principales competidores, a fin de identificar cuales de sus recursos y destrezas son suficientes para darle significativas ventajas competitivas en el mercado.

Identificar las oportunidades estratégicas y las amenazas. Determinar las oportunidades y amenazas provenientes de muchos factores, tales como el cambio en las condiciones del mercado y la tecnología.

Determinar los cambios de estrategia necesarios. Una vez que se han analizado los recursos y el ambiente, es posible predecir los resultados de la estrategia existente. Cuanto más tiempo haya estado en vigor esa estrategia y cuanto más estable sea el ambiente, tanto más fácil será hacer esta predicción. Entonces los gerentes pueden decidir si deben modificar o no la estrategia o su ejecución.

### *1.1.3 La toma de decisiones estratégicas*

Describe el proceso por el cual se elige una vía de acción como solución para un problema específico. La toma de decisiones es parte clave de las actividades de un gerente y reviste importancia cuando el gerente está dedicado a la planeación. La planeación implica las decisiones más significativas y trascendentales que puede tomar un administrador. En este proceso los gerentes deciden asuntos tales como las metas y oportunidades que perseguirán sus empresas, qué recursos se utilizarán y quién realizará las tareas requeridas. Todo el proceso de planeación implica a los gerentes en una serie continua de toma de decisiones; y el acierto con que las tomen, desempeña

un gran papel para determinar la efectividad de sus planes.

Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización.

Ni la más perfecta y creativa estrategia podrá beneficiar a la empresa a menos que se ponga por obra. Ya sea que se registre en un plan formal y detallado o no, la estrategia debe traducirse, en planes tácticos, programas y presupuestos adecuados.

#### 1.1.4 Ventajas de la planeación estratégica

Ofrece lineamientos consecuentes para las actividades de la organización. Utilizándola, los gerentes dan a sus empresas objetivos y métodos claramente definidos para alcanzarlos.

Además, el proceso de planeación es un medio para anticiparse a los problemas y hacerles frente antes de que se agraven demasiado.

Ayuda a los gerentes a tomar decisiones. Oportunidades que parecen demasiado arriesgadas pueden ser realmente muy factibles, y las que parecen seguras, pueden resultar desastrosas para la empresa.

El análisis cuidadoso que permite la planeación estratégica, da a los gerentes la información necesaria para tomar buenas decisiones.

Reduce a un mínimo el peligro de cometer errores y tener sorpresas desagradables, porque las metas, los objetivos y las estrategias, se someten a un escrutinio cuidadoso y es por tanto, menos probable que resulten defectuosos o no viables (véase tabla 1).

## 2. El control

**E**s la medición y corrección de las actividades de los subordinados, para asegurar que los eventos se ajusten a los planes.

Por lo tanto, mide el desempeño en relación con las metas y muestra donde existen desviaciones; y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas. Entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada.

### 2.1 Pasos del proceso básico de control

**Establecimiento de estándares.** Se establecen normas especiales, ya que los administradores no suelen observar todo el establecimiento de planes, pues varían en nivel de detalle y complejidad; las normas son por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos Seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que marchen las cosas sin que éstas tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

**Medidas de desempeño.** La medida del desempeño contra la norma debería ser, idealmente, una base futura, de tal forma que las desviaciones puedan ser detectadas antes de su ocurrencia real y sean evitadas mediante los remedios apropiados. El administrador alerta, que mira hacia adelante puede, a veces, predecir probables desviaciones de la norma. En ausencia de tal habilidad, las desviaciones deberían descubrirse tan pronto como sea posible.

**TABLA 1**  
**Los recursos empresariales y acciones de planeación**

RECURSOS	CONTENIDO	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	ACCIONES DE PLANEACIÓN
<b>Materiales físicos y de producción</b>	Terrenos y edificios Máquinas Equipos Instalaciones Materia prima Materiales Tecnología Producción.	Proceso Capacidad Fuerza de trabajo Inventarios Calidad	Planeamiento y control de la producción. Estudio de localización industrial Capacidad física de instalaciones Análisis y medida de trabajo Organización de métodos y procesos Administración de materiales Control de calidad Políticas de operaciones y producción
<b>Financieros</b>	Capital Flujos de dinero Créditos Ingresos Financiamiento Inversiones	Inversión Capital de trabajo Dividendos Financiamiento	Planeamiento Financiero Flujos de caja y tesorería Alternativas de Inversión Créditos y cobranzas Planeamiento y control presupuestal Estructura de capital Políticas financieras
<b>Humanos</b>	Presidentes Directores Gerentes Superintendentes Jefes Supervisores Técnicos Funcionarios Operarios	Sistemas administrativos. Políticas de Administración del Talento Humano	Relaciones laborales Registro y control de personal Reclutamiento y selección Análisis y descripción de cargos Entrenamiento y desarrollo Administración de salarios Higiene y seguridad del trabajo Beneficios extrasalariales Desarrollo del talento humano
<b>Administrativos</b>	Planeación Organización Dirección Control	Análisis de problemas. Toma de decisiones Administración de Recursos	Políticas administrativas y directrices generales. Actividades de Apoyo y soporte Planteamiento y control general Sistema general de información Proceso decisorial Solucion de problemas

Si la norma se obtiene apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante fácil. Pero hay muchas actividades en las que es extremadamente difícil desarrollar

normas sanas, y hay muchas que son difíciles de medir. A medida que se apartan las tareas de la línea de ensamble, la planta o la máquina contable, el controlarlas llega a ser más complejo y a menudo, más importante.

Cuando los administradores a todos los niveles establecen objetivos verificables, enunciados en términos cualitativos o cuantitativos, éstos llegan a ser normas contra las cuales puede medirse todo el desempeño de la posición en la jerarquía organizacional. También, a medida en que nuevas técnicas se desarrollan para medir, con un grado razonable de objetividad, la calidad de la administración en sí misma, tanto en los altos puestos como en los bajos, emergerán normas útiles del desempeño.

**Corrección de las desviaciones.** Corrección de las desviaciones en el desempeño es el punto en el cual el control es visto como una parte del sistema total de la administración y se incorpora a las otras funciones administrativas; el administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su meta, o puede corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la reclasificación de los deberes.

Se puede corregir también, mediante asesoría adicional, por medio de una adecuada selección y entrenamiento de los subordinados, por despidos, o a través de una mejor dirección y liderazgo.

## 2.2 Las normas o estándares de control

Los objetivos de planeación los programas, las políticas, los procedimientos y los presupuestos, llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o el esperado.

**Normas físicas.** Tratan con medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo donde se usan los materiales se emplea la mano de obra, los servicios se prestan y los bienes son producidos.

**Normas de costos.** Se relacionan con la medida monetaria y al igual que las normas físicas, son

comunes a nivel operativo. Ellas ligan los valores monetarios con los costos de las operaciones.

**Normas de capital.** Son una variedad de las normas de costos, resultantes de la aplicación de las medidas monetarias o los artículos físicos. Se relacionan con el capital invertido en la firma más que con los costos de operación y por tanto, se refiere al balance más que al estado de ingresos.

**Normas de Ingreso.** Se derivan de ligar valores monetarios a las ventas.

**Normas de programas.** Un administrador puede ser asignado para establecer un programa de presupuestos variable, otro para el seguimiento formal del desarrollo de nuevos productos y otro para el desarrollo de una estrategia para mejorar la calidad de la fuerza de ventas.

Mientras algún juicio subjetivo puede ser aplicado al evaluar el desarrollo del programa, el tiempo y otros factores pueden usarse como normas objetivas.

**Normas Intangibles.** Más difíciles de establecer son las normas no expresas, bien sea en medidas físicas o monetarias. Existen muchas normas intangibles en los negocios porque no se ha realizado una profunda investigación en cuanto a qué constituye el desempeño deseado para todo tipo de operaciones.

**Las metas como normas.** A través de la investigación y el pensamiento es posible definir las metas que pueden usarse como normas de desempeño.

## 2.3 El control sobre las áreas funcionales de la empresa

**Las funciones de producción.** Es el proceso de elaborar con el mejor método y más económico,

empleando recursos materiales y humanos, bienes y/o servicios, de acuerdo con características específicas de forma, volumen, tipo y lugar para su uso por parte de los consumidores o usuarios. Si las especificaciones son suministradas por los clientes, se dice que la producción se hace sobre pedido; y si el productor conoce dichas especificaciones y se adelanta al pedido del cliente, teniendo los productos a disposición del mismo, la producción es para existencias.

**La función de personal.** Las personas son el elemento común en todas las organizaciones. Crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se ponderan las organizaciones. Cuando se ven desde el punto de vista de éstas las personas son recursos. No inanimados como la tierra o el capital, sino recursos humanos. Sin ellos, las organizaciones no pueden existir.

**La función de mercadeo o ventas.** Conjunto de actividades que se deben llevar a cabo para que el producto llegue hasta el cliente, en forma rentable.

**Investigación de mercados.** Método científico que permite obtener información confiable sobre las actitudes y necesidades del consumidor, la oferta la competencia y la demanda, con el propósito de servir de base para la toma de decisiones; contribuye de esta manera a la adaptación de la empresa, a los cambios de su entorno, aprovechando las ventajas que éste le ofrezca y evitando sus amenazas.

**Producto/ servicio.** Es el complejo de atributos tangibles o intangibles que el comprador pueda aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.

**Precio.** Es la cantidad de dinero necesario para adquirir o cambiar la combinación de un producto, siendo el resultante de la utilización de los factores de producción y la capacidad del empresario.

**Marca.** Es un nombre término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que busca identificar los productos y diferenciarlos de los competidores.

**Ventas.** Es la función que genera ingresos y ganancias, constituyendo una operación mutuamente provechosa y satisfactoria para el cliente y la empresa.

**La función financiera.** Comprende todas las actividades que es necesario llevar a cabo para la determinación del volumen de fondos que debe utilizar la empresa, la distribución de dichos fondos entre los diversos activos y la combinación óptima de las fuentes financieras. Estas decisiones se basan en el equilibrio entre el riesgo y la utilidad. El análisis financiero es la herramienta que da sentido a los datos financieros sobre la base de un proceso comparativo, en el momento en que se realiza.

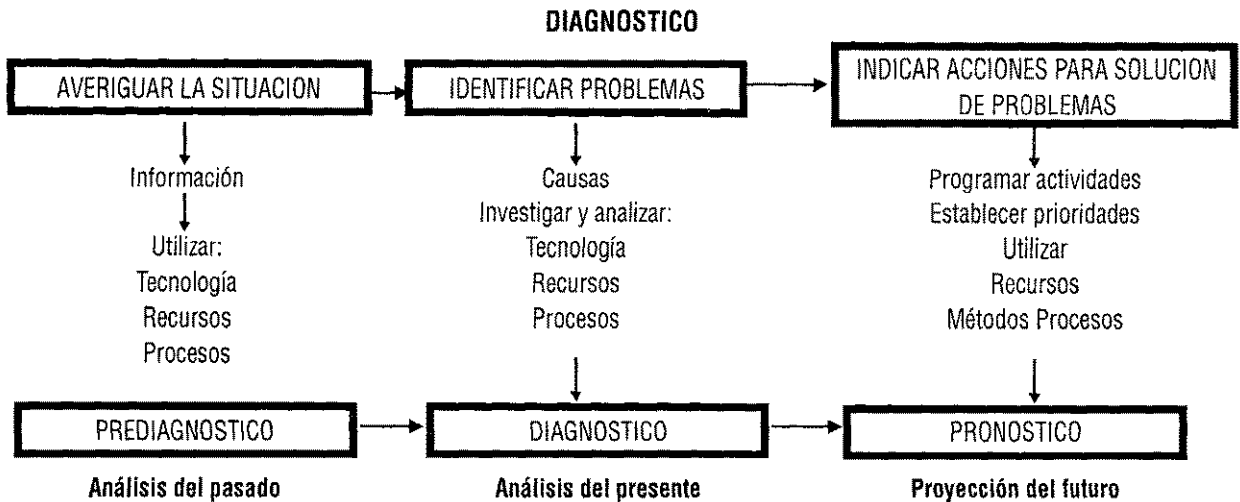
## 3. El diagnóstico

### 3.1 Naturaleza del diagnóstico

Dentro del lenguaje de las Ciencias Sociales el término diagnóstico tiene un sentido similar al que de ordinario se le da en Medicina: Averiguar el estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinar los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto claro está, referido en nuestro caso a una comunidad en su conjunto o a un sector de intervención (véase gráfica 1).

En la práctica y conforme con la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico: El diagnóstico preliminar (primera aproximación de la situación problema), y el diagnóstico resultante de un estudio sistemático.

**GRAFICA 1**  
**El diagnóstico**



En cuanto a la naturaleza del diagnóstico social, la misma etimología del término nos permite una primera aproximación a su significado científico: día (a través), gnosis (conocer). Se trata de un "conocer a través" de un "conocer por medio". De ahí que, a modo de síntesis pueda decirse que el diagnóstico es la conclusión del estudio o investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

### 3.2 Aspectos a considerar en el diagnóstico

En términos operativos, el diagnóstico comprende las siguientes tareas: Sistematización de la información y datos sobre la situación problema de una determinada realidad, de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias. Se intenta establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas y la jerarquización de los mismos en función de ciertos criterios ideoló-

gicos, políticos y técnicos. Comporta, así mismo el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspectos que interesa considerar, de las diferentes fuerzas en

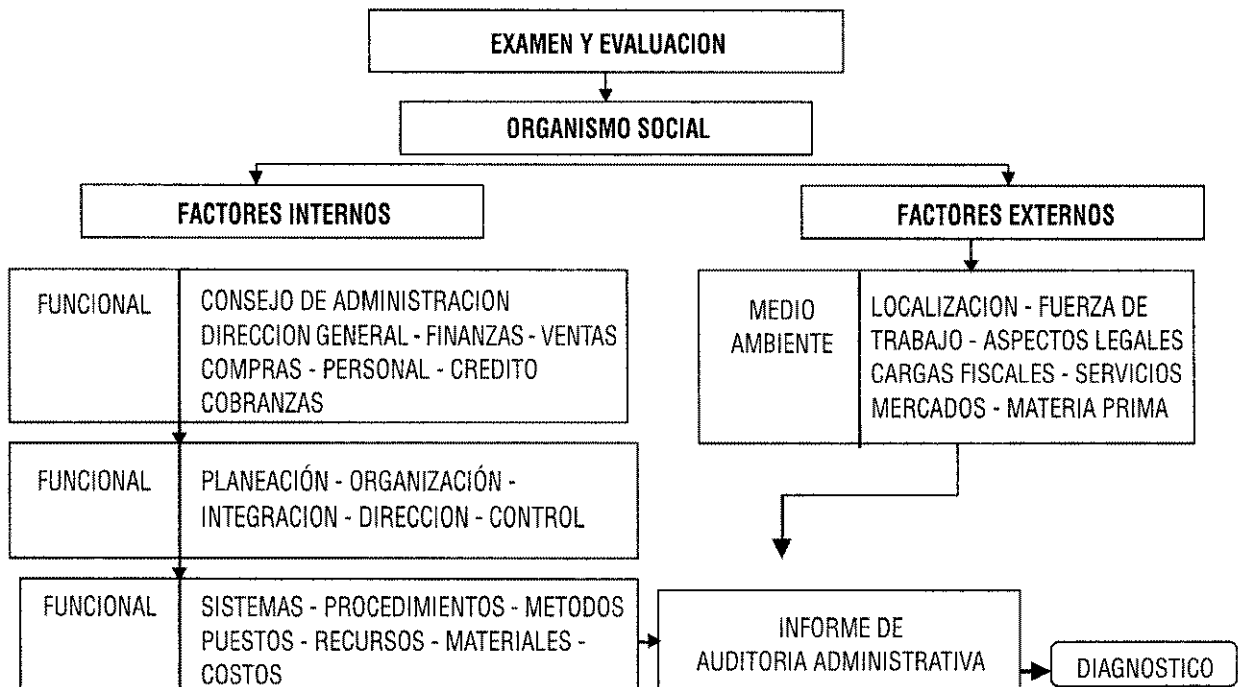
conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta. Incluye también la determinación de recursos e instrumentos disponibles, en función de la resolución de los problemas y/o la satisfacción de necesidades o carencia detectada (véase grafica 2).

### 3.3 Finalidad del diagnóstico

**El diagnóstico empresarial tiene como finalidad:** Servir de base para acciones concretas de un plan, programa o proyecto. Fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados (pueblo,



**GRAFICA 2**  
**Acciones de control para el diagnóstico empresarial**



comunidad, grupo, organización) y la influencia de los diferentes factores que inciden y actúan en el logro de los objetivos propuestos.

Como los esfuerzos para encauzar y acelerar el desarrollo (sea en sus aspectos económicos, sociales o culturales) ya se vienen haciendo cuando se esboza un plan o programa, no se puede “diagnosticar” como si se partiese de cero. De ahí que las políticas aplicadas y la cantidad y modo de los recursos utilizados dentro del ámbito de la organización en que vamos a realizar una tarea de programación, deben ser otro factor o aspecto a considerar dentro del diagnóstico. Las principales pautas de tipo general que se han de tener en cuenta para el diagnóstico pueden resumirse en las siguientes:

Se han de realizar estudios e investigaciones tanto cuanto se necesiten para la acción. No es fácil decidir acerca de la información mínima indispensable y, de ordinario, la propensión es a estudiar mucho más de lo que necesita.

Para determinar una situación, además de los factores económicos y sociales (que son los que de ordinario se analizan), hay que incluir también los aspectos políticos, institucionales, culturales y psicosociales.

Incluir los factores endógenos (principalmente la situación de dependencia) que influencia en la situación que es motivo de estudio y programación; es menester establecer cómo influyen en el área o sector que es motivo de planificación.