

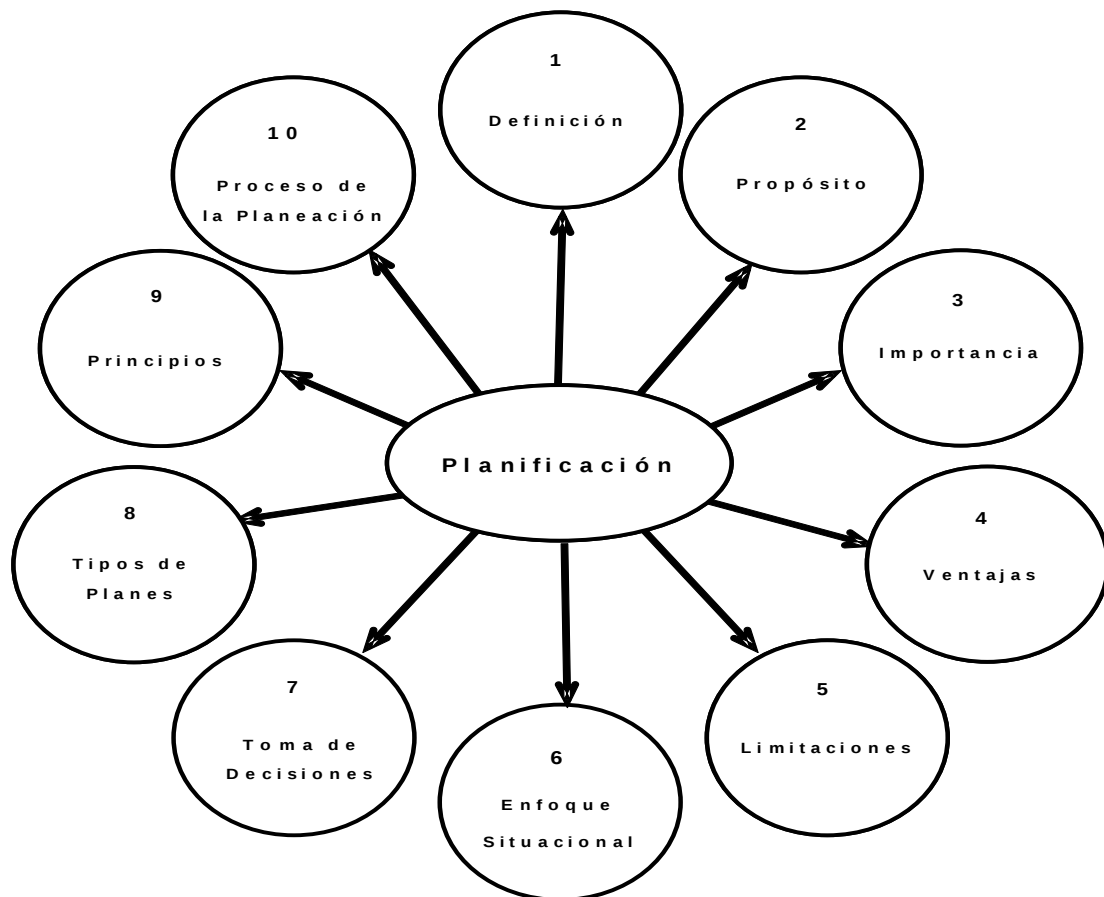


Teoría Administrativa II
(Guía Resumen)

Unidad 1: Planeación

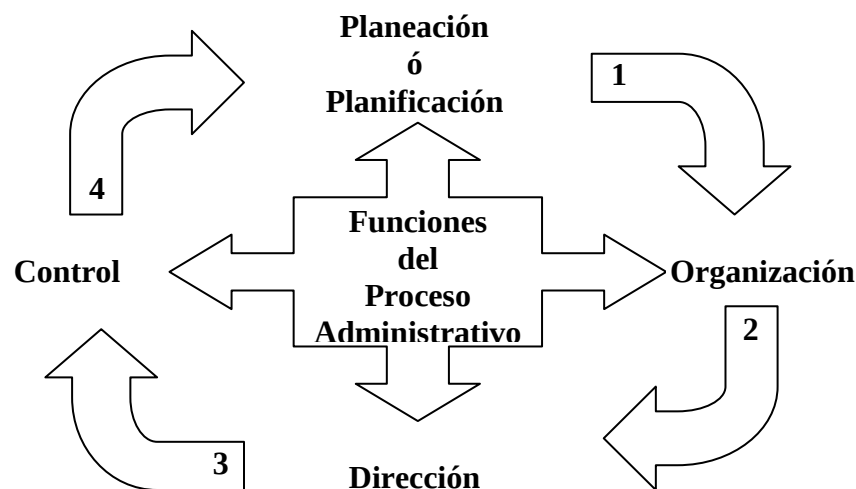
Prof. Samuel A. Scarpato Mejuto
Actualizado a Octubre 2003

Contenido General:



El **Proceso Administrativo** es una articulación secuencial de decisiones y actividades gerenciales, dentro de las cuales se **planifican, organizan, dirigen y controlan** todas las funciones, actividades y recursos de una empresa, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de la forma más efectiva posible.

En este Proceso se interrelacionan ciertas funciones administrativas esenciales, y ellas son:



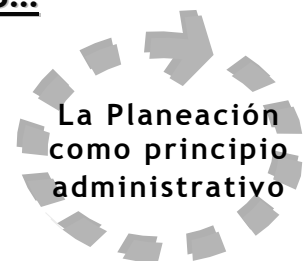
Estas Funciones esenciales para todo Gerente o Administrador, corresponden al contenido temático de las Unidades I, II, III, IV respectivamente. En esta guía resumiremos tan sólo la Unidad I.

UNIDAD I PLANIFICACION

TEMA 1: PLANIFICACIÓN O PLANEACIÓN

1.1 DEFINICIONES Y SIGNIFICADOS...

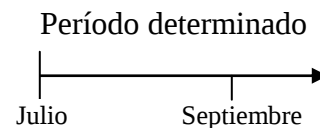
“La Planeación es la primera etapa del Proceso Administrativo, lo que viene antes de ejecutar cualquier actividad. Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada”. (*Chiavenato, Idalberto; 1999*)



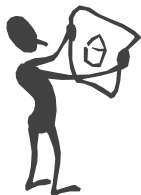
“Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a una organización y busca adaptarse a ellos”. (*Stoner, Freeman y Gilbert, 1996*)

“...es Decidir por adelantado lo que debe hacerse”. (*Newman, William, 1958*)

“...definir los objetivos y metas de la organización para cubrir un período determinado, estableciendo estrategias para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades”.
(Robbins, Stephen, 1996)



“Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”.
(Stoner, Edward, 1996)



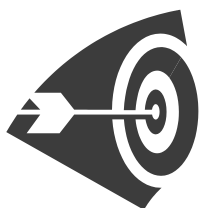
“La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”. (Steiner, George, 1998)

Según Melinkoff, buena parte de las definiciones de *Planeación* poseen elementos comunes como “...la existencia de un fin o fines que nos proponemos conseguir, así como los medios o disposiciones necesarias para alcanzar esos fines, por lo que la planificación involucra la idea central de racionalidad, donde ante una multiplicidad de posibilidades de acción, se elijan cuáles son las mejores alternativas.” (Melinkoff, Ramón, 1990)

“...Es como una maqueta para los arquitectos, porque es eso: ver hecho, plasmado lo que yo imaginé, lo que yo concebí. Antes que nada debemos tener claro que todo lo creado fue antes pensado... Una vez que ya sabemos qué es lo queremos, empezamos a utilizar nuestro poder con la certeza de que eso existe”. (Fraga, Carlos, 1997)



“Proceso sistemático de observación y reflexión anticipada para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos, y realizar los ajustes necesarios en funciones generales de la empresa o sociedad, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos”. (Rosenberg, Jerry, Diccionario Administración y Finanzas, 1960)



“La planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, optar por diferentes cursos de acción”.
(Koontz, Harold, 1998)

“...es el proceso conciente de seleccionar y desarrollar el curso de acción para alcanzar el objetivo; es determinar qué se ha de hacer para la toma de decisiones en el esclarecimiento de políticas, fijación de programas, determinación de métodos y procedimientos específicos, así como la fijación de las previsiones”.
(Ruiz Roa, José, 1995)

“Planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos. O, dicho en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor”. (*Jiménez Castro, Wilburg, 1963*)

“Planificar es diseñar en grandes líneas las cosas que es preciso hacer y los métodos para hacerlas, a fin de alcanzar los propósitos establecidos para la empresa”. (*Gulick, Luther, 1937*)

“...es un proceso dirigido a racionalizar la toma de decisiones individuales o colectivas, presentando soluciones alternas en la consecución de los mismos fines, sus posibles implicaciones y resultados”. (*Andrade Lleras, Gustavo, 1960*)



“es un proceso intelectual, la definición conciente de cursos de acción, el basamento de decisiones en propósito, hechos y estimaciones”. (*O'Donnel, Cyril; 1904*)

“Establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir...” (*Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, 1964*)

Nota: Para definir La planificación se deben tomar en cuenta los elementos comunes entre las definiciones anteriores:

1º *La existencia de un fin o fines que nos proponemos conseguir.*

2º *Las disposiciones o medidas necesarias para alcanzar ese fin o fines, es decir, los medios.*

3º *La escogencia racional del curso de acción más conveniente.*

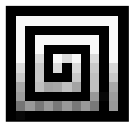
1.2. PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACIÓN

1. Proporcionar un sentido de dirección, con la determinación anticipada de los objetivos y los pasos para lograrlos.
2. Minimizar el desperdicio, que puede traer realizar actividades sin antes haberlas planificado o por su acción deliberada.
3. Asegurar que el personal especializado este acorde con su capacidad. La congruencia entre el desempeño de las actividades con los miembros de la empresa u organización. Que cada quien haga lo que le compete.
4. El control y medición del avance hacia los objetivos. La evaluación del crecimiento empresarial, de tal manera que, cuando las acciones no sean satisfactorias, se puedan tomar medidas correctivas. Esto se logra estableciendo los criterios para controlar (ojo no solo de los empleados sino de todos los miembros)

5. Reducir la resistencia ante los cambios que se puedan presentar, por parte de los miembros de la organización.

1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICIÓN

- Gatito, ¿Podrías indicarme qué camino tengo que tomar desde aquí? - **dijo Alicia** -
-Eso depende de a dónde quieras llegar - **contestó el gato**-
(Tomado de *“Alicia en el país de las maravillas”*)



“La vida no es un pasillo recto y fácil por el que viajamos libres y sin obstáculos, sino un laberinto de pasajes en el que debemos hallar nuestro camino, perdidos y confundidos, una y otra vez atrapados en un callejón sin salida...” (A.J. Cronin, *Tomado de ¿Quién se ha llevado mi queso?*)

- Kof escribió una frase en la pared que tenía delante y se quedó un rato mirándola. -
¿Qué harías si no tuvieses miedo? (Tomado de Dr. Spencer Johnson en *“¿Quién se a llevado mi queso?”*)

El Punto de vista de la Planificación se dirige a la continuidad de la empresa y la focalización del futuro. Su importancia radica en que “sin la planificación la empresa queda perdida en caos”.

Planear es vital para las demás funciones administrativas, es decir, sin la planificación; organizar, dirigir y controlar pierden todo su significado, ya que la planificación no es independiente de las demás funciones, por el contrario, están sumamente relacionadas entre si.

La planificación es fundamental en la organización debido a que, sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente; quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan el gerente no puede dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan; los gerentes y sus seguidores no tendrían muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni saber cuándo y dónde se desvían del camino.

La planeación corresponde, por tanto, a la “mente” del proceso administrativo, en virtud de que visualiza, anticipa y programa los recursos, actividades y posibles decisiones que serán determinantes para la consecución del resto de las fases del mencionado proceso.

“Quien no sabe a dónde va, nunca sabrá cuándo llegó” (Lao Tsé, en *“Tao Te King, Siglo VI*)

<u>1.4. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN</u>	<u>1.5. LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN</u>
1) La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseadas. <i>Advirtiendo la existencia de escenarios probables.</i> 2) <i>Basa sus actos en métodos, planes y lógica, y no en corazonadas.</i> 3) Presenta los <i>objetivos de la organización</i> y establece los <i>procedimientos</i> idóneos para alcanzarlos. 4) Sugiere el <i>aprovechamiento óptimo de los recursos</i>. Permite aprovechar mejor los recursos existentes en la organización, si se cumple como se determinó. 5) Contribuye a <i>minimizar el trabajo no productivo</i>, permitiendo <u>la concentración de esfuerzos</u>, para el logro efectivo de lo propuesto. 6) Hace más identificables y aprovechables las <i>actividades al circunscribirlas</i> dentro de limitaciones de <i>espacio y tiempo</i>. 7) Proyecta los <i>egresos</i> en el horizonte del <i>tiempo</i> ayudando a <u>controlar los costos</u> 8) Sirve como <i>guía gerencial</i>. Especificando en ella cómo y cuándo se deben hacer las actividades. 9) Fija estándares de producción y de calidad. 10) Constituye <i>un referencial programado para afrontar eventuales cambios</i>. En caso de desvíos hacia el logro de los objetivos, se pueden realizar actividades fuera de lo programado para encaminarlos nuevamente a su lugar. 11) Facilita a una <i>mejor toma de decisiones</i>, convirtiéndose éstas en compromisos. Ej.: En una organización grande, como PDVSA, los planes significan compromisos de miles de millones y cada decisión que tomen la alta directiva, los hace responsable de toda la organización y pueden abarcar plazos entre 5 a 10 años la preparación de estos planes con mayor grado de seguridad.	1) En ciertos casos puede paralizar o frenar la iniciativa de algunos empleados haciéndolos sentirse en muchas ocasiones, como más subordinados de lo normal. 2) No todo cambio de acción es susceptible de planificación. 3) Algunos planes, por su consistencia, retardan la capacidad de acción. 4) Reduce la libertad de acción. Muchas veces la gerencia no tiene mayor margen de acción fuera de los planes preestablecidos. 5) Por más que se planifique la incertidumbre prosigue, ya que el futuro es probable más no predecible, no se tiene exactitud de la información y de los hechos respecto al futuro, lo que hace raro el cumplimiento de las metas de forma exacta. (Dificultad para formular premisas precisas). 6) Se dice que muchas veces el costo del proceso de la planificación excede a su utilidad y que La planificación que resulte inexacta es una pérdida de tiempo. 7) En entornos cambiantes los planes tienden a convertirse de flexibles a rígidos. 8) La barrera cultural entre la planificación y la operación, en muchos casos hace que no se pueda aplicar los planes; Los planes se convierten en inaplicables. Y en la barrera psicológica existen más interés en el presente que en el futuro, cuando la empresa está funcionando bien no le dan importancia a seguir efectuando nuevas mejoras para el futuro, por creer que ya no es necesario seguir planificando. 9) El empresario puede mostrar resistencia ante las nuevas tendencias lo que no va a permitir la afluencia de los planes nuevos. 10) Cuando la empresa está funcionando bien, se cree que ya no hace falta efectuar nuevas mejoras. 11) La mayor parte de los empresarios prefieren planificar a corto plazo,

2) Tiende a <i>disminuir problemas de comunicación</i> dentro y en torno a la empresa. 3) Permite <i>jerarquizar las metas y los objetivos</i>, lo cual logra determinar que una actividad o meta pequeña tenga mayor o menor importancia para lograr al final los propósitos establecidos. 4) Ayuda, <i>sirviendo de plataforma</i>, a impulsar las subsecuentes <i>fases del proceso administrativo</i>, como la Organización, la Dirección y el Control. 5) <i>Sirve como herramienta para el logro de los objetivos deseados.</i>	obviando proyecciones que se puedan extender más en el tiempo. 2) Sospechosamente, los trabajadores siempre quedan bien ante las evaluaciones, porque se acostumbran a los planes, lo que no permite una evaluación veraz y confiable de sus actividades.
---	---

TEMA 2: ENFOQUE SITUACIONAL

El Enfoque Situacional: Llamado también “Enfoque de Contingencia” es el punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización, puede variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias, por lo que este enfoque busca el método que funcione mejor en un caso determinado. Los partidarios del enfoque de contingencias tenían una respuesta lógica para preguntas que se hacían los gerentes como por ejemplo ¿Por qué funcionaba magníficamente un programa de desarrollo organizacional en una situación y fracasaba rotundamente en otra? La respuesta es que los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos. El enfoque significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relación de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

Factores de Contingencias:

- 1) Nivel en la organización: La planificación dependerá de la ubicación jerarquía que se ocupe.
- 2) Grado de incertidumbre del entorno: a mayor incertidumbre del entorno, mayor flexibilidad debe existir en los planes.
- 3) Duración de compromisos futuros: Las decisiones que se tomen hoy, se convierten en un compromiso para alguna acción o gastos futuros.

Entorno: son entes, situaciones o fuerzas que se encuentran fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la empresa. Los tipos de entornos son:

- 1) **Específico:** agente o perturbación detectada con especificidad, ejemplo: un departamento “X”; una política de gobierno específica; una empresa competidora que nos afecte más que el resto que se encuentren en el mercado.

- 2) **General:** agente o perturbación no detectada a detalle, ejemplo: políticas (varias) de gobierno; todos los trabajadores de la empresa, etc.
- 3) **Agentes internos:** empleados, accionistas y consejos de directores, cultura organizacional de nuestra empresa, ambiente de trabajo, sindicatos, etc.
- 4) **Agentes externos:** consumidores, proveedores, gobiernos, grupos de interés especial, medios, condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas, globalización, instituciones financieras y competidores, etc.

Evaluación de la Incertidumbre del entorno: Se evalúan los dos tipos de grado. Que son:

- 1) **El grado de cambio;** en su entorno dinámico y estable.
- 2) **El Grado de complejidad;** se avalúa el número de componentes del entorno

Importancia de la evaluación del entorno: El entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales; por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de organismos y situaciones que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, tanto de sus organizaciones como de otras. Éstos interactúan con los otros gerentes para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperarán o lucharán sus organizaciones. También deben evaluarse, además de las implicaciones socioeconómicas que tenga la empresa respecto al medio externo, las implicaciones ecológicas que nuestra empresa pueda tener positiva o negativamente.

TOMA DE DECISIONES

En toda acción que ejecuta el hombre, desde su quehacer cotidiano hasta una relevante actividad administrativa, está implícita una decisión; en unos casos está presente de forma más racional y formal.

La teoría de la toma de decisiones contribuye con la racionalidad y la optimización de acciones que impliquen un problema de decisión. En este tipo de situaciones por lo general se confrontan varias alternativas conducentes al mejor término de una acción sobre la cual es preciso optar por un curso determinado.

Entonces, se trata de evaluar un problema de decisión determinado a fin de conocer lo más que se pueda, todas aquellas variables, sujetos, ambientes y recursos involucrados en dicha situación o problema, con el objeto final de satisfacer de forma racional las necesidades de la organización, a través de métodos que hagan llegar de manera más efectiva a la solución más correcta.

Cabe destacar la importancia que reviste el hecho por el cual el gerente se detenga a evaluar sistemáticamente cada una de las opciones propuestas. Aun cuando no represente una metodología científica ciertamente compleja, bien pudiera dar luces acerca de una forma sencilla de evaluación necesaria. Existen diversas técnicas o métodos para evaluar alternativas de solución, algunas de las cuales abordaremos en esta guía y que tratan de medir el riesgo, la certidumbre y la incertidumbre implícitas en cada alternativa de solución.

HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La teoría de la toma de decisiones ofrece numerosas formas mediante las cuales se puede evaluar el grado de optimización de las alternativas que se enfrenten como soluciones probables. A continuación se presentan algunos métodos que pueden emplearse por separado, o bien de forma combinada a fin de ofrecer al evaluador una forma más integral de llegar a la solución más oportuna. Entre estos métodos podemos contar con la 1.la Planificación Estratégica, 2.Matriz FODA, 3.la Planificación por Escenarios, 4.la Matriz de Pesos Ponderados, 5.El Método Gráfico de la Programación Lineal, 6.el análisis del Punto de Equilibrio, 7.el Método de la Ruta Crítica, junto a otros de considerable importancia.

1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es la mejor herramienta para “navegar” con relativa certidumbre en un ambiente riesgoso y cambiante; esto constituye un puente entre el presente y el futuro deseado, puesto que busca que las decisiones de hoy tengan un impacto positivo en el futuro.

Este tipo de planificación comienza por un amplio diagnóstico situacional, dentro del cual se pueden emplear herramientas como la “Matriz FODA”, o también la “Planificación por Escenarios”. Sabiendo muy bien donde “estamos parados”, procedemos a “fijar rumbo” a nuestra empresa mediante la Declaración de Principios, donde identificamos: a)¿Quiénes somos?; b)Visión; c)Misión; d)Valores. Posteriormente se establecen las metas cuantificables por áreas de trabajo, circunscritas en espacio y tiempo, así como determinando en su formulación los resultados esperados. Cada meta contiene una serie de acciones tácticas enunciadas con sumo detalle de ejecución, y para cada una de ellas existe una asignación presupuestaria de todo tipo de recursos que pueden ser exclusivos de una actividad determinada, o más bien compartidos con otro grupo de ellas.

De esta forma, la Planificación Estratégica representa un andamiaje sumamente flexible ante circunstancias del entorno, tomando como base las necesidades y ambiciones propias de la empresa y su equipo directivo.

2. Matriz FODA o “de Portafolio empresarial”.

(Ver también “Matriz TOWS” por sus siglas en inglés)

La Matriz FODA es un Herramienta Gerencial empleada para diagnosticar y evaluar situaciones empresariales de manera efectiva. Se contrastan situaciones internas o propias de la empresa, bien sean buenas o malas, es decir, Fortalezas y Debilidades, respectivamente, versus situaciones externas o ajenas a la empresa, sean buenas o malas, en otras palabras, Oportunidades y Amenazas, respectivamente, a fin de conseguir la forma de que potenciando o mejorando un escenario o situación, podamos aprovechar mejor otro escenario o situación. Veamos la siguiente tabla:

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas: Aspectos positivos propios de la empresa o localizados dentro de ésta; estas fortalezas suceden gracias a ella y se encuentran a la mano o al alcance de la misma. Ejemplo: Recursos humanos, físicos y financieros disponibles; Capacidad tecnológica; Experiencia en el ramo; Prestigio; Calidad en los productos; etc.	Debilidades: Aspectos negativos propios de la empresa o localizados dentro de ésta; estas debilidades son responsabilidad de la empresa o suceden por culpa ella. Ejemplo: Limitaciones en infraestructura; Desorden administrativo; Desactualización tecnológica; Inexperiencia; Mala fama; Falta de preparación del recurso humano; etc.
Oportunidades: Aspectos positivos ajenos a la empresa o que se localizan fuera de ésta; son situaciones que favorecen a la empresa, pero que suceden de manera independiente a los designios de ésta. Ejemplo: Un buen momento de mercado para introducir nuestro producto; Los juegos juveniles en nuestra ciudad atraen turistas hacia nuestro negocio; Nuestros competidores están desactualizados tecnológicamente	Estrategia (+) (+) Se aprovechan las Fortalezas (internas) para potenciar las Oportunidades (externas).	Estrategia (-) (+) Se busca superar una Debilidad (interna) para aprovechar una Oportunidad (externa).
Amenazas: Aspectos negativos que se ciernen sobre nuestra empresa y que son provocados por causas ajenas a ella; provienen del ambiente externo (en la mayoría de los casos). Ejemplo: Caída del poder adquisitivo del consumidor y por lo tanto de nuestros clientes; Alza en la valoración del dólar; Fortalezas de nuestros competidores; Creación de nuevos tributos; Escasez de proveedores.	Estrategia (+) (-) Se aprovechan las Fortalezas (internas) para enfrentar o contrarrestar una Amenaza (externa).	Estrategia (-) (-) Se busca superar una Debilidad (interna) para enfrentar o contrarrestar una Amenaza (externa).

3. Planificación por Escenarios

Esta herramienta gerencial pretende prever las posibles afecciones que puedan suceder a nuestra empresa, a partir de los posibles escenarios en los que se desenvuelva la misma. Derivado de ello, se deben anticipar acciones a realizar para afrontar o aprovechar posibles afecciones generadas en cada uno de los escenarios evaluados. Veamos el siguiente ejemplo:

Escenarios	Afección	Acción
1. Inaugurar nuestra librería en diciembre.	1.1. Se pierde la época escolar. 1.2. Se aprovecha la época de navidad. 1.3. Alto costo en nuestra mercancía debido a la época. 1.4. Muchos proveedores están cerrados por vacaciones. 1.5. Elaboración de contrato de arrendamiento en una época de cánones elevados.	1.1 Efectuar un estudio de viabilidad de mercado con mayor profundidad, que permita evaluar los pro y los contra financieros de inaugurar en estas fechas. Se sugiere inaugurar con más anticipación a la época escolar.
2. Inaugurar nuestra librería en julio.	2.1. Se aprovecha la época escolar. 2.2. Buenas ofertas por parte de nuestros proveedores. 2.3. Buena época para firmar el contrato de arrendamiento. 2.4. Mayor restricción de recursos humanos económicos (estudiantes aun ocupados en clases).	2.1 Se recomienda inaugurar en estas fechas. Sin embargo se sugiere efectuar un estudio económico y de mercado que permita la evaluación a detalle de esta recomendación.

4. Matriz de Pesos Ponderados o Pesos Específicos

Esta herramienta gerencial pretende comparar dos o más ideas de negocio, a través de puntuaciones específicas que se le otorgan a cada idea de negocio según los resultados numéricos que arrojen cada una de las variables por medio de las cuales se mida cada opción de negocio. Mientras más variables de medición o de decisión se incluyan, menor será el margen de error en la evaluación final. Observemos la siguiente tabla:

Variables de Decisión	Negocio A	Negocio B	Negocio C
Costo de la obra	5	3	8
Complejidad tecnológica	7	9	7
Cantidad de personal requerido	2	7	5
Nivel de riesgo	9	3	7
Oportunidades de mercado	4	7	6
Tiempo de recuperación de la inversión	7	9	2
Total promediado	5,7	6,3	5,8

La cantidad de variables es determinada por la empresa y mientras más variables evaluemos mas eficacia tendremos al tomar decisiones. Todas las variables de decisión se ponderan en una misma escala (en este caso sobre 10 pts.). Mientras más nos favorezca más puntaje se otorga; mientras más nos perjudique, menos puntaje se asigna. (Consulte con su docente).

TEMA 3:**3.1 TIPOS DE PLANES**

(Existen diversas clasificaciones, según sea el autor)

1. Según el registro expreso del plan, así como su participación a los miembros de la organización

- a. Planes formales: Están plasmados en papeles de trabajo, bien sean de uso permanente o eventual. Generalmente los trabajadores conocen de su existencia.
- b. Planes informales: Actividades planificadas a realizar, pero que no existe constancia escrita de dicho plan.

2. Según los elementos básicos (dan orientación)

- Visión: determina la imagen, posición y posicionamiento que se desea de nuestra empresa u organización. Se trata de visualizar *hacia dónde se quiere dirigir la organización*. Ejemplo 1: Visión de General Electric: “Llegar a ser la empresa más competitiva en el mundo, alcanzando la primera o segunda posición en cuanto a participación en el mercado en todos los negocios en los que se encuentre la compañía”. Ejemplo 2: en una universidad, la visión es “ser la mejor casa de estudios del país”.
- Misión: es el propósito o razón de ser de cualquier empresa o institución o de alguno de sus departamentos. Función o tarea global de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente dicha organización. Ayuda a formar permanencia en la identidad del trabajador hacia su empresa. Ejemplo 1: Misión de una compañía petrolera como PDVSA es la búsqueda de petróleo y la producción, refinación y comercialización de petróleo. Ejemplo 2: Misión de Movilnet-CANTV: “Proporcionar la capacidad y el servicio necesario ofreciendo a los clientes que tengan el mejor sistema de telecomunicación de todo el mundo”.
- Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. También son los resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan pautas o directrices básicas hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos. Son la descomposición orgánica de la misión o propósito de la empresa. Los objetivos pueden ser generales o específicos (metas), dependiendo del alcance de la temporalidad, espacio y propósito que persiga. *Objetivos Generales* Ejemplo 1: Descartar aquellas partes de nuestro negocio que no generen o no puedan generar rentabilidad adecuada. Ejemplo 2: en una universidad, otorgar el grado de doctorado a candidatos calificados. *Objetivos Específicos* (las

3. Según el
apoyo
técnico y
estratégico

metas Vienen a ser objetivos específicos cuantificables o medibles Ejemplo 1: en una universidad, la evaluación de los conocimientos básicos en promedios semestrales. Ejemplo 2: Generar un nivel de confianza elevado, en el grupo de trabajo dedicado al proyecto de reserva forestal. La Multiplicidad de los objetivos dependerá de la empresa ya que cada empresa tiene objetivos múltiples o diversos

- Estrategias: Determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Aquí se subraya la *importancia de los medios para obtener los fines*, por encima de los fines mismos. En otras palabras, *define la forma de cómo alcanzar los fines, teniendo presente los planes de los competidores*. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de las estrategias. Etapas: 1. Determinación de los cursos de acción. 2. La Evaluación y 3. La Selección
- Políticas: Plan vigente que establece lineamientos, enunciados, interpretaciones generales o criterios que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es que las decisiones no rebasen ciertos límites, que los ejecutivos puedan delegar la autoridad mientras mantienen el control. También son como normas de acción que guía esencialmente las actividades hacia la misión y objetivos. Se caracterizan por ser normas de carácter general, amplias, dinámicas y flexibles. Ej.: En una empresa el gerente general tiene como política promover al personal dentro de la empresa pero también tiene como política que los subordinados no tomen decisiones menores que sirvan de precedente.
- Procedimientos (métodos): También son planes vigentes que tratan de la formulación o realización de una serie de actividades o de labores en forma orgánica y guardando una secuencia cronológica. Es un plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad. Ej.: Toños's tiene procedimiento de cómo se debe cocinar las papitas fritas.
- Reglas (normas, reglamentos): Igual que los procedimientos y políticas, estos son planes vigentes. Son planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada. Son además, mandatos precisos que tienden a determinar o regular la actitud, comportamiento o desempeño que deberá seguir o evitar el personal de una empresa o institución. Ejemplo: Horarios, vestimenta, el uso del fax, etc.

3. Según el
apoyo
técnico y
estratégico

- Programas: Es un esquema o matriz de un solo uso, en el cual se establece una *secuencia de actividades específicas*, incluyendo los recursos y el tiempo requeridos para cada una de ellas, siempre respondiendo al cumplimiento de una serie correspondiente de objetivos, detallando a su vez la unidad responsable de cada paso. Dan el orden en que debe cumplirse las actividades; *¿Qué actividad va primero y cuál es su secuencia? ¿Cuál es el responsable de cada actividad?*
- Presupuestos: Expresión formal y cuantitativa del uso de los recursos asignados para programas y proyectos dentro de un tiempo prospectivo determinado, definiendo el o los tipos de recurso, las cantidades, unidad de medida, valor unitario, valor global, entre otras apreciaciones, como el destino específico que se dará a cada recurso. También nos dice cuánto cuesta el cumplimiento de los programas o proyectos.
- Cronogramas: Esquema o matriz en la cual se proyectan cronológicamente determinadas actividades o tareas. *Dice cuánto tiempo se debe tomar para la realización de cada actividad*. La proyección cronológica u horizonte del tiempo, puede ser en minutos, horas, días, semanas, quincenas, meses, etc., siempre que se trabaje en unidades homologadas de medición de tiempo. Ejemplo: Planificación de metas en el tiempo, horarios de trabajo, horarios personales, horarios de clase, etc.
- Proyectos: Conjunto de ideas organizadas sistemáticamente, las cuales pretenden solventar un problema o necesidad. Son partes pequeñas e independientes de los programas, su alcance es limitado y contiene asignaciones y el tiempo de estas. Por lo general un proyecto busca revelar el perfil económico de una idea de negocios o de una propuesta social. Se ordena respondiendo a un estudio de mercado, estudio técnico (¿Que y como?), estudio económico (¿cuanto?) y evaluación financiera (¿si es rentable o no?).
- Planes de negocio: Documento de trabajo similar al proyecto, pero es más empleado internamente en la empresa; normalmente es más flexible y adaptable que el proyecto de inversión. Penetra (ahonda) más en las fuentes financieras, así como en el análisis de mercado.
- Planes de mejora: Conjunto de propuestas de solución por áreas o secciones administrativas de una empresa o institución, donde se especifique el área a mejorar, el tipo de mejora, el contenido técnico de la misma, los recursos a requerir en dicha mejora, la manera de implementarla y el impacto que causará sobre la organización.

- 3.
- Planes de aprendizaje: Se efectúa en función de la integración de personal a los planes de la organización, en la que se busca hacer de las innovaciones a partir del conocimiento y las habilidades, la razón de ser de la tecnología empresarial.
 - Planes de Contingencia: Son los planes alternativos creados para prever futuras condiciones cambiantes, por lo general son de uso eventual. Planes para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota, pero que pueden presentarse en cualquier momento.
4. Según su naturaleza o alcance organizacional
- a. Planes estratégicos: diseñados para alcanzar los objetivos generales de la organización, decididos por los *gerentes de niveles altos*. Se orientan a *largo plazo*. Abarca a la organización *como un todo*. EL mejor plan estratégico puede ser desarrollado cuando el ejecutivo tiene un conocimiento completo de los planes de su competidor.
 - b. Planes tácticos: Son de diseño y alcance intermedio. “*Es un medio*” para alcanzar objetivos por departamento. Muchas veces su diseño es propuesto por *gerentes (de departamento) intermedios y operativos*. Constituyen el enlace entre las estrategias generales y las acciones cotidianas. “*Abarca*” a la organización pero refiriéndose a cada departamento o unidad. Se orienta a mediano y corto plazo.
 - c. Planes operativos: Contiene los detalles que se requieren para incorporar las estrategias a las operaciones diarias. Generalmente se orientan a *corto plazo*. Abarca a componentes o situaciones específicas dentro de la organización.
5. Según su recurrencia o frecuencia de uso
- a. Planes de uso único: Son sólo usados una o pocas veces porque están enfocados hacia situaciones de la organización que no ocurren repetidamente.
 - b. Planes de uso permanente (cíclicos): Se utilizan repetidamente, Incluyen políticas, procedimientos y reglas. Serie de decisiones determinadas, usadas por los gerentes, para abordar actividades y situaciones recurrentes u organizativas.

- 6. Según el horizonte del tiempo**
- a. Planes a corto plazo: Planes que cubren hasta un año de operaciones. Ej.: la planificación de las actividades diarias.
 - b. Planes a mediano plazo: Planes que cubren de uno a cinco años de operaciones.
 - c. Planes a largo plazo: Planes que cubren más de cinco años de operaciones.
- Nota:** el tiempo exacto en cada tipo de plan es diferente según la naturaleza de la actividad y las circunstancias que experimente cada empresa.
- 7. Según la adaptabilidad del plan**
- a. Planes específicos: Estos planes poseen objetivos claramente definidos, sin ambigüedades, por lo cual no hay problemas de malos entendidos. Sin embargo, requieren mayor previsión y claridad. Cuando la incertidumbre es alta es preferible emplear planes direccionales.
 - b. Planes direccionales: Planes que identifican guías generales, no obligan a los gerentes a cursos de acción específicos. Son flexibles, sin embargo no son completamente claros o precisos.

3.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

1. **Racionalidad**: Exige que se establezcan objetivos lógicos, claros y precisos, acordes con la realidad y que respondan a la dinámica social. Todo plan debe buscar el más óptimo y eficiente aprovechamiento de los recursos disponibles. En caso de que los objetivos sean múltiples, se reduzcan a unos pocos pero compatibles, más claros y precisos.
2. **Viabilidad**: expresa qué es lo que se debe cumplir para que los planes sean viables para ponerlos en marcha. Un plan debe contar con condiciones mínimas aceptables para su realización, tales como:
 - a. Condiciones Técnicas
 - b. Jurídicas
 - c. Financieras
 - d. De mercado
3. **Factibilidad**: es la capacidad que tiene el plan para ser posible su aplicación. En este, están incluidos los principios de racionalidad y viabilidad para poder medir la capacidad de aplicación del plan.
4. **Previsión**: este implica que se deben determinar los plazos de ejecución de las acciones que se planifican. Además de, advertir sus posibles repercusiones,

avisar los posibles escenarios o situaciones en las se desenvolverá. Por esto, un plan debe contar con la posibilidad de alternarse, sustituirse o reforzarse en determinado momento.

5. **Flexibilidad (adaptabilidad)**: es la capacidad de adaptación a cambios. Los planes deben poder adaptarse a las circunstancias del entorno y tratar de ofrecer la menor resistencia posible a las tendencias que favorezcan el crecimiento empresarial. También se dice que la planificación debe poder brindar opciones de actuación ante situaciones adversas.
6. **Alternabilidad**: implica que los planes sean posibles de alternar entre sí. Todo plan puede y debe coexistir con un conjunto integrado de planes que abordan sectores y alcances diversos; unos complementan a los otros. La aplicación de cada uno de ellos, depende de la naturaleza del plan y de las condiciones de aplicabilidad existentes en el entorno en el que se ejecuten.
7. **Jerarquía**: La importancia de cada plan debe estar claramente definida, de manera que establezca la posibilidad *de que uno prime sobre el otro ante circunstancias específicas*.
8. **Direccionalidad**: La planificación debe dar orientación y sentido a la empresa, de lo contrario incumple su razón de ser. Todo plan debe servir como guía, sin importar el alcance, complejidad y magnitud de dicho plan. Cuanto más se comprometan las decisiones con el futuro, será más importante revisar periódicamente los acontecimientos y expectativas y rediseñar, si es necesario, los planes para mantener el curso hacia las metas.
9. **Utilidad**: este principio establece que todo plan debe responder a un propósito fundamental, en otras palabras, debe “servir para algo” y coadyuvar en todo momento con el mejoramiento empresarial.
10. **Unidad**: establece que todos los planes a ser llevados a cabo por una empresa, deben estar integrados orgánica, coherente y armoniosamente, o en un gran plan general o maestro y dirigirse al logro de los objetivos generales, brindando un sentido de integración al proceso de planificación.
11. **Continuidad**: Todo plan se elabora con el supuesto de llevarse a cabo de manera integral y si es el caso, por completo. Pero también este principio nos dice que al término de un plan, la gerencia debe estar preparada para poner en marcha un nuevo plan, en otras palabras, la planificación se muestra como un proceso continuo de análisis del entorno y propuestas válidas de adaptación.
12. **Simplicidad**: Todo plan debe presentarse de forma clara, sencilla y entendible al personal afectado por cada plan diseñado. *Por más compleja que sea la enfermedad, la cura o solución debe ser fácil de comprender y aplicar.*

13. **Simplificación y estandarización**: Los planes deben mostrarse en lo posible, de forma resumida pero sin perder su esencia, en un mismo lenguaje y si es posible, una misma metodología o bases para su rápido manejo y comprensión por todos los usuarios de manera de poder llevarlos a la práctica sin dificultad.
14. **Responsabilidad**: Todo plan debe guardar en todo momento una posición ética, *cuidando de no afectar negativamente* ámbitos como el laboral, ecológico, de mercado, entre otros. La responsabilidad social o responsabilidad civil como también se conoce, está formando cada vez más un valor competitivo en la empresa consciente. Este principio lo subdividimos en Responsabilidad Interna y Responsabilidad Externa, según sea el ámbito afectado por la empresa, sea dentro o fuera de ésta.
15. **Inherencia**: Todo es susceptible de ser planificado: el tiempo libre, la mudanza de una empresa, la actuación de un organismo público, la reorganización de un departamento empresarial, las juntas de vecinos, en fin, la planificación es aplicable a cualquier actividad por más pequeña o altruista que parezca. Este principio establece lo necesario que es la aplicación de los planes en toda empresa.
16. **Objetividad y cuantificación verificable**: Al planificar, es preciso emplear en todo momento basamentos de datos reales, de razonamientos claros y si es posible, evitar declaraciones subjetivas, que puedan afectar la efectividad de un plan. Además, los planes deben brindar la oportunidad de ser comprobable, de lo contrario descansaría sobre supuestos subjetivos y no razonables, y también deben ser susceptibles de ser medidos o cuantificados, reflejados en peso, tallas, volumen, costo, monedas, tiempo y cualquier otra unidad de medida permitida por la Ley de Metrología y las normas de aceptación general.
17. **Compromiso**: Los planes siempre reflejan una decisión tomada con anticipación, pues bien, para que haya mayor seguridad en su cumplimiento, debe existir el compromiso por parte de los gerentes, accionistas y trabajadores en general, por cumplir los planes establecidos y si es preciso, defender su consecución hasta su feliz término. Al momento de trazar un plan, debe estar presente el compromiso de parte de los sujetos involucrados, de lo contrario quedaría en “letra muerta” lo allí escrito.

3.3 PASOS DENTRO DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN



Resumen de cada paso:

1. Diagnostico de oportunidades, sus causas y facetas: es dar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo.
2. Establecimiento de los objetivos: en este paso se fijan los objetivos de la empresa en general y luego los de cada unidad subordinada
3. Desarrollo de Premisas: (indicios y antecedentes) se pronostica ¿que clase de mercados existirán, volumen de ventas, precios, desarrollos tecnológicos, y que costos?
4. Determinación de escenarios o alternativas, Su evaluación y selección de la alternativa más conveniente: se buscan y analizan las vías opcionales de acción, sus puntos débiles y fuertes. El problema no es hallar las opciones sino reducir el número de opciones. Luego se evalúan las opciones en base a los objetivos y se selecciona el mejor caso (curso de acción) este es el punto justo donde es más participa la toma de decisiones.

5. Formulación de planes derivados: en este paso se formulan planes que son generaciones que sustentan al o los planes generales de la empresa
6. Cuantificación presupuestaria: luego se realiza la expresión numérica a través de presupuestos dándole a la planificación un lenguaje numérico.

Según diversos autores, existen una séptima y octava fase dentro del proceso de planeación, como son la **Ejecución del plan** y la **Evaluación y Control** del mismo, respectivamente. Aun cuando ciertamente implica la consecución del proceso de la planeación, estas dos últimas fases serán abordadas por las unidades temáticas más pertinentes a cada una de ellas (dirección y control, respectivamente).

7. Ejecución del plan: es la acción que corresponde a la aplicación del plan
8. Evaluación y Control del plan: durante la ejecución del plan se pasa a la medición del éxito a través de los resultados que arroje el plan.

FUENTES EMPLEADAS Y SUGERIDAS:

- ANDRADE LLERAS, GUSTAVO. (1960) *Planificación para el desarrollo*. Bogota. Pág. 15
- BACA URBINA, G. (1998). *Evaluación de proyectos*. 3ra edición. México: McGraw Hill. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HC79.E44B32 1995)
- CASTELLANO, HERCILIO. (1992). *Planificación Venezolana de los 90*. Caracas. Vadell Hermanos Editores. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HC23756 1992)
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (1999). *Iniciación a la Teoría General de la Administración*. 5ta edición. México: McGraw Hill. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD37 P6 CH53 1999)
- FAYOL, HENRY. (1979) *Administración Industrial y General*. México: Herreros Hermanos (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 T39)
- FRAGA, CARLOS (1997). *El mapa del tesoro*. Caracas: Urania.
- FREEMONT E, KAST; James Rosenzweig. (1996) *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas en las organizaciones*. 2da edición. México: McGraw Hill. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 K38)
- GARCIA PELAYO, RAMÓN. (1964) *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*. Argentina: Ediciones Larousse.
- GULICK, LUTHER. (1937). *Notas sobre la teoría de la organización*. NY.: Instituto de Administración pública. Pág. 13.
- JIMÉNEZ CASTRO, WILBURG. (1963). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México. F.C.E.
- KLIKSBERG BERNARDO. (1975). *El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: PAIDOS S.A.I.C.F.

- KOONTZ, H.; Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. 11va edición. México: McGraw Hill. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 K66 1998, 6ta)
- MARTÍNEZ MENDOZA. (1994) *Administración: Teoría y Practica*. 2da edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, s.a. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 R62 1994)
- MAYO, ELTON. (1972) *Problemas Humanos De Un Civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD6331 M39)
- MELINKOFF, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD37.E8M45)
- NEWMAN, WILLIAM; Boris Yavitz (1985). *Estrategia en Acción: Ejecución, Políticas y Resultados de Planeación Comercial*. México: Compañía Editora Continental. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 Y38)
- O`DONNELL, CYRIL. (1904) *La Naturaleza y Propósito de la Planificación*. N. Y.: Harper Show Págs. 21 y 22
- O`DONNELL, CYRIL; Koontz, H., . (1970). *Curso de Administración Moderna*. 3ra edición. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 K66)
- ROBBINS, S.; Coulter, M. (1996). *Administración*. Quinta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, s.a. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 R62 1996, 2da)
- ROSENBERG, JERRY M. (1994). *Diccionario De Administración y Finanzas*. España: Océano/Centrum. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" en Referencias).
- RUIZ, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*. 1ra edición Caracas: Panapo. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota 658.401 R859F)
- SPENCER JHOHNSON, M.D.; Cronin, A.J.(1999). *¿Quién se ha llevado mi queso?*. 13va edición. Caracas: Urano.
- STEINER, GEORGE. *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. 1ra edición. México: Compañía Editorial Continental. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD30 28 S84 1983)
- STONER, J.; Freeman, R. Edward; Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6ta edición. México: Prentice-Hall Latinoamericana, s.a. (Ubicación Biblioteca de administración y Contaduría Prof. "José Miguel Girón" Cota HD31 S86 1996)
- TOFFLER, ALVIN. (1990). *El cambio del poder*. Barcelona, España: Planeta.

Acuda a tiempo a su docente y amigo,
no espere que se le acumulen dudas, avise a tiempo.
Esté siempre dispuesto a dar lo mejor de Usted,
aun cuando tenga que confrontar verdades.

samscarpato@yahoo.com