

Perspectivas para la gestión exitosa de una empresa, 5 funciones esenciales

*Perspectives for successful business management,
5 essential functions*

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17419511>

Recibido: 2025-07-14 Aceptado: 2025-08-27

Benítez Serrano, Nelson¹

Correo: beniteznj@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-2829-793X>

Resumen

Este artículo ofrece perspectivas producto de la experiencia del autor para la gestión efectiva de una organización en sus cinco funciones esenciales: **planificación, organización, liderazgo, coordinación y control**. Como sabemos, la planificación define la dirección, establece objetivos y prepara a la empresa para adaptarse a los cambios del entorno. Opera en tres niveles: largo plazo (proyectos estratégicos y crecimiento), táctico (planes departamentales en finanzas, recursos humanos, operaciones, etc.) y operacional (presupuesto anual alineado con la estrategia). La organización asegura claridad al estructurar procesos, definir roles y distribuir recursos. El liderazgo es el motor que transforma estrategias en acción, motiva a los equipos y garantiza resultados en calidad, costo, eficiencia y seguridad. La coordinación sincroniza recursos y actividades en todos los niveles, apoyada en la supervisión. El control verifica avances, compara resultados planificados y reales, y permite acciones correctivas. Estas funciones integradas son la base de la creación de valor sostenible. Una debilidad en cualquiera de ellas compromete el desempeño de la organización.

Palabras clave: Planificación, estrategia, liderazgo, coordinación, control, gestión, business plan, ciclo de planificación.

Abstract

This article offers author practical insights for the effective management of an organization through its five essential functions: **planning, organization, leadership, coordination, and control**. As we know, planning defines direction, sets objectives, and prepares the company to adapt to environmental changes. It operates at three levels: long-term (strategic projects and growth), tactical (departmental plans in finance, human resources, operations, etc.), and operational (annual budget aligned with strategy). Organization ensures clarity by structuring processes, defining roles and distributing resources. Leadership is the engine that transforms strategies into action, motivates teams and guarantees results in quality, cost, efficiency and security. Coordination synchronizes resources and activities in all levels, supported by supervision. Control verifies advances, compares planned and real results, and allows corrective actions. These integrated functions are the basis of sustainable value creation. A weakness in any of them compromises the performance of the organization.

¹ Especialista en operaciones, mantenimiento, proyectos, gestión estratégica y transformación organizacional. Consultor independiente en Gestión de Empresas. Estados Unidos.

defining roles, and allocating resources. Leadership is the driving force that transforms strategies into action, motivates teams, and ensures results in terms of quality, cost, efficiency, and safety. Coordination synchronizes resources and activities at all levels, supported by supervision. Control monitors progress compares planned and actual results, and enables corrective actions. These integrated functions are the foundation of sustainable value creation. Weakness in any of them compromises organizational performance

Keywords: Planning, strategy, leadership, coordination, control, management, business plan, planning cycle.

Introducción

Como se sabe, toda organización, para ser administrada con éxito, debe contemplar cinco funciones básicas: **Planificación, Organización, Ejecución** (dentro de la cual se incluyen la Dirección o Liderazgo y la Coordinación) y, por supuesto, el **Control**, de acuerdo con Fayol (2016).

La ejecución de estas funciones dentro de una organización persigue varios objetivos. El primero, es tener claro hacia dónde va la empresa, cuáles son los resultados que se quieren obtener, cuál es su razón de ser y hacia dónde se proyecta. En este aspecto cobra gran relevancia el proceso de **Planificación**.

El segundo elemento, el **Liderazgo**, es quien debe ejecutar esa planificación con la ayuda de los diferentes niveles de la organización, a fin de desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar ese sentido de dirección, según Hammel (2000) y Kotter (1996).

Por otro lado, la función de **Organización** permite ordenar cómo realizar cada actividad y cómo se cumplen dichas actividades. Esto se logra a través de la definición de procesos: cómo se ejecutan y quién los ejecuta. La estructura organizacional es la herramienta que ayuda a mantener en orden estos elementos. Al definir los procesos, se establece también la descripción de los cargos dentro de la estructura, lo que permite asegurar orden, control y coherencia entre el sentido de dirección de la empresa, los productos y servicios a obtener y los insumos necesarios para lograrlos, según Hatch y Cunliffe (2006) y Society of Petroleum Engineers (SPE, 2007).

El **Liderazgo**, además, es responsable de transformar las estrategias aprobadas en el plan de negocio y desdoblarlas en un nivel táctico, asignando los recursos necesarios para que dichas estrategias se conviertan en acción. Es en el nivel operacional donde se ejecutan las actividades

La función de **Coordinación** puede ejercerse en distintos niveles de la estructura organizacional, según Fayol (2016) y Hammel (2000):

- a) A nivel estratégico, para transformar las estrategias en líneas de acción.
- b) A nivel táctico, para garantizar la disponibilidad oportuna, en cantidad y calidad, de los recursos e insumos que alimentan los procesos.
- c) A nivel operacional, para asegurar que las actividades se realicen en cantidad, calidad y tiempo adecuados, cumpliendo así con los productos y servicios estipulados.

La coordinación se observa en la rutina diaria a través de la supervisión en los distintos niveles de la organización, y resulta esencial para lograr lo planificado.

La quinta función, el **Control**, se ejerce en todos los niveles de la organización. El presidente o máximo representante debe velar porque el sentido de dirección y las estrategias se estén ejecutando, apoyándose en su primer nivel organizativo, que suele estar dividido por procesos o por regiones, según la estructura definida. A nivel intermedio, las gerencias medias son responsables de asegurar los recursos necesarios, verificando cantidad, calidad y oportunidad. Finalmente, a nivel operacional, el control adquiere gran importancia, pues supervisa que cada meta se cumpla dentro de los objetivos establecidos, de acuerdo con Kaplan & Norton (2006).

Generalmente, se dice que la responsabilidad puede delegarse, pero el control no se delega: es una función inherente a todas las etapas de la coordinación y del liderazgo.

Figura 1: Proceso administrativo



Fuente: Equipo editorial, Etecé (2025)

1. Metodología

Con estos conceptos definidos, veamos cómo se puede obtener una perspectiva práctica para ayudar a la gestión exitosa de una empresa

1.1. Planificación

En forma concreta, se planifica para establecer la dirección hacia donde se debe dirigir la empresa en los años futuros y las estrategias para enfrentar los cambios del entorno relacionados con las actividades del negocio. Se ha encontrado que dentro de las mejores prácticas de las empresas donde se tienen que anticipar más de tres a cinco años los proyectos a fin de estar en forma oportuna con las necesidades del mercado, los ciclos de planificación son:

- *Largo Plazo*

El ciclo de planificación a largo plazo permite prever los recursos necesarios para orientar las actividades de los diferentes procesos hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Este ejercicio debe realizarse en una cronología de fechas fijas cada año, de modo que, con el tiempo, cada empleado se familiarice con sus etapas y participe de forma efectiva, de acuerdo con Davis (2015) y Society of Petroleum Engineers (SPE, 2007).

En una primera fase, se elabora un plan de actividades y recursos sin limitaciones de capital ni de capacidad de producción. Se otorga plena libertad a los empleados para proponer ideas que transformen los recursos actuales en nuevos procesos, productos o mercados. De estas propuestas surgirán nuevas necesidades de recursos. Este ejercicio ayuda a determinar la capacidad de producción de la empresa en función de las oportunidades del mercado, convirtiendo debilidades en fortalezas y superando amenazas.

Posteriormente, esta capacidad se ajusta a la realidad, según los recursos existentes o que puedan conseguirse. Este ejercicio permite evaluar hasta dónde la empresa es capaz de desarrollar nuevos productos, explorar nuevos mercados, optimizar procesos y mejorar eficiencia. El resultado suele mostrar que la capacidad potencial de la empresa puede ser muy superior a la actual, incluso duplicándola o triplicándola, gracias a la creatividad e innovación de los empleados.

En sectores como Oil & Gas, este ejercicio se realiza a través de proyectos: la situación actual, proyectos de mejora, macro-proyectos de crecimiento, etc. Cada proyecto debe contar con una evaluación económica que determine su capacidad de generar valor y la eficiencia con que lo hace. La suma del valor de los proyectos refleja un estimado del valor de la empresa en una situación sin limitaciones de recursos.

Generalmente, este ejercicio toma un trimestre, tiempo suficiente para que los empleados aporten ideas de mejora derivadas de su experiencia, de la competencia, de avances tecnológicos o de instituciones de innovación.

A partir de allí se formula el *Plan de Negocio*, introduciendo las limitaciones de capital, mercados, clientes, productos o restricciones legales y ambientales. Con ello, se obtiene la capacidad máxima de producción de la empresa dentro de un marco realista, evaluando la creación de valor frente a la situación actual.

El *Análisis de Riesgo* es parte integral de este proceso, tanto en el plan sin limitaciones como en el plan de negocio, pues permite identificar vulnerabilidades, probabilidades de impacto y niveles de exposición.

- *Nivel Táctico*

En paralelo al plan de negocio, se elaboran planes tácticos en cada área: recursos humanos, financieros, mercadeo y ventas, operaciones, mantenimiento y proyectos. Cada área establece cómo apoyará al plan de negocio y su impacto en los resultados. Estos planes deben coordinarse a nivel regional, de unidad de negocio o corporativo para generar economías de escala, sinergias y evitar duplicaciones en la obtención de recursos.

- *Nivel Operacional*

Corresponde al *primer año del plan de negocio*. Se conoce como presupuesto del año N+1 y consiste en traducir las estrategias a cuentas financieras alineadas con la contabilidad de la empresa. Cada cuenta refleja macro-procesos, procesos y actividades.

El presupuesto debe ser lo más exacto posible, con una desviación máxima del 10 % respecto a lo planificado, ya que se basa en datos históricos, presupuestos de referencia o procesos licitatorios.

La *función financiera* coordina el presupuesto, mientras que la *función de planificación* se encarga del plan sin limitaciones y del plan de negocio, apoyándose en personal técnico conocedor del negocio con formación financiera.

Este proceso es clave porque permite consolidar el concepto de *organización que aprende*, proporcionando información oportuna para el mejoramiento continuo de los procesos.

El proceso descrito al ser llevado a un cronograma es lo que generalmente se llama el *ciclo de planificación de la empresa*.

Figura 2: Definición de términos



Fuente: Equipo de trabajo en empresa NCT Energy Group (2010)

Figura 3: Planificación de la capacidad



Fuente: Equipo de trabajo Pacific Rubiales (2012)

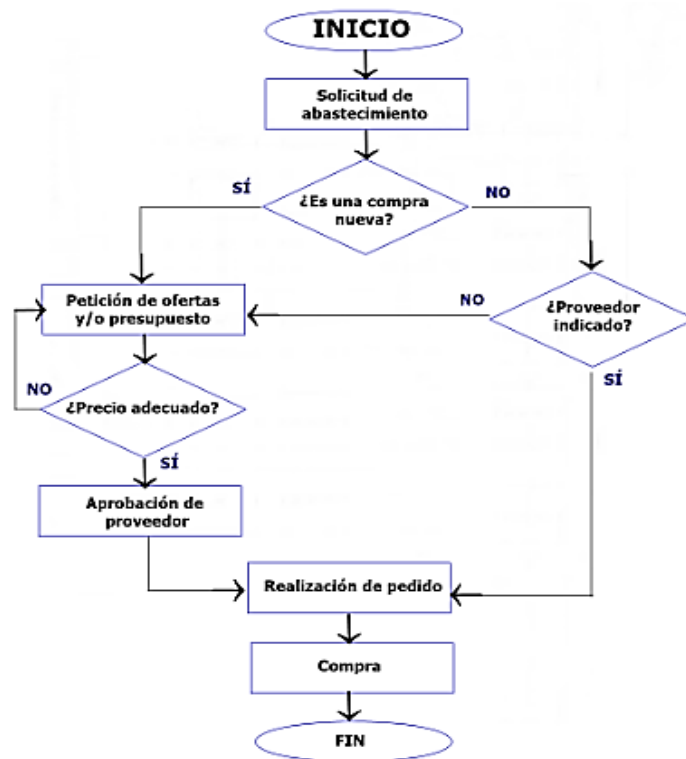
1.2. Organización

- Procesos

La experiencia demostró que un aspecto fundamental es tener clara la cadena de valor que permite lograr los productos y servicios. De allí parte la descripción de macro-procesos, procesos, actividades y tareas, con sus insumos, productos y responsables. Esta información es esencial para el mejoramiento continuo y para aplicar reingeniería, con el fin de lograr saltos en capacidad o eficiencia.

Desde los años 80 se han conformado equipos ad hoc para describir y revisar los procesos e introducir mejoras. En la actualidad, este conocimiento es parte rutinaria de la gestión y sirve también como herramienta para explicar a los clientes la disponibilidad de productos y servicios.

Figura 4. Diagrama de flujo de proceso de compra a proveedores



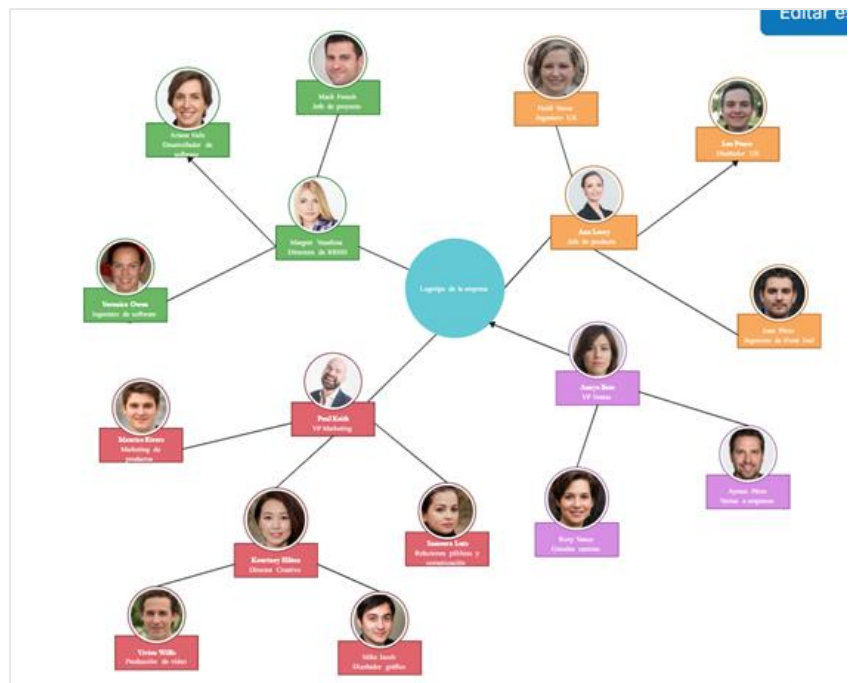
Fuente: Benítez (2010)

- Estructura

Definidos el sentido de dirección, estrategia, plan de negocios y procesos, se aborda la estructura organizacional, no antes dado que podría no estar alineada al sentido de dirección o apoyar la ejecución eficaz de las estrategias. Las opciones incluyen organizarse: por funciones (suministro, producción, mantenimiento, recursos humanos, finanzas, etc.), por áreas geográficas, por productos, por mercados, por macro-procesos, en forma matricial o circular (en caso de recursos técnicos escasos).

Lo esencial es que la estructura permita establecer roles y responsabilidades claros, productos definidos y la distribución adecuada de recursos.

Figura 5: Organigrama circular



Fuente: Rus (2020)

1.3. Liderazgo

No hay duda de que El liderazgo es parte fundamental del éxito. Se pueden tener todos los elementos, pero si no existe un líder que impulse la ejecución dentro de lo planificado, con resultados de calidad, costo, eficiencia y seguridad, la empresa no alcanza sus objetivos.

El líder es el motor de la organización. Existe abundante literatura sobre las características básicas que debe poseer dada su importancia.

1.4. Coordinación

La coordinación permite que las diferentes partes de la organización funcionen en forma sincronizada. Esta función básica es muchas veces esta desviada dado que no se promueve como algo esencial el trabajo en equipo para potenciar la sinergia en el uso de recursos y facilitar la correcta interacción entre las interfases de actividades y procesos dentro de los macro-procesos.

Un aspecto clave de la coordinación es la supervisión, presente en todos los niveles de la organización, y que se ajusta según la estructura definida. Y es a lo que más se le da énfasis y no a la coordinación per se. Este rol define la distribución de tareas en las distintas áreas, asegurando la obtención de productos y servicios conforme al diseño establecido.

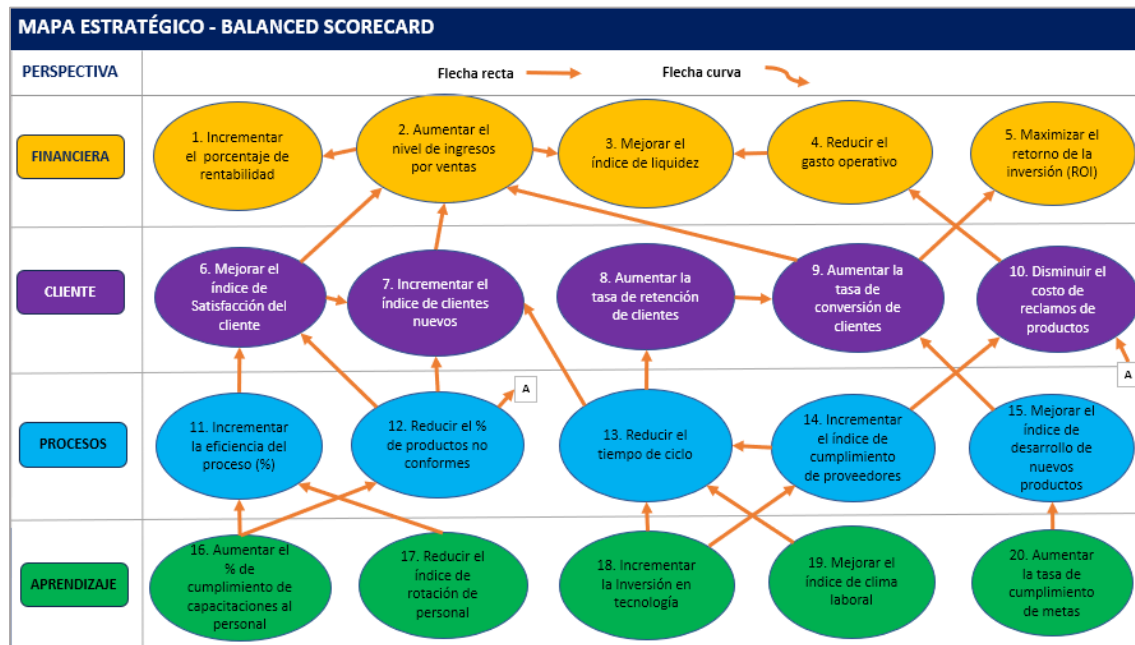
1.5. Control

El Mapa Estratégico (8) permite visualizar los objetivos estratégicos de la organización en áreas como cultura, procesos técnicos, clientes y recursos financieros. Existen vectores estratégicos como eficiencia, eficacia, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y seguridad.

El control se materializa a través del seguimiento de gestión, con distintas frecuencias: en tiempo real (operaciones), diaria (supervisión de campo), semanal (coordinadores de procesos), mensual (regiones o unidades corporativas) o incluso trimestral, según el tamaño de la empresa y una de las herramientas que lo facilite es el Tablero de Control Balanceado de Objetivos y metas, según Kaplan & Norton (2006).

Este proceso genera información para comparar resultados reales versus planificados y adoptar medidas correctivas o de impulso. Aquí el liderazgo es clave para minimizar desviaciones o replicar los buenos resultados en toda la organización.

Figura 6: Tablero de control balanceado de objetivos y metas



Fuente: Ghiglione (2021)

Conclusiones

- Existen cinco funciones claves para la gestión exitosa de una empresa: planificación, organización, liderazgo, coordinación y control.
- Lo expuesto es una narración de la experiencia personal del autor a través de distintos cargos técnicos, gerenciales y directivos en organizaciones y empresas. No se basa en un marco teórico rígido, sino en la práctica en diversos sectores e industrias. Para facilitar el continuo aprendizaje en el tema se dan las referencias básicas bibliográficas para continuar en él.
- Cada subproceso de gestión de la organización cumple una función específica para contribuir a la creación de valor. Si alguno funciona de forma inadecuada, impacta directamente en los resultados. Es común escuchar que una empresa “carece de liderazgo”, “está desorganizada” o “es lenta”, lo que en realidad refleja deficiencias en procesos, estructura o roles.
- Es conveniente realizar una evaluación integral del funcionamiento de la organización como parte del ciclo de planificación a analizar los aspectos a mejorar en el día a día e incorporar elementos que puedan potenciar su continuo crecimiento a través del aprendizaje.

- El desarrollo de la planificación de actividades sin limitaciones de recursos es vital para conocer la potencialidad del Negocio y permite o facilita el introducir ajustes para tender a una captura óptima de ese potencial en función del contexto de la organización.

Referencias

- Benítez, N. (2010). *Diagram de flujo de proceso de compra a proveedores*. Documento de trabajo para la empresa NCT Energy Group.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business
- Davis, F. (2015). *Strategic Management concept and cases*, Thirteenth edition. Prentice Hall.
- Equipo editorial, Etecé (2025). *Proceso administrativo*. Encyclopedia Concepto.
- Equipo de trabajo en empresa NCT Energy Group (2010). Definición de términos. Bogotá, Colombia.
- Equipo de trabajo Pacific Rubiales (2012). *Planificación de la capacidad*. Bogotá, Colombia.
- Fayol, H. (2016). *General AND industrial management*.
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial.
- Hammel (2000). *Leading the Revolution*. HBS Press
- Hatch & Cunliffe (2006). *Organizations Theory*. Second edition, Oxford.
- Kaplan & Norton (2006). *Alignment*. HBS Press
- Kotter (1996). *Leading the change*. HBS Press.
- Rus, E. (2020). Organigrama circular. Economipedia.com
- Society of Petroleum Engineers (SPE, 2007). *Petroleum resources management system*. <https://www.spe.org/industry/docs/Petroleum-Resources-Management-System-2007.pdf>

Declaración de conflicto de interés y originalidad

Conforme a lo estipulado en el *Código de ética y buenas prácticas* publicado en **PetroRenova Indexed, Revista Científica de la Energía**, el autor **Benítez Serrano, Nelson**, declara al Comité Editorial que no tiene situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: **Perspectivas para la gestión exitosa de una empresa, 5 funciones esenciales**, en relación con su publicación. De igual manera, declara que

el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente. Consiente que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad.

Para citar este artículo:

Benítez, N. (2025). Perspectivas para la gestión exitosa de una empresa, 5 funciones esenciales. *PetroRenova Indexed, Revista Científica de la Energía*. Vol. 1, núm. 3, octubre-diciembre, 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17419511>

