

## PLANIFICACIÓN Y CONTROL

El papel principal de un directivo es dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. Una parte muy importante de la dirección consiste en planificar (establecer objetivos) y controlar (comparar los resultados con los objetivos que se habían establecido).

### 1. ¿Por qué son importantes la planificación y el control?

Cuando decimos que una empresa debe establecer objetivos, parece que estamos diciendo algo totalmente obvio. Al fin y al cabo, ¿no es totalmente natural que una organización tenga objetivos?

Para comprender la importancia de la planificación, conviene que nos fijemos en nuestra propia experiencia. Cuando empezamos un nuevo proyecto personal o profesional, ¿nos fijamos objetivos? Ahora, por ejemplo, está leyendo este tema. Ha descargado este archivo y tal vez le ha parecido que el tema era interesante y valía la pena leerlo. Pero ¿se ha planteado usted objetivos?

Si comenzamos a pensar, nos daremos cuenta de que, en la mayoría de los casos, somos bastante reacios a fijar objetivos. Generalmente, no nos paramos a pensar qué queremos conseguir, no fijamos objetivos concretos. Paradójicamente, nos damos cuenta de que fijar objetivos es algo muy natural y deseable, pero a la hora de hacerlo, somos reacios. Parece que basta con haber llegado a la conclusión de que merece la pena empezar algo y, entonces, lo empezamos sin fijarnos objetivos.

Esto que nos suele ocurrir personalmente ocurre también en las organizaciones. No nos debe extrañar. Al final, la misma persona que es reacia a fijar objetivos en sus

decisiones personales o profesionales también acabará considerando que, para su empresa o para su departamento, la planificación es, hasta cierto punto, supérflua.

De hecho, en muchas empresas la planificación no deja de ser un ejercicio puramente formal: se establece un plan porque sería "poco profesional" no hacerlo, pero realmente no se toma muy en serio. Hay un pensamiento implícito de que el plan no debe tomarse al pie de la letra y que "una cosa es lo que dice el plan, y otra cosa es lo que realmente hagamos".

Pero entonces, ¿por qué planificamos? ¿Qué sucede con una organización que no planifica o que lo hace de manera formalista?

Cuando no hay planificación, nos comportamos de forma "reactiva", es decir vamos tomando decisiones a medida que los problemas o necesidades van apareciendo. No somos "proactivos": actuamos únicamente en la medida en que hay cosas que resolver. En realidad, si no hubiese ningún imprevisto o ningún problema acuciante, seguiríamos haciéndolo todo de acuerdo con nuestras rutinas, sin cambiar nada. El problema es que, al actuar de esta forma, estamos dejando que nuestra organización vaya sin rumbo. Estaremos solucionando los problemas más acuciantes, sin tener una idea clara de hacia dónde queremos ir.

## 2. ¿En qué consiste la planificación?

La planificación trata de identificar qué objetivos desea alcanzar la organización y cómo. El proceso de planificación suele ser escrito porque de esta forma es mucho más fácil comunicar los planes y discutirlos sin ambigüedades. Dentro de un plan, se establecen:

- Objetivos: metas concretas que la empresa desea alcanzar (aumentar la rentabilidad de un 5% a un 15%, aumentar la cuota de mercado del 20% al 30%, etc.).
- Acciones concretas que deben permitir a la empresa alcanzar sus objetivos.
- Asignación de recursos: cómo se van a obtener los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones.
- Directrices de implementación: reparto de tareas entre los diferentes actores y calendario de ejecución.

Al principio, la planificación estratégica era básicamente financiera (presupuestos a cinco años) y se hacía bajo el supuesto de que el entorno iba a ser estable en el futuro. Poco a poco, se fue teniendo en cuenta la importancia del entorno, y la necesidad de tener una estrategia frente a ese entorno antes incluso de elaborar los presupuestos: necesidad de debatir las opciones estratégicas antes de adoptar los presupuestos. Finalmente, se ha ido tomando conciencia de la necesidad de dar a todos los empleados las herramientas que les permitan contribuir a esa estrategia (esto es lo que se llama "dirección estratégica").

Hay dos horizontes de planificación:

- Planes a largo plazo (planificación estratégica): tienen una duración variable (según la empresa) pero lo más normal es que sean de unos 5 años.
- Planes a corto plazo (planificación táctica): 1-2 años.

a) Planificación estratégica:

Para que un plan estratégico sea efectivo, debe tener determinadas propiedades:

- Proactividad: el plan debe ser una herramienta para llevar a cabo una serie de acciones que consigan mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Congruencia: el plan debe ajustarse a las características de la organización y del entorno.
- Sinergia: el plan debe ayudar a integrar de la mejor forma posible los esfuerzos de los diferentes departamentos o áreas de la empresa, de forma a alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

b) Planificación táctica:

La planificación táctica se desarrolla a nivel de departamento o de división y tiene como horizonte el corto plazo. Esta planificación debe definir:

- Actividades que deben llevarse a cabo en el departamento.
- Plazos de finalización de estas actividades.
- Recursos necesarios para que la división pueda realizar estas actividades.

¿A qué aspectos puede afectar la planificación táctica?

- División del trabajo: se puede cambiar el reparto de tareas para alcanzar los objetivos prioritarios o crear tareas nuevas según las necesidades.
- Elaboración del presupuesto.

### 3. ¿En qué consiste el control?

Controlar significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

- Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar.
- Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:
  - Pérdida de tiempo (coste de oportunidad)
  - Peligro de que algunos empleados distorsionen la información.

Componentes del control:

- Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando correctamente y según los plazos establecidos.
- Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados.
- Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección.