

## LA GERENCIA Y LA PLANIFICACION

Ricardo Rey López

Licenciado en Administración de Empresas. Obtuvo su Maestría en esta misma rama en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), en Caracas-Venezuela. Es profesor de Post-Grado de la Universidad Rafael Urdaneta en Planificación Gerencial y profesor de Pre-Grado en la misma Universidad en las cátedras de Desarrollo Organizacional, Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Industria, y Gerencia y Políticas de Empresas. Se desempeña igualmente como Coordinador de Tesis en la Escuela de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Urdaneta.

El hábito de lograr metas se ha constituido en la base esencial de las personas y de las organizaciones. Fundamentalmente, una Empresa u Organización está referida a la integración de un grupo de personas que operan bajo el término de esfuerzo de equipo para alcanzar una meta común, siguiendo ciertas reglas o guías predeterminadas de acción, mediante las cuales se minimizan costos, tiempo, dinero, material, o cualquier otro elemento que obstaculice el logro de los resultados fijados en dicha meta.

Las organizaciones, en general, trazan sus metas en función de satisfacer necesidades, bien sea necesidades sentidas, bien necesidades creadas o deseadas. Así, por ejemplo, una empresa que produce computadoras estará orientada hacia el objetivo de satisfacer la necesidad de procesar rápidamente la información y agilizar la toma de decisiones; otra organización, que produce leche, estará encaminada hacia la satisfacción de una necesidad básica, como es la alimentación; una institución de educación superior dirige su objetivo a satisfacer la necesidad de capacitación profesional o de especialización en cualquiera de las áreas de las diferentes ciencias existentes, generando así una alta productividad empresarial.

En el logro de los propósitos organizacionales es necesaria una dirección o conducción de acción hacia tales propósitos. Para tal efecto surgen los gerentes, quienes deben preocuparse por el aspecto empresarial, desarrollando actividades orientadas

hacia el futuro (prever amenazas, evitar problemas, planear, proyectar), hacia los fines de la organización (hacer lo correcto, definir la misión de la Empresa, evaluar resultados), hacia los cambios (organizar, reestructurar, crear recursos), hacia los riesgos (buscar lo incierto, asumir inseguridad), hacia el medio externo (explotar oportunidades del mercado, reacción ante los cambios económicos, tecnológicos, culturales, de costumbre); es decir, el Gerente es quien debe integrar y sintetizar buscando los beneficios tanto para la sociedad como para la propia organización; garantizando el manejo óptimo y coordinado de los esfuerzos individuales en procura de llegar a los logros o resultados establecidos en las metas organizacionales.

Todo gerente cuenta y debe contar con el apoyo no sólo de administradores, sino de otros profesionales. Los administradores son quienes ayudan a resolver problemas y decidir sobre las mejores opciones, aplicando métodos y técnicas dentro del proceso de toma de decisiones, lo cual permite una mayor eficiencia; así mismo el administrador es quien elimina la incertidumbre, buscando seguridad mediante el manejo de las organizaciones como un sistema, concentrando todos los esfuerzos en su propia perpetuación.

Bajo estos parámetros se puede llegar a una definición o conceptualización de lo que es GERENCIAR y ADMINISTRAR, en donde se combina ciencia y técnica para: organizar y dirigir recursos (humanos, tecnológicos, materiales, económicos u otros) de la forma más racional, generando una optimización en el uso de los mismos, a fin de obtener una alta productividad o eficiencia empresarial.

Es evidente que para lograr los propósitos, el gerente requiere de la aplicación de ciertas técnicas, mediante las cuales podrá guiar o conducir los recursos hacia el logro de los resultados deseados. Estas técnicas se han constituido en las funciones esenciales del administrador, por cuanto en cada una de ellas se desarrollan o realizan actividades combinadas para llegar a sus objetivos. Estas funciones son las de planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar; todas ellas encierran un proceso de revisión periódica y ajuste, generándose un continuo y permanente accionar.

Esencialmente existen dos funciones principales que encierran a las demás, éstas son la planificación y el control. Por consiguiente, al planificar se debe organizar, dirigir y coordinar; así mismo, al controlar se realiza una evaluación y una revisión para realizar los ajustes pertinentes.

En forma sucinta se dan las conceptualizaciones siguientes:

**PLANIFICAR:** Conjunto de acciones mediante las cuales se prevén resultados claves para la Organización, a través del análisis de las ventajas y desventajas, con la finalidad de aprovechar los factores positivos y eliminar los negativos.

**ORGANIZAR:** Proceso utilizado para agrupar y clasificar las tareas o trabajo a realizar; establecer y delegar obligaciones y autoridad; y determinar las relaciones interpersonales o grupales, para hacer que las personas trabajen juntas en una forma efectiva.

**DIRIGIR:** Acción de conducir o de guiar a una persona o grupo de personas, en el ejercicio o desempeño efectivo de sus tareas.

**COORDINAR:** Logro de armonía de los esfuerzos individuales orientados a la obtención de los objetivos organizacionales.

**EVALUAR:** Sistema mediante el cual se miden los resultados obtenidos, enfrentados a los objetivos establecidos previamente.

**CONTROLAR:** Forma de verificar la ejecución de las acciones o tareas asignadas, tratando de corregir desviaciones que se presenten en el desempeño de las personas, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Resulta lógico interpretar que todo lo planificado requiere de organización, de dirección, de coordinación, de evaluación y de control, por esta razón es que la planificación y el control son las funciones pilares de todo proceso gerencial en una Organización.

Recientemente, en el ámbito administrativo, se habla de la Planificación Estratégica y de la Táctica Planificada. A pesar de que los vocablos son muy antiguos en su uso, específicamente en el medio militar, se han venido generalizando a nivel gerencial.

En caso particular, la planificación estratégica tiene que ver con el conjunto en su totalidad; es decir, en ella se fijan los objetivos o metas a conseguir y las bases del accionar en busca de los mismos, creando cursos alternativos bajo los cuales se pueda operacionalizar su consecución. En sí, la estrategia encierra programas generales de acción, de extensión de esfuerzos y de asignación de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales mediante la programación de los resultados a lograr, cambios en sus objetivos específicos, recursos empleados, guías en el uso y combinación de los recursos, y la adopción de cursos de acción necesarios para alcanzar las metas.

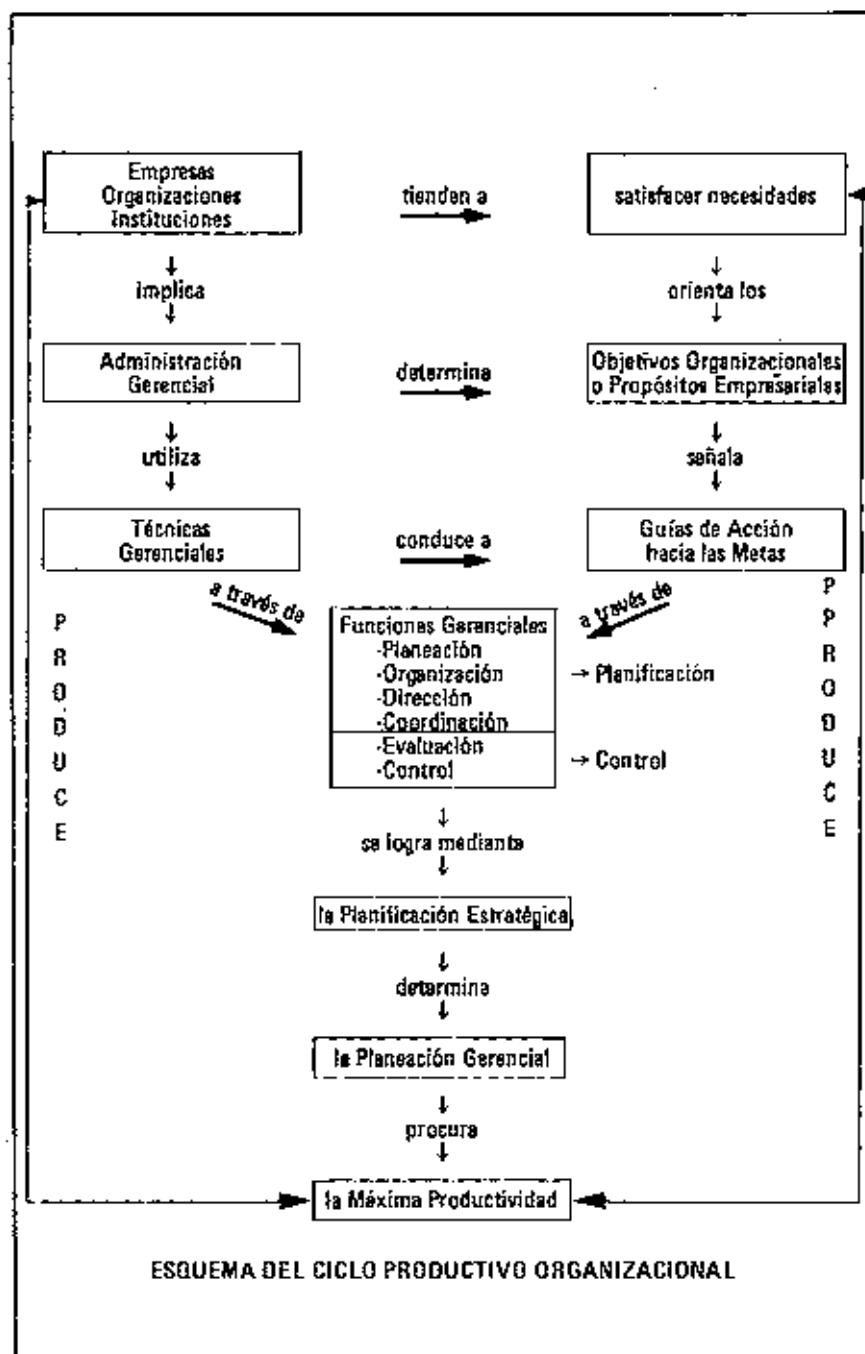
Por su lado, la táctica planificada tiene que ver con las partes que conforman un todo. Mediante la táctica se establecen los medios para conseguir los fines fijados en la estrategia. Por lo tanto, la estrategia condiciona los medios necesarios para obtener los fines, los cuales sólo se podrán lograr mediante la aplicación de las tácticas más efectivas (Véase Figura 1).

Toda organización que desee cumplir con sus objetivos, específicamente en esta era nuclear, debe aplicar la planificación estratégica; por ello, las empresas se han estado estructurando con miras a establecer un Departamento de Planificación y Desarrollo, con funciones de asesoría.

Una de las formas más efectivas que utiliza la Planificación Estratégica, en su función de prever contingencias, es la Gerencia por Objetivos y Resultados. Este tipo de administración orienta los esfuerzos de cada Gerente hacia un conjunto de objetivos controlables y específicos con la finalidad de cumplir con las metas organizacionales.

Es decir, el Gerente de cada una de las unidades o subsistemas de la Organización (sistema total) se responsabiliza del logro de resultados especificados, asignados a través de objetivos concretos.

La Gerencia por Objetivos y Resultados encierra un conjunto de acciones relativamente asignadas de manera formal, cuya ejecución permitirá alcanzar metas y, a la vez, evaluar el desempeño del Gerente de acuerdo a los resultados obtenidos. De cierta manera existe un compromiso y participación activa no sólo de los Gerentes sino de todos los miembros de la Organización. No es otra cosa que una actuación mancomunada entre Gerentes y subalternos, con el propósito de alcanzar una meta común.



La Gerencia por Objetivos permite que, en las áreas clave de la Organización, cada persona o trabajador se defina o se establezca claramente un resultado medible esperado; y mediante la planeación y el control se establece tanto el programa para lograr los resultados, como la forma de hacer el seguimiento del proceso; esto es, realizar evaluaciones del desempeño de una manera continua y ajustar los planes, si es el caso, cuando se den desviaciones en el logro de las metas.

Un proceso sencillo, para aplicar la Gerencia por Objetivos, es aquel donde se siguen los pasos siguientes:

1. Determinar los objetivos: Describir cualitativa y cuantitativamente los resultados establecidos, limitando su realización en el tiempo y en cuanto a los costos.

2. Asignar responsables: La consecución de los objetivos debe estar en manos de una persona, a quien se le dará la misión de lograr dichos objetivos y se le asignará su actividad principal a desarrollar. Generalmente, esta asignación recaerá en los Gerentes de las áreas claves de la organización.

3. Elaborar un presupuesto: Se trata de determinar los recursos requeridos en la consecución de los objetivos. Estos recursos deben cubrir tanto los humanos y tecnológicos, como los materiales y monetarios.

4. Predeterminar la viabilidad o no de los resultados: Se trata de hacer una predicción analítica (no cuantitativa o estadística) de la posibilidad o no de realizar las acciones tendientes a conseguir los resultados establecidos. La predicción servirá como medio de control y de revisión, mediante el cual se podrán hacer ajustes a lo establecido o simplemente se cambiará de objetivos.

5. Fijar políticas: Se refiere al establecimiento de ciertas normas o guías de acción, las cuales servirán de parámetros en la ejecución de las tareas a desarrollar dentro de la consecución de los objetivos.

6. Programar el tiempo y las acciones: Como los resultados están limitados en el tiempo, éste se debe programar sistemáticamente de acuerdo con los requerimientos de tiempo para cada una de las acciones. Así mismo, se debe elaborar un programa con métodos consecuentes y lógicos en la ejecución de las acciones orientadas a la consecución de los objetivos. La programación es, entonces, el establecimiento de todas aquellas etapas que se deben cumplir, hasta llegar a la meta final en un tiempo dado.

El proceso de la Gerencia por Objetivos no utiliza un método único, por cuanto su aplicación está en manos de los Gerentes, quienes posean diferentes esquemas de administración. Por lo tanto, el método particular y los enfoques utilizados por los Gerentes en la aplicación de este tipo de administración serán distintos.

A pesar de lo anterior, el proceso de Gerencia por Objetivos posee unas características esenciales que marcan unas diferencias con respecto a los demás tipos de administración tradicional.

Las diferencias principales entre la Gerencia por Objetivos y una Administración Tradicional o por pálpito o por reacción, son las siguientes:

### GERENCIA POR OBJETIVOS

- 1.- Concentra todos los esfuerzos de la Organización en los RESULTADOS y en la manera de lograrlos.
- 2.- Se fijan objetivos concretos que exigen la participación y el compromiso de todos los integrantes de la organización para alcanzarlos.
- 3.- Los cambios de la estructura organizativa se hacen en función de la planificación, estableciendo la adaptabilidad a medios cambiantes.
- 4.- Los mecanismos de control de programas trazados permiten corregir desvíos durante su ejecución estableciendo mejoras a los objetivos.
- 5.- Motiva la planeación a corto, mediano y largo plazo, a través de los seguimientos de los planes trazados y de la fijación/ejecución de acciones correctivas; realizándose una medición de resultados en forma continua.
- 6.- Exige la responsabilidad, la ética profesional, delegación de autoridad y autonomía en la toma de decisiones.

### ADMINISTRACION TRADICIONAL

- 1.- Su principal preocupación es la organización y sus procedimientos, a usar en la administración.
- 2.- Se fijan objetivos a nivel de alta dirección, sin la participación de los demás miembros de la Organización.
- 3.- Los cambios estructurales no obedecen necesariamente a la dinámica de la planificación; y ocurren por presión del medio más que a una previsión del mismo.
- 4.- Los sistemas de control destacan el cumplimiento de procedimientos y no el logro de objetivos.
- 5.- No motiva la planificación, sino que realiza una evaluación de carácter financiero/contable al final de cada año de operaciones.
- 6.- Altos ejecutivos tratan de controlar situaciones difíciles, toman decisiones, no adecuadas y la gente se siente sola al hacer las cosas.

De estas diferencias se desprende claramente que el sistema de Administración por Objetivos y Resultados ofrece grandes ventajas a las organizaciones; así mismo, este proceso se convierte en la base fundamental de la planificación gerencial.

Entre otras ventajas que ofrece la planificación estratégica gerencial a través de la administración, se pueden citar las descritas por los gerentes Tosi y Carroll:

1. Permite a los individuos saber qué se espera de ellos.
2. Ayuda en la planeación haciendo que los Gerentes establezcan metas y fechas límites.
3. Mejora las comunicaciones entre Gerentes y subalternos.
4. Informa mejor a los individuos sobre las metas de la organización.
5. Hace el proceso de evaluación más equitativo concentrándose en realizaciones específicas. También permite a los subalternos saber cómo lo están haciendo en relación con las metas de la Organización<sup>1</sup>.

1. Henry Tosi y Stephen Carroll: "Managerial Reaction to management by objective", citado por James Stoner: "Administración", Prentice Hall, p. 143.

La relación existente entre la Gerencia y la Planificación viene dada en cuanto a que la Planificación es una técnica utilizada por la Gerencia para lograr los propósitos organizacionales, mediante la organización y dirección y los recursos (humanos, tecnológicos, materiales y monetarios) de una manera racional, optimizando la utilización. Así tenemos que la Planificación Gerencial se constituye en un plan deliberado, sistemático y continuo de todos los procesos que requiere la acertada dirección, para prever acciones tendientes a eliminar obstáculos inesperados y aprovechar los aspectos positivos, definiendo anticipadamente los resultados y las etapas necesarios para su consecución; generando de esta forma, una eficiencia empresarial y gerencial.