

El planeamiento organizativo

Una técnica para la eficiencia cooperativa

Por: Daniel Forastiero*

I. Introducción

El complejo contexto donde debe y deberá actuar la banca cooperativa nos obliga a reflexionar seriamente sobre la variedad de medidas a tomar en el presente, no sólo para enfrentar con probabilidades de éxito el futuro inmediato sino -también- para desarrollar las actividades de cada entidad a su más alto grado de eficiencia con el propósito de optimizar su funcionamiento, favorecer un sostenido crecimiento y -por ende- asegurar una permanente prestación de servicios a los asociados, a un costo razonable en el futuro mediano.

Lo mencionado precedentemente no es solamente una lógica pretensión, sino que ratifica conceptos emergentes de la II Convención de Bancos Cooperativos -adheridos al IMFC- celebrada recientemente en Mar del Plata.

Por lo tanto, resulta evidente que ya ha llegado la hora impostergable de librar la "batalla definitiva por la eficiencia", en la que todos -dirigentes, funcionarios y empleados- deberemos participar y ser los responsables de sus resultados.

Carlos Heller, Gerente General del Banco Credicoop C. L., en su trabajo: "¿Es la eficiencia una necesidad de la Banca Cooperativa?", Señalaba: "No existen a nuestro criterio, limitaciones técnicas en nuestras instituciones por el hecho de estar organizadas bajo la forma jurídica cooperativa. En virtud de ello todas las posibilidades tecnológicas de análisis de costos de presupuestos y resultados que pueden manejar los bancos constituidos bajo otras formas jurídicas, también están al alcance de los bancos cooperativos..."¹ Y agregaba: "Pero todas las técnicas que puedan emplearse en la búsqueda de la eficiencia, en la administración de los recursos son absolutamente válidas y posibles de realizar en el marco de nuestras organizaciones"².

Coincidimos plenamente con él.

Asimismo, también resulta imperioso prever las consecuencias de los acontecimientos que sabemos -o presumimos- que se van a producir en el futuro, para que con las medidas que tomemos en el presente podamos neutralizar, o al menos reducir los aspectos negativos que pretendan dañar el funcionamiento de nuestras instituciones.

Dentro del bagaje de técnicas con que cuenta la Administración, existe una que reviste

(*) Contador Público Nacional. Jefe del Departamento de Sistemas y Procedimientos del Banco Credicoop C.L.
(1) HELLIIR, Carlos: ¿Es la eficiencia una necesidad de la Banca cooperativa? En: Revista del Instituto de la Cooperación. Rosario, año 7 (1980) N° 1/2, pág. 53.
(2) Op. cit., pág. 66

significativa importancia: el Planeamiento, que no es una fórmula mágica, pero que en muchas organizaciones se constituyó en el punto de partida para el logro definitivo de la eficiencia y en la herramienta fundamental para la lucha contra las amenazas del futuro.

II. Concepto

El desarrollo individual o grupal de cualquier actividad encierra algún proceso de planeamiento, ya sea sistemático o empírico.

En este trabajo intentaremos conceptualizar el Planeamiento desde el primer punto de vista, el sistemático, con el propósito de eliminar los rasgos de neto corte artesanal.

Podemos definir al Planeamiento como una técnica cuyo fin es producir uno o más estados futuros deseados o, dicho de otro modo, favorecer la obtención óptima y en tiempo oportuno de los objetivos definidos por la dirección de una organización.

Analicemos esta definición.

La primera versión de la misma: ... producir uno o más estados futuros deseados, implica influir intencionalmente sobre el funcionamiento de una organización mediante decisiones tomadas en el presente, y que tendrán efecto en el futuro, tendientes a provocar una realidad que se desea.

La segunda versión: ... obtención óptima y en tiempo oportuno de los objetivos definidos por la dirección de una organización, es -quizá- más detallada que la primera pero de similar contenido. Por objetivos definidos por la dirección, precisamente entendemos la realidad futura o los estados futuros que la dirección de una organización desea producir. Por obtención óptima y en tiempo oportuno de dichos objetivos, queremos significar que tales estados futuros (objetivos) se desean alcanzar en su totalidad, en su máxima dimensión y en el momento apropiado para beneficio de la organización.

Intentaremos asociar lo expuesto con un modesto ejemplo:

La dirección de un Banco Cooperativo se propone incrementar la Cartera de préstamos personales y los depósitos en cuentas corrientes, en un porcentaje determinado, durante los seis primeros meses de un año.

Observemos que:

- 1) La dirección del Banco toma la decisión de incrementar dichos rubros en el presente, pero el efecto de tal decisión se producirá en el futuro (primeros 6 meses del año).
- 2) La realidad futura o los estados futuros (objetivos) deseados por la dirección del Banco, son -precisamente- el crecimiento de esos dos rubros.
- 3) La obtención óptima y en tiempo oportuno de los objetivos, lo constituye la pauta -fijada también por la dirección del Banco- de que ambos rubros deben aumentar en el porcentaje establecido (no menos) y como límite máximo: en el sexto mes del año (no después).

La búsqueda de los objetivos (estados futuros deseados) en tiempo y forma implica la elección y coordinación de los medios (recursos humanos y materiales) idóneos para alcan-

zarlos, lo cual será interesante analizar el Proceso de Planeamiento, del que forma parte la manera en que se deben fijar, en el tiempo y cuantificar, los objetivos de una organización.

III. Proceso de planeamiento

El Planeamiento es un proceso cíclico, compuesto por las etapas de:

- Fijación de objetivos;
- Formulación;
- Implementación y
- Control.

A continuación veremos cada una de las mismas:

1. Fijación de objetivos:

Esta etapa constituye la base del planeamiento.

Como dijimos, los objetivos son los estados futuros deseados que quiere alcanzar una organización, los cuales deben ser factibles, claros y verificables.

Con el fin de fijar los objetivos respetando tales criterios de factibilidad, claridad y verificabilidad se deberán efectuar -en primera instancia- dos tipos de análisis: uno, externo, a los efectos de determinar los aspectos negativos que podrían perjudicar el funcionamiento de la institución, y los aspectos positivos que deberían ser aprovechados para su beneficio; y el otro, interno de la entidad, con el objeto de evaluar -también- sus aspectos positivos y negativos para que de esta forma, se puedan plantear estrategias tendientes a eliminar estos últimos y a hacer mejor uso de los primeros.

II. Análisis externo:

Como mencionamos precedentemente, este tipo de análisis -que normalmente es el más difícil de realizar- tiene como propósito detectar las amenazas y oportunidades que el contexto le expone al Banco en el presente y en el futuro.

Para ello se deberán considerar -entre otros- los siguientes elementos:

- a) Situación Política.
- b) Plan económico vigente.
- c) Política del BCRA.
- d) Coyuntura económica y social.
- e) Recomendaciones del IMFC.
- f) Situación del mercado financiero:
 - comportamiento de la demanda
 - comportamiento de la competencia
- g) Tendencias tecnológicas.

Cómo resultado final del análisis efectuado, surgirá una lista de aspectos positivos y negativos que conforman la situación actual en la que la entidad debe actuar y la evolución futura de dicha situación que también deberá afrontar y para lo cual necesitará prepararse.

Análisis interno:

A su vez señalamos que, el análisis interno de la organización, tiene por objeto detectar las virtudes y defectos de ésta con el propósito de optimizar el aprovechamiento de las primeras y favorecer la eliminación de los segundos.

En función de lo expresado, se deberán considerar -entre otros- los siguientes elementos:

- a) La estructura de la organización (organigrama):
 - en su faz institucional;
 - en su faz administrativa;
- b) La política de recursos humanos vigente;
- c) Las características de los productos y servicios que ofrece la entidad;
- d) La estructura de costos y gastos;
- e) Su posición patrimonial y financiera;
- f) El estado de su activo fijo.

Del mismo modo, como resultado final de este análisis, surgirá una lista de aspectos positivos y negativos de la institución.

Ahora bien, con la información elaborada referente a amenazas y oportunidades del contexto, Y a debilidades y fortalezas de la organización, la Dirección estará en condiciones de definir racionalmente los objetivos generales (institucionales y administrativos) a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

2. Formulación

Fijados los objetivos generales, el planeamiento será diseñado en función de la consecución de los mismos; lo cual generará una verdadera “Dirección por Objetivos”, mediante la cual se le inyectará una fuerza motivadora a los miembros de la entidad que permitirá lograr -rápidamente- una nueva cultura organizacional.

Es decir, que el Plan Global del Banco -elaborado en función de los objetivos generales- estará dirigido a lograr una conducta acorde con toles objetivos, fijados por su Dirección.

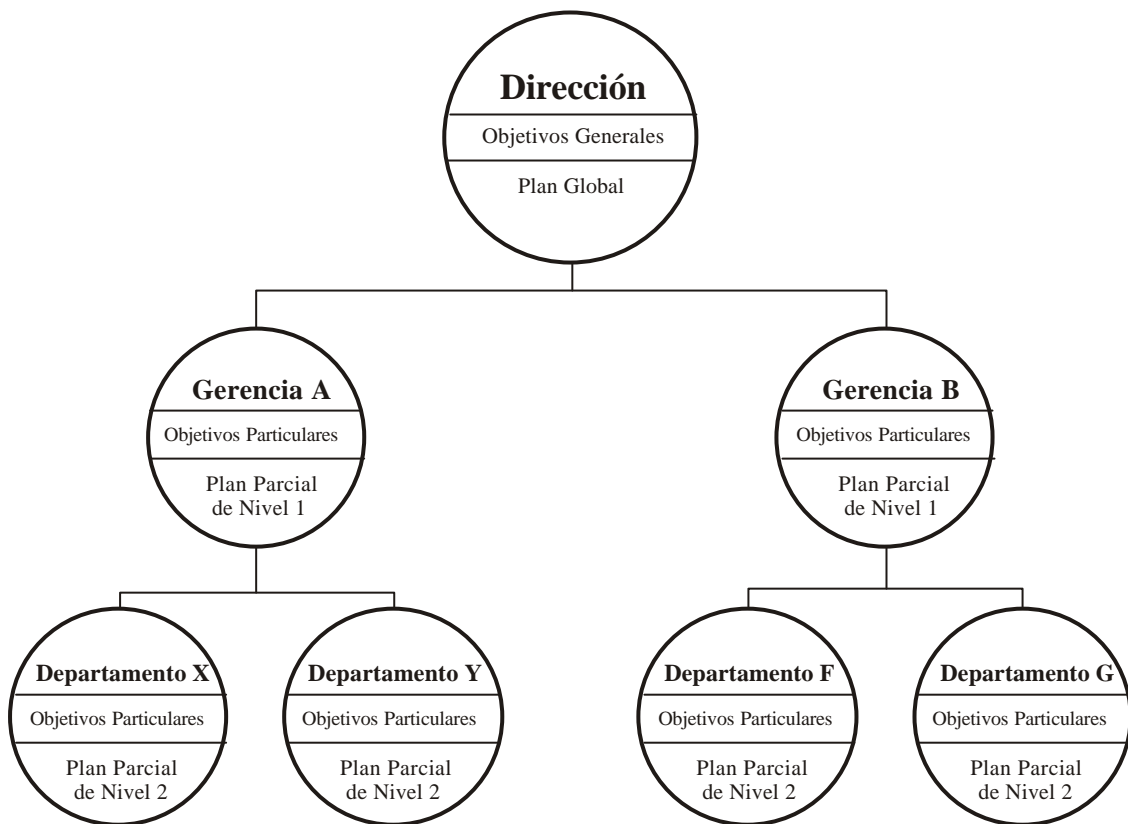
Pero, dichos objetivos generales se harán operativos después de su factorización en una jerarquía de subobjetivos u objetivos particulares, lo cual originará -a su vez- planes de niveles inferiores. Por lo tanto cada Gerencia o Departamento tendrá sus propios objetivos (particulares) y su propio Plan (parcial) para alcanzarlos, el cual se hallará encuadrado dentro del Plan Global de la organización. O sea, que del proceso de planeamiento deberá surgir una red de planes parciales -interrelacionados entre sí- que abarcarán todo el ámbito de la entidad y que en definitiva responderán a los objetivos generales del Plan Global.

En la confección de planes parciales participarán activamente los responsables de los sectores que deberán cumplirlos, mientras que el equipo especializado, encargado del planeamiento, será el responsable de compatibilizar el Plan Global de nivel superior con dichos planes parciales de nivel inferior, con el objeto de preservar la consistencia y coordinación entre los mismos.

En función de ello, efectuará una labor de encadenamiento entre los diferentes sectores del Banco, poniendo énfasis en el análisis de las actividades y objetivos particula-

res -pertenecientes a planes parciales- que deberán cumplirse y alcanzarse en tiempo y forma para que otras actividades y objetivos parciales y correspondientes a otros planes puedan realizarse y obtenerse eficientemente.

Asimismo, y con el propósito de que los objetivos generales sean verificables, se efectuará una cuantificación y temporal de los mismos, transformándose -por ende- los planes parciales en presupuestos -también parciales- de cuya fusión surgirá el Presupuesto Global del Banco.



3. Implementación

Concluido el diseño de planes y presupuestos, el equipo de planeamiento enviará el Plan y el Presupuesto Globales a la Dirección para su aprobación.

Materializada la misma, la Dirección ordenará la remisión de los planes y presupuestos parciales a cada uno de los responsables de los sectores encargados de cumplirlos; quienes tomarán las medidas correspondientes para la puesta en marcha y ejecución.

De esta manera, al llegar la fecha establecida, cada sector comenzará a funcionar en procura de los objetivos fijados en sus planes respectivos, para lo cual deberán optimizar el aprovechamiento de sus recursos.

4. Control

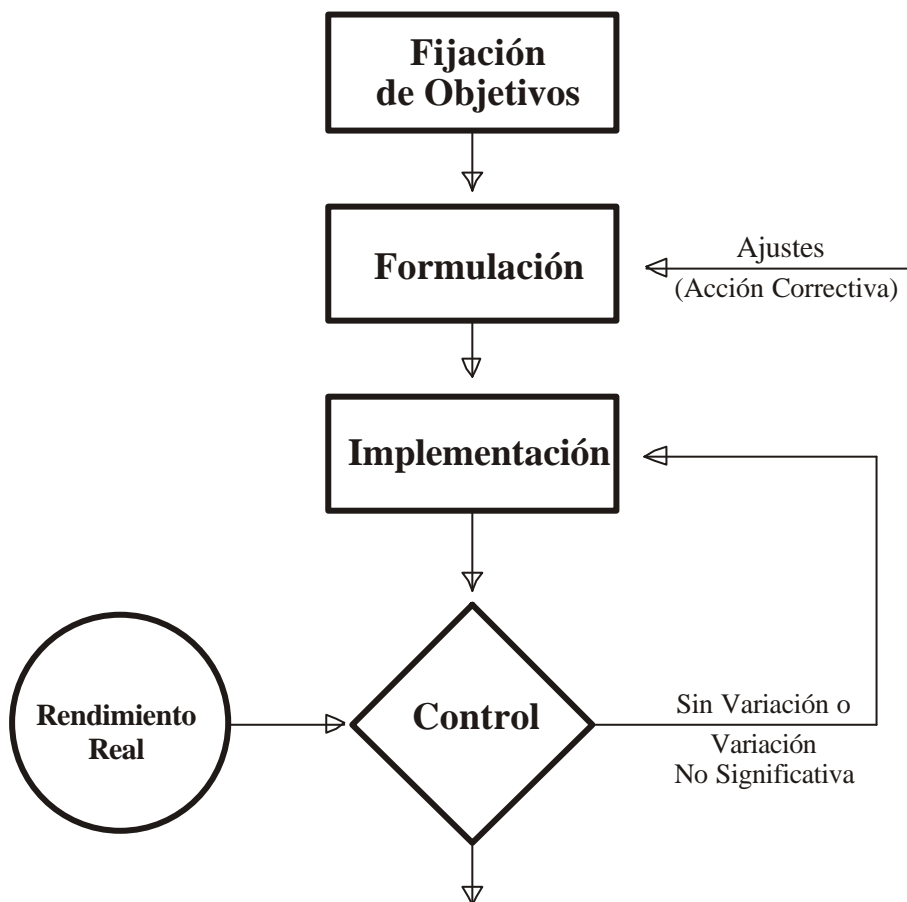
El proceso de planeamiento resultaría incompleto y discutido si no se efectúa el control sobre el cumplimiento -en tiempo y forma- de las actividades comprendidas en cada uno de los planes.

Esta etapa final tiene por objeto comparar el rendimiento con el rendimiento planificado y presupuestado. De esta comparación podrán surgir variaciones, las cuales deberán ser analizadas a los efectos de determinar sus causas, consecuencias y responsables.

Tales variaciones provocarán una acción correctiva, es decir, un reacomodamiento de actividades de algunos planes, así como también la anulación o creación de otras.

De lo expuesto precedentemente, resulta evidente que del análisis de variaciones -entre lo planificado y lo sucedido en la realidad- se deberán ajustar los planes con el propósito de no trasladar incorrecciones a períodos subsiguientes.

De esta forma, se cierra el proceso de planeamiento que -a los efectos de su visualización global- graficamos en el organigrama N° 2:



IV. Consideraciones finales

El planeamiento se ha transformado en una necesidad, desde hace mucho tiempo, en toda organización que pretenda ser eficiente.

Así Pues, su correcta aplicación -entre otras cosas- permitirá:

- establecer una verdadera Dirección por objetivos;
- mejorar la cultura organizacional;

- eliminar la improvisación y los rasgos empíricos en el proceso de toma de decisiones;
- optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales;
- agilizar la sistematización del funcionamiento de la institución;
- favorecer la coordinación entre los distintos sectores;
- acelerar la capacidad de reacción de los miembros de la organización ante cambios producidos en el contexto.

Para finalizar, deseamos señalar que el planeamiento es una inversión que requiere tiempo para que brinde sus frutos. Pero, probablemente, no exista otra tén1cel en una organización que pueda recompensar con tanta holgura su inversión y, probablemente, no exista ninguna otra, cuya omisión resulte tan costosa.

Bibliografía consultada

- Heller, Carlos. "¿Es la eficiencia una necesidad de la banca cooperativa?" Revista del Instituto de la Cooperación. Rosario, año 7 (1980), N° 1/2-. Pags. 53. 63.
- L.M. Ghiglione, J. J. Gilli y J.C. Gómez Fulao: "Introducción al tema del planeamiento". Ed. El Coloquio.
- R. Ackoff: "Un concepto de planeación de empresas". Ed. Limura.
- J. Emery: "Sistemas de planeamiento Y control en la empresa", Ed. El Ateneo.
- R. Biasca: "El Planeamiento estratégico: La respuesta gerencial a la década del '80". Revista Administración de Empresas, tomo XII. Pág, 193.