

Nociones Básicas de Planificación Empresarial (Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Planes de Acción)

1. ¿Qué es una organización?

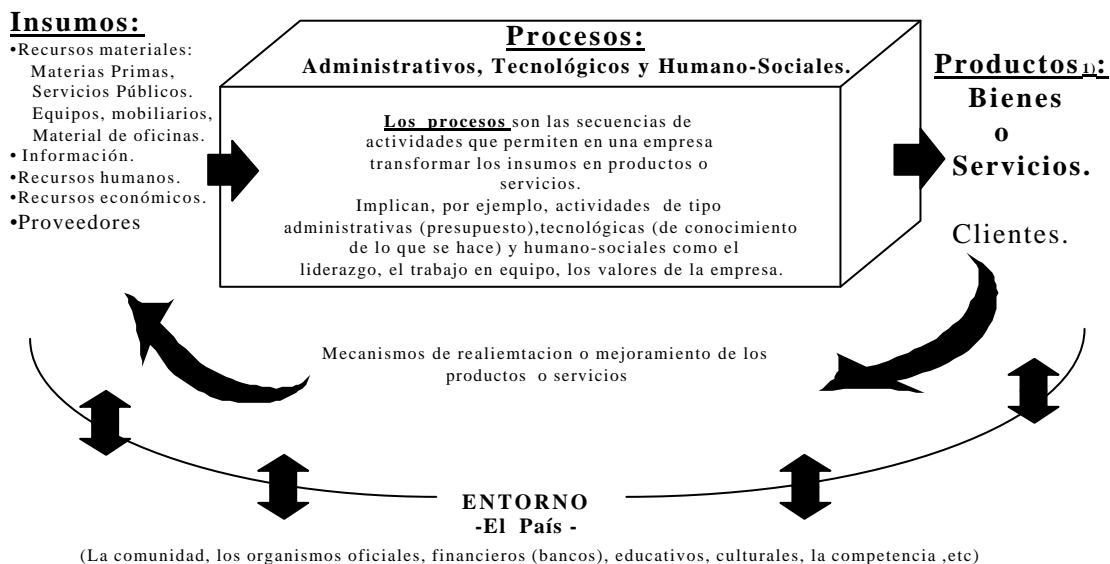
Las organizaciones sean productoras de bienes materiales como alimentos, vestidos, calzados o prestadoras de servicios como luz, teléfono o educación, son sistemas o interrelaciones de trabajo, cuya razón de ser es la de satisfacer las necesidades de una sociedad.

El concepto de organización en sentido amplio, refiere a estructura, orden, armonía, equilibrio, bienestar.

Si nos centramos en el mundo de las instituciones o de las empresas, una organización se basa en relaciones de trabajo (que implican orden, armonía, equilibrio), para producir bienes o servicios.

Una organización está constituida por recursos humanos - personas -; por recursos materiales - equipos, mobiliario - y por recursos financieros - dinero -, lo cual le permite funcionar como un sistema y lograr sus objetivos dentro de la comunidad donde se encuentra ubicada.

La Organización como un Sistema (Insumos, procesos, productos)



(1) Dependiendo del tipo de empresa, ésta debe dar beneficios económicos a sus propietarios e incidir en el mejoramiento de la calidad de vida (ambiental y humana) de la comunidad donde se encuentra.

En la figura anterior (Figura N°1) se presenta una organización descompuesta en sus diferentes elementos, esta caracterización de la empresa desde el punto de vista de su productividad, nos lleva por otro lado a señalar, que existen diferentes clasificaciones o tipos de organizaciones, las cuales pueden reunirse en grandes grupos, dependiendo de su propietario, de lo que producen o de su tamaño.

En otro orden, las empresas pueden también clasificarse por su tamaño, así tendremos la gran empresa (con cientos o miles de empleados), la mediana (hasta con doscientos empleados), la pequeña (hasta veinte empleados) y la microempresa (hasta cinco empleados).

2. Componentes de una Organización:

Independientemente del tamaño y de quien sea "el dueño" de la organización, bien sea el Estado, el Sector Privado, una Cooperativa o una Microempresa, para que ésta pueda funcionar debe ser rentable y/o cumplir con sus objetivos y metas.

Por ello visualizaremos una organización desde sus diferentes aspectos e interrelaciones, nexos que la hacen funcionar como un sistema.

En la Figura No.1. se observaron aspectos generales, ahora ahondaremos en alguno de ellos, los cuales se enumeran a continuación:

- 2.1. Estrategia/ Planificación
- 2.2. Procesos
- 2.3. Estructura
- 2.4. Sistemas
- 2.5. Infraestructura
- 2.6. Desempeño
- 2.7. Finanzas.
- 2.8. Personal y conocimiento.
- 2.9. Cultura y Valores
- 2.10 Liderazgo

2.1. Estrategia/Planificación:

Con esta denominación se trata de englobar los aspectos relativos a planificación organizacional, es decir, cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa.

Así pues, la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dicha y los planes de acción.

Las organizaciones son creadas para producir algo, conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, podemos conocer la naturaleza y orientación de una empresa u organización.



En la figura anterior (Figura No.2) se pueden observar, los elementos que constituyen la estrategia, el enfoque estratégico, que debe acompañar a la empresa u organización:

La Misión:

La Misión es **definición de la empresa en el momento presente**. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)

Ejemplo de Misión:

Empresa de productos de consumo masivo:

“Empresa mediana venezolana productora y distribuidora de detergentes de so industrial”

Visión:

La **Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros**. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

Ejemplo de Visión:

La misma empresa de productos de consumo masivo, definió su visión:
“Empresa venezolana productora de detergente de uso industrial y exportadora al mercado del Caribe, con oficinas en Caracas, Puerto Rico, Santo Domingo y Curazao”.

Objetivos:

Son las **guías que le dan direccionalidad a la empresa**, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

La empresa de consumo masivo, definió uno de sus objetivos: “Constituirse en una empresa productora a nivel subregional de detergente industrial, exportadora y competitiva”.

Estrategias

Las estrategias propiamente son un **conjunto amplio de orientaciones y programas** con un horizonte de mediano plazo, representa como ya se indicó, la razón de ser de la empresa (misión), los objetivos (visión) y sus planes de acción.

Continuando con el mismo caso de la empresa de detergente, las estrategias pudieran ser:

- ?? Conocer la oferta y demanda del producto en la subregión.
- ?? Mercadear agresivamente en tres islas (Puerto Rico, Santo Domingo y Curazao).
- ?? Consolidar la marca.
- ?? Diseñar nuevos productos o innovar en los ya existentes.

Plan de Acción:

El Plan de Acción es la **programación de actividades para cumplir las metas**, responde a preguntas operativas de *cuánto* (inversión), *cuándo* (tiempo), *quién* (recurso humano), ello a fin de lograr lo establecido en las estrategias.

Tomaremos para ejemplificar el Plan de Acción, el primer punto de la estrategia:

- ?? Conocer la oferta y demanda del producto en la subregión.

Plan de Acción Marzo / Julio 2002:

- ?? Reuniones internas en la empresa para definir qué datos se necesitan saber de la competencia para entrar en el mercado del Caribe.
- ?? Ubicar las empresas especializadas en hacer estudios de oferta y demanda de productos en cada uno de los países.
- ?? Solicitar ofertas de servicios a cada una de ellas, haciendo saber nuestros requisitos de información y llevar a licitación.
- ?? Colocar un horizonte de tiempo (seis meses) para la entrega de resultados.
- ?? Designar un responsable del proceso por la empresa y un responsable por la empresa que hará el trabajo en los países.
- ?? Informar a las instancias gerenciales respectivas los resultados del estudio.

Metas:

Es el **resultado específico, esperado** en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el **cuánto y cuándo**.

Continuando con el ejemplo de la empresa de detergente, una meta sería:
La colocación del 5% de la producción de detergentes industriales, en septiembre del 96, en el mercado de Puerto Rico.

2.2. Procesos

Otro elemento de la organización además de la Planificación y todos sus componentes, son los procesos.

Se entenderá por **procesos** la secuencia de actividades diseñadas y ejecutadas de forma coordinada para lograr producir según lo previsto.

Los procesos son la manera, **el cómo**, la organización concibe sus relaciones de trabajo productivo. Es el trayecto que ocurre entre el ingreso de los insumos y la salida de productos o servicios.

Estos procesos tienen que ser congruentes o responder a la misión, visión, objetivos y planes de la empresa u organización.

Convertir tela, botones e hilos en camisas o franelas es un proceso productivo, así como madera, cola, tempera, tornillos y ruedas en un juguete, es otro proceso.

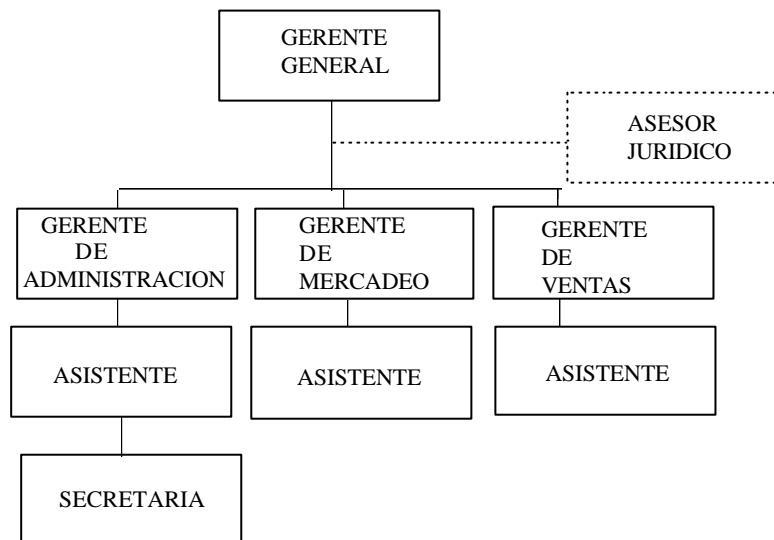
2.3. Estructura

La **estructura organizativa** de la empresa es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una **función, rol o responsabilidad** de las personas **dentro de la empresa**, habla del grado de división del trabajo que hay en la organización.

Existen diferentes tipos de estructura dependiendo igualmente del tipo de organización y del producto o servicio que prestan; del tamaño y de quien sea el dueño, es decir, si es pública, privada, etc.

Una manera de visualizar la estructura es a través de los **organigramas**.

Ejemplo (Figura N° 3) de un organigrama de una pequeña empresa comercializadora de cosméticos



2.4. Sistemas

Los **sistemas gerenciales** en sentido amplio son el **conjunto de procedimientos** que ponen a funcionar la organización.

Los sistemas son la manera como la organización diseña y pone en marcha **relaciones interconectadas, normalizadas**, que le permiten conducir ordenadamente la organización.

En una empresa se pueden ubicar, los siguientes sistemas:

- ?? **Sistema de planificación**, el cual ya abordamos en el punto 2.1., permite darle direccionalidad y rumbo a la organización.
- ?? **Sistema de presupuesto**: para la estimación de los recursos necesarios (inversiones, gastos, equipos).
- ?? **Sistema administrativo**: Para la ejecución y el manejo de las compras, los **pagos**, los inventarios, los cobros, mercadeo de los productos.
- ?? **Sistema de recursos humanos**: Para la selección, empleo, entrenamiento, promoción, evaluación y desarrollo del personal de la empresa.
- ?? **Sistema de control**: Para el monitoreo, seguimiento, evaluación, "control" de inventarios, de gestión, de producción.
- ?? **Sistema de información**: Medios de comunicación (informatizada, manual, verbal, etc) que hacen que las relaciones entre los diferentes sistemas de la organización sean fluidas, oportunas, útiles.

2.5. Infraestructura:

Las organizaciones además de relaciones de trabajo, **son un espacio físico**, entiéndase fabrica, oficina, equipos, en fin, elementos materiales donde se realizan los procesos.

La planta física, infraestructura o edificación para el trabajo, debe ser cónsona con los objetivos de la organización y respetuosa del bienestar de su recurso humano.

La calidad de vida laboral no es solamente motivación y moral para desempeñarse en un puesto y contribuir al logro de la meta de la empresa, incluye también las condiciones de las edificaciones, los servicios de luz, agua, ventilación, instalaciones sanitarias, la protección y la seguridad del personal, el mantenimiento de los equipos, los alarmas y seguros contra incendios y accidentes, reglas y normas de seguridad industrial, que contribuyen al cuidado, protección y mejor desempeño de los empleados.

2.6. Desempeño:

De forma general **desempeñarse** (liberarse de lo empeñado), es **cumplir con lo acordado**, de allí que en las organizaciones, el desempeño es la traducción tangible (real) de los compromisos laborales, a los fines de **cumplir con las metas**.

Es decir, **el desempeño es la expresión real de la productividad de la organización**, dice del comportamiento coordinado de sus diferentes sistemas, mide

el cumplimiento en la entrega de los productos o servicios, ofertados a los clientes o usuarios.

El superar sus niveles de desempeño, hace de los grupos de trabajo verdaderos equipos de mejoras, ya que el superar el nivel de producción esperado, habla de procesos de calidad, correctivos y ajustes -ahorros y beneficios- para la organización, el usuario, el trabajador.

2.7. Finanzas

Este es un elemento clave en las organizaciones, ya que **la salud financiera**, o el manejar acertadamente las finanzas, **nos habla de empresas que se mantendrán en el mercado.**

El recurso financiero: el dinero, las cuentas, son realidades de la organización. El control de este aspecto permite inversiones, adquisición de insumos y equipos, mejoramiento de los sueldos y salarios, mayores ganancias.

Una organización financieramente bien manejada, abre posibilidades de créditos externos para el desarrollo de nuevos productos, ampliación de la planta física, consolidación de la empresa en el mercado.

La planificación financiera, el cumplimiento de sus estrategias y planes, en concordancia con la planificación general de la empresa, es una de las principales fortalezas que poseen las organizaciones.

El saber realizar un presupuesto y ejecutarlo, así como invertir, o como se dice comúnmente “colocar” el dinero en los bancos por lapsos para que se capitalice, son algunas acciones financieras elementales que unidas a un buen sistema de información de soporte, beneficiará grandemente a la organización

2.8. Personal y Conocimiento:

El recurso humano y el conocimiento que este personal aporta a la organización es uno de los principales capitales de la empresa. **El capital humano es fuente de innovación, creatividad, movilización y liderazgo, hacia el logro de los objetivos.**

En los hombres y mujeres de las organizaciones, se personifica el saber y el conocimiento que hace progresar a las empresas, unido claro está, a otros elementos de naturaleza técnica.

El conocimiento del negocio y el planificar y desarrollar la capacitación del personal a mediano y largo plazo en los asuntos, conocimientos y *el hacer* relacionado con la organización, constituye uno de sus principales capitales: el poder de la experticia (experiencia, habilidad, experimentación).

En los últimos años, dada la velocidad de los cambios en las sociedades y las organizaciones, *el conocimiento* como proceso que agrega valor a la empresa, ha tenido que contratarse en algunas áreas fuera de la organización, es decir, asesores, bancos de información sobre la competencia, empresas contratistas que apoyan temporalmente a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos.

2.9. Cultura y Valores Organizacionales:

La **Cultura Organizacional es el repertorio de conductas**, la manera de proceder y actuar una organización **en concordancia con los objetivos y metas**.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, **la cultura refleja la imagen de la organización**.

Los Valores en la organización:

Los valores son los **principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización**, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

2.10 Liderazgo

La **palabra Liderazgo**, proviene del inglés “leader”, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa.

PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA:

La traducción de lo planificado en actividades concretas -su ejecución- por estar tan relacionado con el tema del tiempo productivo en la empresa, se retomará para suministrar herramientas que permitan chequear el previsto y normal desarrollo.

Actividades:

Las actividades y/o tareas son las acciones concretas, las cuales según el tiempo y los recursos asignados y pautados permitirán el logro de las metas en la empresa.

El Plan de Acción es la programación anual de estas actividades, previstas en las estrategias e incluye a las personas responsables en su realización, el tiempo a requerir para ello y la inversión.

Es importante destacar que la esencia de la ejecución de tareas y de la administración eficaz del tiempo, radica en la capacidad del recurso humano de organizar y llevar a cabo las prioridades de forma equilibrada.

El saber establecer prioridades en la marcha y hacer balances y diferenciar lo administrativo de lo estratégico, es de gran utilidad, no es solamente ser disciplinado sino estar conectado con los objetivos y las metas.

El autor Stephen Covey señala la necesaria estructuración del tiempo y recomienda un cuadro o matriz de doble entrada donde se cruzan lo urgente y lo no urgente con lo importante y no importante. Su chequeo periódico permite retomar el equilibrio en la jerarquía, ya que si aceptamos tareas que no aportan nada significativo, se queda en segundo plano lo prioritario, y entonces es una entrega que no es oportuna o un servicio prestado fuera de tiempo.

MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO (Stephen R. Covey)		
	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I ACTIVIDADES: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II ACTIVIDADES: Prevención, actividades de capacidad de producir Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades. Planificación, recreación
NO IMPORTANTE	III ACTIVIDADES: Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	IV ACTIVIDADES: Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Perdidas de tiempo Actividades agradables

El Cronograma:

Con esta denominación se unifican dos conceptos que son tiempo (crono) programa (secuencia ordenada de actividades). El cronograma es una herramienta que permite visualizar y seguir en el tiempo el progreso de los proyectos o tareas.

Una versión sencilla de un cronograma hace cruzar las actividades con las metas de tiempo, como se indica a continuación:

DISEÑO Y PRESENTACIÓN DEL PROTOTIPO JUGUETE DIDÁCTICO "CANTEMOS"					
Cronograma					
FECHA	1 9 9 7				
ACTIVIDAD	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
FASE 1 (Permanente) Recolección de información: • Visitas a bibliotecas, empresas, jugueterías y preescolares.	—————→				
FASE 2 Lectura y bases para el diseño.	————→				
FASE 3 Diseño y construcción del prototipo	————→				
FASE 4 Validación y pruebas pilotos	————→				
FASE 5 Entrega para producción en serie.	————→				

Herramientas para el seguimiento de tareas o actividades:

Así como el cronograma existen otras herramientas de seguimiento. Dentro del enfoque de Calidad Total, se habla de **mejoramiento continuo de los procesos**, este es considerado el hilo conductor que permite medir el desempeño actual y las mejoras de los productos o servicios, tanto en calidad y diseño como en cantidad.

Así pues se conocen herramientas como el histograma de frecuencia o el diagrama de barras que muestran el comportamiento de los procesos en las empresas.

Igualmente existen otros recursos sencillos para desagregar las actividades, y tomando la semana como unidad de tiempo, este nivel de seguimiento va de lo sencillo a lo complejo dependiendo de la empresa.

El tener la noción de medir y seguir los procesos es importante tenerlo en cuenta, así como visualizar la necesaria y el útil empleo de los indicadores

Otro aspecto de gran importancia es la evaluación de los procesos y actividades, lo cual permite establecer correctivos, aprender de la experiencia, analizar el rendimiento obtenido.

En el caso de evaluación de productos, el enfoque y/o área de control de calidad tiene mucha injerencia, al desarrollar chequeos y ceñirse a normas internacionales para nivelar la calidad esperada de los productos.

Para las organizaciones de servicio los instrumentos de verificación o mejoramiento más utilizados son las entrevistas, los cuestionarios, las encuestas y sugerencias de los clientes, donde de forma directa se verifica el nivel de satisfacción.

En sentido general, son muy conocidas algunas herramientas para la medición y el mejoramiento de los procesos y resultados en la empresa, herramientas tales como:

- ?? Histograma de frecuencia
- ?? Gráfico de control
- ?? Diagrama de Pareto
- ?? Diagrama Causa-Efecto

GLOSARIO¹:

ATRIBUTO:

Cada una de las cualidades de una persona o cosa.

CALIDAD:

Valía, excelencia, buena condición de personas o productos. Es producir según las exigencias y necesidades del cliente, adecuación al uso y satisfacción por los resultados.

COLLAGE:

Dentro del mundo de las artes plásticas, el collage es una técnica mixta, que se caracteriza por incorporar al cuadro no solo pintura, sino otros elementos como papel, telas, materiales diversos (hierro, cobre, plástico, entre otros elementos) etc.

COOPERATIVA:

Sociedad formada por productores o consumidores de bienes o servicios, para producir o comprar en común.

ESTÁNDAR:

Patrón, tipo, modelo a seguir.

ESTANDARIZAR:

Normalizar (normas), homogeneizar según patrones.

EXPECTATIVA:

Espera (qué se espera de algo o alguien)

EXPERTICIA

Que tiene conocimiento profundo o habilidad en algo.

GERENCIA:

Estilo o manera como es conducida o dirigida una empresa u organización.

INSUMO:

Factor o elemento que ingresa al proceso de producción.

MICROEMPRESA:

Es la unidad de producción más pequeña. Micro es pequeño, minúsculo. Es un negocio constituido, generalmente, por una o dos y máximo cuatro personas.

PRODUCTIVIDAD:

¹ Este glosario reúne, destaca y aclara sobre palabras cuyas acepciones o significados están vinculados al mundo de las organizaciones y la gerencia.

Es la relación entre la cantidad de recursos(insumos) invertidos y la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos en una empresa. Mas que esa relación es una actitud mental de aprovechamiento de los recursos y de mejora permanente de los procesos.

PROVEEDOR:

Persona o entidad que abastece, suministra lo necesario para un fin.

ROL:

Actuación, papel o función de una persona en un determinado asunto o escenario.

SERVICIO:

Acción y efectos de servir, ser útil, manera como se atiende o desempeña una función. El servicio es un producto -intangible, que no se ve o toca- y un proceso organizacional que acompaña todas las actividades de la empresa.

SISTEMA:

Conjunto de principios coordinados para formar un todo científico o un cuerpo de doctrina. Combinación de varias partes reunidas para conseguir cierto resultado o formar un conjunto. Procedimiento destinado a producir un resultado. Manera de estar dispuesto.

SISTÉMICO:

El pensamiento sistémico significa pensar en totalidades y no en partes aisladas, captar interconexiones entre totalidades, ver estructuras generadoras en lugar de resultados aislados. Pensar en horizontes amplios y no sólo en lo inmediato y concreto.

GLOSARIO²:

ATRIBUTO:

Cada una de las cualidades de una persona o cosa.

CALIDAD:

Valía, excelencia, buena condición de personas o productos. Es producir según las exigencias y necesidades del cliente, adecuación al uso y satisfacción por los resultados.

COLLAGE:

Dentro del mundo de las artes plásticas, el collage es una técnica mixta, que se caracteriza por incorporar al cuadro no solo pintura, sino otros elementos como papel, telas, materiales diversos (hierro, cobre, plástico, entre otros elementos) etc.

COOPERATIVA:

Sociedad formada por productores o consumidores de bienes o servicios, para producir o comprar en común.

ESTÁNDAR:

Patrón, tipo, modelo a seguir.

ESTANDARIZAR:

Normalizar (normas), homogeneizar según patrones.

EXPECTATIVA:

Espera (qué se espera de algo o alguien)

EXPERTICIA

Que tiene conocimiento profundo o habilidad en algo.

GERENCIA:

Estilo o manera como es conducida o dirigida una empresa u organización.

INSUMO:

Factor o elemento que ingresa al proceso de producción.

MICROEMPRESA:

² Este glosario reúne, destaca y aclara sobre palabras cuyas acepciones o significados están vinculados al mundo de las organizaciones y la gerencia.

Es la unidad de producción más pequeña. Micro es pequeño, minúsculo. Es un negocio constituido, generalmente, por una o dos y máximo cuatro o cinco personas.

PRODUCTIVIDAD:

Es la relación entre la cantidad de recursos(insumos) invertidos y la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos en una empresa. Mas que esa relación es una actitud mental de aprovechamiento de los recursos y de mejora permanente de los procesos.

PROVEEDOR:

Persona o entidad que abastece, suministra lo necesario para un fin.

ROL:

Actuación, papel o función de una persona en un determinado asunto o escenario.

SERVICIO:

Acción y efectos de servir, ser útil, manera como se atiende o desempeña una función. El servicio es un producto -intangible, que no se ve o toca- y un proceso organizacional que acompaña todas las actividades de la empresa.

SISTEMA:

Conjunto de principios coordinados para formar un todo científico o un cuerpo de doctrina. Combinación de varias partes reunidas para conseguir cierto resultado o formar un conjunto. Procedimiento destinado a producir un resultado. Manera de estar dispuesto.

SISTÉMICO:

El pensamiento sistémico significa pensar en totalidades y no en partes aisladas, captar interconexiones entre totalidades, ver estructuras generadoras en lugar de resultados aislados. Pensar en horizontes amplios y no sólo en lo inmediato y concreto.

Algunos textos consultados:

ALVAREZ, Manuel y otros (1991) Calidad de enseñanza y escuela democrática, Madrid, Editorial Popular, 174 p.

ARREDONDO, Lani (1992) Cómo hacer presentaciones profesionales. México, McGraw Hill, 177 p.

BECKHARD, Richard; HARRIS, Reuben (1988) Transiciones organizacionales. Administración del cambio, México, Eddison-Wesley Iberoamericana, 123 p.

COVEY, Stephen (1992) Los 7 hábitos de la gente eficaz, Barcelona - España, Editorial Paidós, 388 p.

ESCORCHE Víctor (1990) Gerencia de Equipos, Caracas, Holos Consultores, 54 p.

GARCIA-PELAYO, Ramón (1983) Diccionario Práctico Larousse, Buenos Aires, Ediciones Larousse s.a., 634 p.

GIBSON, James y otros (1983) Organizaciones: Conducta, estructura, procesos. México, Nueva Editorial Interamericana, 587 p.

SATIR, Virginia (1981) En contacto íntimo, México, Editorial Pax-México, 94 p.

SCHLENGER, Sunny ; ROESCH, Roberta. Cómo organizar productivamente su tiempo y su lugar de trabajo, Colombia, Editorial Norma, 211 p.

SENAFAD (1985) Administración de pequeñas empresas, Colombia, Servicio Nacional de Aprendizaje, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Formación Abierta y a Distancia -SENAFAD-. (Cartillas 1A)