



### 3.1. Concepto



Figura 3.1 Esquema general de la planeación con sus elementos

La planeación es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante<sup>1</sup>. Es decir, es un conjunto de **estrategias** (acciones que se consideran más adecuadas para que una empresa enfrente la competencia –muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en las condiciones más ventajosas ante el medio ambiente–, **programas** (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), **metas** (fines alcanzables en un tiempo determinado), **políticas** (guías para orientar la acción:) y **objetivos** (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta:) de una organización.

*En otras palabras, planear es determinar en el presente que acciones futuras se van a realizar, a partir de un objetivo fijado de antemano. Puntualizar qué se va hacer. La planeación fija con precisión lo que va a hacerse.*

Dentro de ésta definición también podemos considerar a los **propósitos** y las **premisas**, los propósitos se definen como lo fundamental de cualquier grupo social, es decir, los propósitos es a donde aspira llegar un grupo social. Estas aspiraciones son de carácter cualitativo. Los propósitos tienen como principal característica que son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante circunstancias o

<sup>1</sup> J. Rodríguez, Op. Cit , p. 315.



condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Las premisas se clasifican en Internas y externas.

### 3.2. Naturaleza y propósito de la planeación

Lo fundamental de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras continuas, mediante el establecimiento de planes estructurados y delimitados que puedan ser medidos para determinar el éxito o fracaso de los mismos. Haciendo una buena planeación se disminuyen los factores de riesgo, así como las contingencias que puedan presentarse en las funciones administrativas que completan el proceso administrativo.

La **importancia** que tiene la planeación, es que es básica para cualquier organismo social, es pieza fundamental para las subsecuentes etapas, pues de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar.

La planeación se caracteriza por tener su propia naturaleza, esta naturaleza la podemos observar de acuerdo a Agustín Reyes Ponce a través de su universalidad, de su carácter general, y de su razón común de ser

*Universalidad.* La planeación es de uso general, la cual se aplica en cualquier parte del mundo, y en cualquier tipo de empresa.

*Carácter general.* Aunque la planeación es de carácter general, al realizarla, siempre lleva implícito los valores de quien la desarrolla.

*Razón común de ser.* La planeación encuentra su razón de ser cuando comienza a vislumbrar las necesidades que existen, y las relaciona con los recursos que cuenta la organización, así de éste modo, al realizar la planeación, se debe buscar optimizar los recursos considerando las necesidades a cubrir.

Por otro lado, la planeación tiene como propósito, establecer una serie de acciones tales como: decidir donde se van a aplicar los recursos (**técnicos**, **financieros** y los **humanos**), qué estrategias se van a llevar a cabo para adaptar a las organizaciones a los cambios del medio para su sobrevivencia, como se van a coordinar las funciones a realizar de al forma que se optimicen los recursos.

Así, entonces, el propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios siguientes<sup>2</sup>:

- ❑ De contribución al objetivo. El propósito de cualquier **plan**, y de todos los planes de apoyo, es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ❑ De objetivos. Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.
- ❑ De primacía de la planeación. La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.
- ❑ De eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Así entonces en esta etapa es donde a partir de la realidad de la institución (un **diagnóstico**), se generará una serie de **planes**, **proyectos** y **programas** de trabajo (éste programa incluye los **objetivos**, las **metas**, las **prioridades**, las **actividades** y **tareas**), los cuales nos permitirán organizar esas actividades, tareas así, como, los recursos **humanos**, **técnicos** y **financieros** que se requerirán para llegar al logro de los objetivos

<sup>2</sup> H. Koontz-, *Op. Cit*, p. 219.



trazados con anterioridad. Asimismo, la planeación también se auxilia de una serie de [procedimientos](#) que le permiten organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de eficientar todos los recursos con qué cuenta la institución.

### **3.3 Principios de la planeación y su importancia en las organizaciones**

Los principios, pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales. Deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo.

#### **Factibilidad**

Los planes que se establezcan deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes inoperables e inalcanzables. Cuando se diseñen los planes, debe hacerse con la plena conciencia de que pueden ser factibles, es decir, realizables.

#### **Objetividad y cuantificación**

Ambas características implican tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. No es correcto que se tomen datos subjetivos o especulaciones.

#### **Flexibilidad.**

Cuando se elabore un plan, lo más conveniente es tener o establecer de antemano un margen de holgura, con la finalidad de que se puedan atender situaciones imprevistas, y corregir o formular nuevamente un plan.

#### **Unidad**

Todo programa que se establezca dentro de la organización debe estar sujeto al plan general de la misma. En otras palabras, todos los planes deben estar en equilibrio para poder alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.

#### **Del cambio de estrategias**

Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización. Cuando se ha excedido este lapso sin obtener los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias,



procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo planteado.

### **3.4 Previsión**

Henry Fayol, vislumbró a la organización como un ente dirigido por reglas y una autoridad, y que la misma justificaba su existencia a través de lograr o conseguir los objetivos propuestos. Asimismo para llegar al logro de los objetivos, se hace necesario una correcta coordinación de los recursos con que cuenta, esta coordinación consiste en que un responsable (normalmente el administrador) deberá prever, organizar, mandar coordinar y controlar.

Fayol, incluyó a la planeación como parte de la previsión, pues relacionó a la misma como el calcular el porvenir y prepararlo.

#### **3.4.1 Concepto e importancia**

Fayol define a la previsión así: “El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las mismas y preparar las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”<sup>3</sup>

Según Sergio Hernández y Rodríguez la previsión “Es auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables a mediano y largo plazos, en los que se desenvolverá la empresa”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, *Henry Fayol* pág. 5

<sup>4</sup> S. Hernández y Rodríguez *Op. Cit.* Pág. 207



Según Sergio Hernández, Agustín Reyes Ponce la define así: “Previsión: es el elemento de la Administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa.”<sup>5</sup>

Asimismo Reyes Ponce considera dentro de la etapa de previsión a los objetivos, a la investigación de los medios con que se puede contar y adaptarlos en función de los objetivos trazados, pero estableciendo diferentes formas de aplicarlos.

Así entonces, se dice que la previsión consiste en establecer lo que puede hacerse, es decir determina como deberán desarrollarse en un futuro las acciones administrativas, tomando en cuenta esa anticipación a las cosas (con base en las previsiones).

La previsión debe realizarse considerando que siempre existirá un riesgo, que no se tiene completamente la certeza de que lo que se previó, se cumpla tal cual, pues siempre intervendrán factores de diversos índoles y decisiones humanas que tomarse en cuenta.

### 3.5 Misión y Visión.

#### 3.5.1 Concepto e importancia

Misión: Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica tanto a los agentes internos como a los externos sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera.

Por lo tanto podemos decir que la **misión** es la razón de ser de la empresa u organización de que se trate dentro de la sociedad.

#### 3.5.2 Formulación

Elementos bajo los cuales se constituye la misión:

- ❑ Historia. Logros, fracasos, políticas, etcétera, de la empresa.
- ❑ Preferencias de los propietarios.
- ❑ Entorno. Siempre va a influir en el desempeño de la organización.

---

<sup>5</sup> Ibidem pág. 208



- ❑ Recursos de la empresa. Son fundamentales para definir la misión de la empresa.
- ❑ Competencias. Principales campos de acción y de competencia en que opera la organización (industrial, tipos de producto, segmento de mercados...).
- ❑ Visión del futuro

La misión debe cumplir estos requerimientos:

- ❑ Motivar al personal para que se sienta parte de la empresa.
- ❑ Identificar y delimitar el campo de acción.
- ❑ Establecer formas y normas para que el personal pueda cumplir con sus actividades.
- ❑ Contribuir a la unificación de la organización.
- ❑ Permitir conocer objetivos y valores con que cuenta la organización.

### **Visión.**

El concepto de misión a veces se utiliza como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, entenderemos por **visión** la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa; y por **filosofía**, el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación...).

Por lo tanto podemos decir que la visión es la forma como la organización se visualiza en un período determinado y la filosofía es el conjunto de valores que la empresa inculca a su personal.

### **3.6 Tipos de planes**

“Un **plan** es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer o realizar algo”<sup>6</sup>

Ahora bien,. la eficiencia de un plan esta relacionada con los **objetivos** que se persiguen. Se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Así, un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero el costo puede ser alto. Los planes

---

<sup>6</sup>J. Rodríguez *Op. Cit.* 358



son eficientes si logran su propósito a un costo razonable. También un plan no sólo debe medirse en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

### **Tipos de planes.**

Cuando hablamos de los planes, decimos que un plan abarca un curso de acción futura, y que además son variados, así, entonces los diferentes tipos de planes pueden ser:

Por propósito o <b>misión</b>	Por <b>procedimientos</b>
Objetivo o <b>meta</b>	Por <b>reglas</b>
<b>Estratégicos</b>	Por <b>presupuesto</b>
Tácticos	Por <b>programas</b>
Por <b>políticas</b> o normas	Por <b>proyectos</b>

Asimismo, los planes en cuanto a su tiempo son a menos de un año (corto plazo), de uno a tres años (mediano plazo) y mayores a tres años (largo plazo). Y se dividen en:

- Estratégicos. Se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización (por ejemplo, el presupuesto de resultado).
- Tácticos o departamentales. Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa (el presupuesto de ventas, por ejemplo).
- Operativos. Son presupuestos para cada departamento.

Según Koontz<sup>7</sup>, hay dos principios básicos referidos a la estructura de los planes:

- De premisas de planeación. Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de planeación y cuanto mayor

<sup>7</sup> H. Koontz *Op. Cit.* Pág. 219.



acuerdo alcancen sobre el empleo de las mismas, habrá más coordinación al realizar este proceso.

De la estructura de estrategias y políticas. A mayor comprensión y aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

### **3.7 Los objetivos**

Pueden definirse como **los resultados** que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, que la organización establece y que se elaboran para realizarse en un momento determinado.

Así, entonces los objetivos son declaraciones generales que **describen la dirección, el tamaño, el campo de acción y el estilo deseado para la organización** en el largo plazo en ellos se ve reflejado los valores y aspiraciones de los directivos, basados en su evaluación del ambiente así como en la capacidad de la organización. Los objetivos son similares al alcance, en el sentido de que son finalidades de largo plazo, no alcanzables en un solo brinco, sino obtenibles a través de una serie de pasos planificados y medidos.

#### **Características principales:**

- ❑ Son alcanzables o reales.
- ❑ Se establecen a un tiempo específico (determinado en días, meses, años...).
- ❑ Representan un reto.

Los objetivos deben ser apropiados y adecuados; deben ser planteados de tal forma que permitan conocer exactamente a dónde se quiere llegar, de lo contrario, pueden frenar el éxito de la administración. Son importantes guías de acción para la toma de decisiones, eficiencia organizacional y evaluación del desempeño; y fundamentales en todos los niveles de la organización. Además, mantienen unidos los planes y determinan la eficacia de la actividad, al compararla con la finalidad o meta a la que se pretende llegar.





### 3.7.1 Tipos y clasificación

#### **Tipos**

Los objetivos pueden ser externos e internos. Los primeros se limitan a los servicios. Si quieren mantenerse en el mercado, las empresas comerciales deben presentar un producto o servicio adecuado a los clientes y sancionado por la sociedad. En cambio, los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señalan metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente. También existen objetivos internos, dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro – nervio vital de una organización comercial– actúa como objetivo y motivación, pero no es alcanzable o realizable, al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y sus objetivos, sancionados por la sociedad.

Tomando en cuenta que las empresas tienen varios objetivos simultáneamente, es necesario clasificarlos para su mejor funcionamiento. En esta unidad, consideramos la nomenclatura que presenta Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*<sup>8</sup>:

Por su nivel jerárquico	Por su aplicación	Por su tiempo	Por su intermediación	Por su naturaleza	Por ámbito
Generales	Colectivos	A corto plazo	Mediatos	Económicos	Organizacionales
Funcionales	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departamentales		A largo plazo		Sociales	

Asimismo los objetivos pueden a su vez jerarquizarse de la forma siguiente:

Por su:

- Propósito socioeconómico.
- Misión.

<sup>8</sup> J. Rodríguez , *op. cit.*, p. 332.



- ❑ Objetivos generales de la organización.
- ❑ Objetivos generales más específicos.
- ❑ Objetivos de división.
- ❑ Objetivos de departamento y unidad.
- ❑ Objetivos individuales.

### **3.7.2 Medición, jerarquía e integración**

Considerando que los objetivos son una gran red de propósitos a alcanzar y constituyen un conjunto integral de actividades dependientes unas de otras, deben ordenarse con relación a la estructura y prioridades de la organización. Razón por la cual se clasifican en generales, divisionales, departamentales e individuales.

Sin duda, la jerarquía de objetivos genera problemas dentro de la organización en el momento de determinar cuál es el más importante. En este sentido, el criterio a seguir es hacer la elección con base en el mayor aporte que pueda ser brindado a la organización para el cumplimiento de su objetivo general.

Además, no hay una medida o patrón para jerarquizar los objetivos en las organizaciones. Este proceso depende del giro, situación actual y necesidades que deba cubrir la empresa. La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la colocación relativa de los objetivos, o en la sustitución de ciertos objetivos diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, o facilitarlos, provocando un efecto sinérgico<sup>9</sup>.

La eficiencia de la jerarquía de objetivos está en función de los aspectos siguientes:

- ❑ Participación de toda la empresa.
- ❑ Compatibilidad con los logros esperados.
- ❑ Planteamiento correcto de alternativas.
- ❑ El conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado.
- ❑ Revisiones periódicas.
- ❑ Cuando es necesario, su reestructuración.

---

<sup>9</sup> Koontz, *op. cit.*, p. 274.



La medición del alcance de los objetivos debe ser periódica, principalmente en los objetivos departamentales y funcionales. Ésta es la suma de todos los resultados obtenidos. La medición nos permite medir la eficacia de la labor ya realizada, la cual debe ser verificable y cuantificable. Al final, se verifica si se cumplió o no con el objetivo.

### 3.7.3 Formulación

Para que los objetivos se cumplan lo más satisfactoriamente posible, deben plantearse considerando estos criterios:

- ❑ No confundirse con las [estrategias](#)
- ❑ Realismo. Deben tomar en cuenta los recursos y tiempos que existen.
- ❑ Estabilidad. Deben ser firmes, para evitar conflictos y confusiones.
- ❑ Precisión. Deben singularizarse para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.
- ❑ Claridad. Su redacción debe ser transparente, de tal modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.
- ❑ Flexibilidad. Están sujetos a cambios; sin embargo, deben manejarse sólo en casos extremos.

Asimismo, los objetivos deben:

- ❑ Empezar con un verbo en infinitivo. Expresar lo que se tiene que hacer mediante verbos operativos y no ambiguos.
- ❑ Especificar claramente el resultado a conseguir. La acción que se exprese, debe ser observable de forma directa, para que pueda ser evaluada
- ❑ Cada objetivo debe contener una sola manifestación o un solo tipo de resultados, si el objetivo es muy grande, tal vez un objetivo puede quedar más explicito si se redacta en varios objetivos específicos
- ❑ Establecer la fecha de su cumplimiento.
- ❑ Precisar los costos máximos para alcanzarlos.
- ❑ Señalar el qué y el cuándo (hay que evitar el cómo y el por qué).
- ❑ Estar relacionados con las funciones del responsable de su cumplimiento.
- ❑ Ser comprensibles para quienes los van a llevar a cabo (destinatarios).
- ❑ Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión que se está requiriendo.
- ❑ Minimizar la responsabilidad para su ejecución.



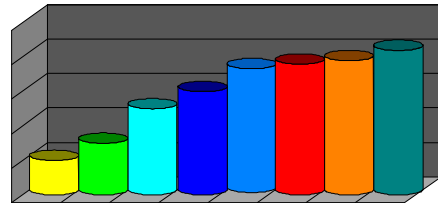
- ❑ Ser congruentes con las políticas y prácticas de la organización.
- ❑ Ser acordados voluntariamente entre el superior y el subordinado.
- ❑ Consignarse por escrito.

Por lo tanto podemos decir que los **objetivos** son enunciados, descripciones o delimitaciones de los alcances que la empresa espera obtener en un período determinado. Su logro no es inmediato, sino son parte de un proceso más amplio. [Ejemplos de objetivos](#)

### 3.7.4. Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos

Por lo regular, siempre ha existido controversia en establecer si los objetivos son lo mismo que las metas, e inclusive hay autores que así lo establecen al comentar que para efectos de la lectura, meta se tomará como sinónimo de objetivo, pero existen otros autores para quienes no es lo mismo. Por ello, intentaremos dar una definición del significado de meta y después compararla con los objetivos.

Meta: Son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un período específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos de corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un determinado momento. Para el caso de una empresa, las metas normalmente incluyen volúmenes de ventas y de utilidades.



**Figura 3.2. Figura que representa que las metas por lo regular son cuantificables y miden por ejemplo volúmenes de ventas y utilidades**

Para Sergio Hernández y Rodríguez, las metas son “resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo”<sup>10</sup>

Diferencia con los objetivos.

<sup>10</sup> S. Hernández y Rodríguez *Op. Cit.* Pág. 227



Las metas están relacionadas con **números en cantidad y tiempo operado en tanto que los objetivos son las guías a nivel general**. El objetivo general debe de abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo. Las metas se interrelacionan entre sí, para conseguir el objetivo general, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra.

Así, entonces las **metas** son la traducción y precisión de los objetivos, referidas a un espacio y tiempo determinado. También podríamos considerarlas como los propósitos que se desean alcanzar dentro de un período determinado, a través de la realización de determinadas acciones. Los cuestionamientos que debemos hacer para definir una meta son: ¿cuánto? En qué cantidad? ¿cuándo? ¿en qué plazo? ¿dónde?, todas estas interrogantes orientadas al logro del(los) objetivo (s) que se trazaron con anterioridad. ([ejemplo de metas](#))

### 3.8 Políticas

#### 3.8.1 Concepto e importancia

Las políticas “son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción”<sup>11</sup>. La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente y ayudan a lograr el objetivo. No debemos confundir las políticas con las **reglas, ya que éstas son rígidas y se deben cumplir al pie de la letra** (generalmente, su violación se sanciona, por ejemplo el pago de impuestos a través de hacienda); en cambio, las **políticas** son **flexibles**, esta flexibilidad la podemos observar en cuanto que las políticas pueden darse incluso por un período, y después cambiar, de acuerdo a la Dirección que se encuentre en ese momento administrando.

Además, las políticas pueden ser externas, consultadas o expresas, formuladas e implícitas. A diferencia de las otras, las primeras se generan fuera de la organización. Las segundas tienen su origen en la decisión de los altos mandos. Las terceras se originan y aplican en todos los niveles. Y las últimas tienen su génesis en la costumbre y se realizan, aunque no estén determinadas en algún documento. Pueden clasificarse como:

- Estratégicas
- Tácticas o departamentales

---

<sup>11</sup> Andrew J. Dubrin, *Administración*, p. 398.



- ❑ Operativas o específicas

### **Importancia de las políticas.**

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas?

Pasaría que los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello es permitido. Asimismo ayudan a que los planes se puedan llevar a cabo y facilitan la delegación de autoridad y permiten saber hasta donde se tiene la libertad de tomar alguna decisión. Es imprescindible por ejemplo, que los nuevos empleados las conozcan para un mejor desempeño de sus funciones.

### **3.8.2 Características**

- ❑ Son guías de acción.
- ❑ Son flexibles.
- ❑ Son amplias y dinámicas.
- ❑ Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
- ❑ Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
- ❑ Deben definirse en forma precisa y entendible.
- ❑ Deben revisarse periódicamente.
- ❑ Por lo regular, deben establecerse por escrito.

Las **políticas** son guías generales que delimitan la dirección bajo la cual se conducirá la acción administrativa y que por lo regular nos muestran las intenciones de los directivos, por lo tanto se requiere de hacer una interpretación para su uso. Sin embargo recordemos que éstas a diferencia de las reglas (las cuales no dan trecho para su interpretación) son flexibles, por lo tanto pueden modificarse. ([ejemplo de políticas](#)) ([Ejemplo de reglas](#))

## **3.9 Programas**

### **3.9.1 Concepto e importancia**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos



necesarios para llevar a cabo un curso de acción; habitualmente se apoyan en presupuestos<sup>12</sup>.

Sergio Hernández y Rodríguez lo define como “calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económicos-presupuestales.”<sup>13</sup>

Para establecer un programa deben respetarse los objetivos definidos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, qué y cómo se hará, y cuánto costará a la empresa.

La importancia de los programas radica en que a través de ellos, se obtiene información y se lleva un orden y un control de las actividades a realizar, además nos indican el **tiempo**, conocemos a los **responsables** de los mismos, los **recursos a utilizar** (financieros, técnicos y humanos), esta a disposición de los involucrados para que pueda servir de guía u orientación a la hora de realizar las actividades. A su vez los programas pueden contener a otros llamados subprogramas.

### 3.9.2 Características

- ❑ Proporcionan un plan a seguir.
- ❑ Disminuyen la duplicidad de funciones.
- ❑ Permiten ejercer un mejor control.
- ❑ Coordinan varias actividades del organismo.
- ❑ Pueden ser a corto y largo plazos.
- ❑ Permiten establecer una cronología.
- ❑ Ayudan a identificar las alternativas.
- ❑ Están integrados por muchas etapas.

### 3.9.3 Clasificación

---

<sup>12</sup> H. Koontz, *Op. Cit.* Pág. 132.

<sup>13</sup> S. Hernández, *Op. Cit.* pág. 234



- Integrales, conjunto de normas y procedimientos generales.
- Departamentales. Normas y procedimientos que se enfocan a función específica.
- A largo plazo. Abarcan cinco o más años.
- A corto plazo. Comprenden lapsos de dos o menos años.

También se pueden clasificar como

- Tácticos.
- Operativos

Para la elaboración de un programa, se deben de tomar en cuenta algunos lineamientos:

1. Destacar que para la elaboración de un programa, se requiere informar e involucrar a todos los responsables del mismo
2. Debe realizarse por escrito y de forma gráfica
3. Ser flexible
4. Determinar cuales son las acciones que se van a establecer.
5. Establecer un orden cronológico de las mismas (se puede utilizar algunos métodos tales como gráficas de Gantt, ruta crítica etcétera)
6. El tiempo para la realización de cada una
7. Los recursos que se destinaran a cada una. Para llevar a cabo la asignación de recursos, deben considerarse los objetivos que persigue la organización, así como las posibilidades de la misma.

La planeación entonces se enfoca a un **programa** (plan que implica un período determinado para la realización de una serie de actividades) que básicamente responde al qué, el cómo y el cuándo referidos y relacionados a los **objetivos, metas, prioridades, actividades y tareas**, considerando o apoyados por los recursos con los que cuenta la organización (**humanos, técnicos y financieros**) es decir con qué y quiénes, ya que en un programa no sólo se determinan la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino además se debe incluir la forma y las normas de relación que observarán todos los elementos contemplados, sobre todos los recursos humanos que intervendrán al asignar las actividades y tareas a desempeñar (se puede auxiliar por ejemplo de una gráfica de Gantt, del Pert, etcétera). Todos éstos elementos integrados y debidamente coordinados permitirán alcanzar los objetivos planteados. (**Elementos de un programa**). (**ejemplo de un programa**)





Una vez elaborado el programa, se debe llevar un seguimiento de las actividades, esto lo veremos más adelante en la etapa de organización.

### **3.10 Procedimientos**

#### **3.10.1 Concepto e importancia**

De acuerdo con Lourdes Munch Galindo, los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Para que los procedimientos cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos y políticas de la organización; y después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles.

Asimismo, los procedimientos son un conjunto de pasos o métodos para la realización de las actividades, que cuando son generales de la empresa, deben ser trazados desde la dirección, para que las actividades a realizar puedan ser desempeñadas de una forma más eficiente.

¿Cuál es la importancia de los procedimientos?

- Son un medio para alcanzar los objetivos
- Evitan duplicidad de funciones
- Ayudan al personal, ya en la mayoría de los casos se aplican en actividades que son de carácter repetitivo
- Determinan responsabilidad
- Nos permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad
- Promueven la especialización y la eficiencia en las funciones

#### **Características**

- Son instrucciones a seguir.
- Son específicos y detallados.
- Indican qué proceso utilizar.
- Son documentos formales (escritos).
- Guardan equilibrio entre su estabilidad y flexibilidad.
- Eliminan cuellos de botella.



- ❑ Reducen el tiempo que se invierte en la realización de tareas.
- ❑ Disminuyen la duplicidad de esfuerzos.

Para que la implantación de los procedimientos sea favorable, además éstos deben ser:

- ❑ Acordes con la realidad.
- ❑ De fácil interpretación.
- ❑ Estables, para evitar confusiones al personal.
- ❑ Representados gráficamente.
- ❑ Revisarse periódicamente y actualizarse
- ❑ Adecuarse a las necesidades y funciones de cada departamento

De acuerdo a Joaquín Rodríguez y Valencia, los pasos a seguir para el estudio de los procedimientos son:<sup>14</sup>

- ❑ Selección de la actividad a realizar
- ❑ Registro de todos los datos relevantes y relativos al procedimiento a través de diagramas
- ❑ Análisis de los datos, teniendo siempre presente las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué?.
- ❑ Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización
- ❑ Implantación del mismo y revisión y actualización

Si es necesario, el personal que los va a aplicar debe someterse a capacitación.

### 3.10.2 Clasificación

De acuerdo a Joaquín Rodríguez y Valencia, las clases de procedimientos son:

PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RELACIONES	POLÍTICAS
Métodos	De coordinación	De control

---

<sup>14</sup> J. Rodríguez , *op. cit.*, p. 354



Secuencia	Ámbitos de competencia	De decisión
Comportamiento organizacional		Clases de procedimientos
Materiales y ubicación		
Formas		

Asimismo Gómez Ceja nos dice que los procedimientos pueden ser para producir un artículo, para vender ese u otro artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio

Los **procedimientos** establecen un método para la realización de actividades que se piensan llevar a cabo en un futuro. Son guías de acción a través de las cuales se debe detallar con detenimiento las actividades a realizar.

### 3.11 Presupuesto

Todas las organizaciones requieren de llevar a cabo la elaboración de presupuestos, donde se refleje las inversiones que se requerirán para atender las necesidades de la organización en su conjunto.

#### 3.11.1 Concepto e importancia

Son los planes de una organización expresados en números por un periodo determinado, de la obtención y aplicación de los recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar.

Para la realización de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos:

En la **planeación**, se determina el comportamiento que se espera de la empresa.

En la formulación, se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La



Figura 3.3. Serie de pasos para elaborar un presupuesto



ejecución y coordinación consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Y mediante el control, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

¿Cuál es la importancia de los presupuestos?

- Permite la asignación de recursos a las áreas de acuerdo a los objetivos organizacionales
- Es un medio de control
- Reduce costos innecesarios y ayudan a corregir desviaciones
- Nos muestra anticipadamente los gastos a realizar, y los límites de los mismos
- Se establece por área lo cual permite
- Establece quienes son los responsables

### Características

- Es un plan en términos cuantitativos: Maneja tiempo y dinero
- Pueden ser generales o específicos. Puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización, porque indica el orden que se lleva
- Es para un tiempo determinado
- Ayudan al control de los gastos.
- Son guías cuantitativas.
- Muestran gráficamente la asignación de recursos.
- Controlan los avances de una organización en términos financieros.

### 3.11.2 Clasificación

Por su ámbito de aplicación	Por su nivel jerárquico	Por su cálculo
Públicos. Se emplean en el gobierno	Estratégicos. Parten del nivel más alto de la organización	Fijos. Se determinan sobre objetivos definidos en su operación
Privados. Se aplican en las empresas particulares	Tácticos. Se identifican con las diferentes áreas de la organización	Flexibles. Se estiman considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento
	Operativos. Se desarrollan	



	para los diferentes departamentos	
--	-----------------------------------	--

Se utilizan cuando las empresas definen programas de trabajo por áreas.

Los **presupuestos** son **programas** en los que se les asignan cifras a las **actividades**, refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización, Implica una estimación del capital, de los costos y de los ingresos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, su fin es el determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros. (ejemplo de un presupuesto)

### 3.12 Proyectos

#### 3.12.1 Concepto e importancia

De acuerdo a Sergio Hernández y Rodríguez los proyectos se pueden definir como “Estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva...de acuerdo con ISO 9000, un proyecto es Proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, de acuerdo con ciertos requisitos específicos, incluyendo limitaciones en tiempo, costo y recursos”<sup>15</sup>

Actualmente, el empleo de los sistemas computarizados permite analizar gran variedad de alternativas antes de tomar cualquier decisión.

¿Cuál es la importancia de los proyectos?

La importancia de los proyectos radica en que nos permiten vislumbrar la posibilidad de éxito o fracaso del mismo, es decir, nos permiten determinar que oportunidades se tiene, pero al mismo tiempo cuales son los riesgos que se pueden correr. Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las oportunidades o riesgos del mismo, la viabilidad, los recursos a utilizar así, como las implicaciones legales que se puedan generar y los responsables del mismo. Otro aspecto importante a considerar es que al tener una fecha de inicio y término, permiten una vez concluidos, la elaboración de nuevos proyectos que permitan a la organización incursionar en un mundo tan dinámico y en constante cambio, en donde los productos, servicios etcétera, tienen una vida útil más corta.

<sup>15</sup> S. Hernández, *Op. Cit.* Pág. 237



## Características

- Utilizan modelos matemáticos.
- Evitan riesgos.
- Permiten establecer diversos cursos de acción.
- Utilizan tecnología de punta.
- Son herramientas indispensables para la optimización de recursos financieros en las empresas.

Así, entonces podríamos decir que los **proyectos** son el conjunto de documentos que se elaboran con el propósito de plantear situaciones a futuro, con ciertos requisitos y con una fecha de inicio y termino. Su utilización permite disminuir riesgos en la elección de la alternativa a aplicar. ([ejemplo de un proyecto](#))

### 3.13 Tipos de planeación

#### 3.13.1 Planeación estratégica

La esencia y existencia de las empresas a lo largo de los últimos doscientos años, fue modificada por la División del trabajo (Adam Smith), a partir de aquí, se desarrollaron las técnicas de organización y dirección. Las innovaciones tecnológicas, sobre todo en el campo de la informática, y las comunicaciones, influye de manera muy significativa en el entorno dinámico de las organizaciones, que adquieren un carácter nuevo totalmente distinto en función de globalización.

Hacer frente a estos nuevos requerimientos en un ambiente cambiante, altamente competitivo da paso a nuevos enfoques, que drásticamente proponen para las empresas un nuevo juego de valores traducido en centrar su atención en hacer las cosas bien (eficiencia), y dirigir sus esfuerzos a hacer las cosas buenas (efectividad), analizando las tareas desarrolladas administrativas de todos los sectores; agrupar tareas, asignar responsabilidades a niveles operativos y prestar así el mejor servicio técnicamente factible a clientes, mediante el uso eficaz de la tecnología de la información y los métodos modernos de comunicación.



De entre estos nuevos conceptos surge la Planeación Estratégica, corriente que obligó a las organizaciones a plantearse interrogantes tales como ¿Por qué algunos negocios son exitosos, y otros con muchos trabajos logran resultados modestos , y otros de plano fracasan?. La respuesta es que a la larga solo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a las necesidades de la sociedad de manera efectiva y eficientemente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige, a precios suficientes para cubrir los costos de producción. Los negocios sobreviven si producen bienes o servicios que dejan ganancias en exceso, por arriba de los costos.

Por ello, en 1970 Robert Mockler, identificó y revisó más de 30 estudios principales sobre los diferentes aspectos de la planeación que consideró más útiles para los directivos. Mockler pronosticó varias tendencias de la planeación en la década de 1970, y su intención fue solucionar ese problema que hacia que las organizaciones fracasaran. Pronosticó que un número creciente de ejecutivos de planeación profesional surgirían en la década y usarían sistemas de computadoras para propósitos de Planeación. Pero hay que recordar que desde 1960 ya se hablaba de lo que posteriormente se denominaría Planeación Estratégica. Este fue uno de los más grandes fenómenos administrativos de esta década. El concepto se difundió ampliamente y de forma muy rápido en sólo en empresas privadas, sino también en gubernamentales. A fines de los años setentas, se realizaron estudios de 450 empresas, concluyendo que las compañías que hacían Planeación Estratégica, sobrepasaban a las que no lo hacían en el mismo sector industrial, en todas las medidas financieras y de ventas

En 1976, se estableció un proceso cronológico para establecer un sistema de Planeación Estratégica en una compañía grande y en una pequeña. Identificaron seis factores que tenía que tratar la alta Administración en el proceso de Planeación a largo plazo:

- Comunicación de los objetivos de la organización



- ❑ Desarrollo del proceso de establecimiento de objetivos
- ❑ Exploración del ambiente
- ❑ Desarrollo del papel del planificador empresarial
- ❑ Desarrollo de un enlace entre la Planeación y formulación de presupuestos.

Finalmente la corriente de la Planeación Estratégica, creció hasta alcanzar inclusive las instituciones educativas, otros estudiosos, se convirtieron en promotores de esta corriente.

### **3.13.1.1 Concepto e importancia**

La planeación estratégica es el plan general o global estratégico a largo plazo que marca el camino de toda la organización. Es el establecimiento de los lineamientos generales de la planeación que sirve como base a los demás planes (tácticos y operativos). Está diseñada por los miembros de mayor jerarquía. Y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa a largo plazo. Asimismo, comprende a toda la empresa<sup>16</sup>.

Para Joaquín Rodríguez y Valencia, la Planeación Estratégica es todo un proceso que comienza con la determinación de fijar objetivos mayores, es decir objetivos generales de toda la organización, seguido de fijar políticas, estrategias, las cuales nos servirán de guía para la adquisición, uso y la disposición de los recursos para la realización de los objetivos generales que se plantearon.

Según Sergio Hernández y Rodríguez, La corriente de la planeación estratégica cubre la fase de la administración clásica . Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazos; evalúa los factores internos y los factores

---

<sup>16</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 70.





externos (FODA) por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la dura competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento en que se requiera.<sup>17</sup>

### **¿Cuál es la importancia de la Planeación Estratégica?**

Hace algunos años, se le prestaba mayor atención a la Planeación Operacional, es decir se ponía especial énfasis a la forma en que debían usarse de una manera eficiente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia, es darle mayor énfasis a la Planeación Estratégica considerando que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio como el actual tan dinámico, es el poder contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse al medio de una manera inmediata, es decir, establecer estrategias que puedan implantarse y además de una manera eficiente. Así, entonces podemos decir que la Planeación Estratégica permite a los directivos tener una visión a largo plazo, y buscar cuál es la mejor estrategia para llevar a la empresa por un camino adecuado que permita adaptarla de la mejor manera al medio que la rodea (impactos sociales, tecnológicos económicos etcétera) y responder de manera eficiente.

#### **3.13.1.2 Características**

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido de que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- Se maneja información fundamental externa.

---

<sup>17</sup> *Ibidem* pág. 239



- Afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.

### 3.13.1.3 Proceso

Los elementos de dicho proceso varían, por ejemplo, Harol Koontz, en su libro *Administración, una perspectiva global*, los define así:

*Insumos de la organización.* Consiste en realizar un inventario de todos los recursos que tiene la organización.

*Análisis de la industria.* Mediante este análisis se conocerán las condiciones externas a la organización que permitirán establecer el tipo de competencia a superar así como las demandas y ofertas a enfrentar.

*Perfil empresarial.* Es el conocimiento de la situación que guarda una organización para definir hacia dónde se quiere ir. Además, aquí se establecen los objetivos y estrategias a seguir.

*Desarrollo de estrategias alternativas.* Para poder establecer las estrategias, se debe hacer primeramente un análisis detallado de los ambientes externo e interno.

*Evaluación y decisión estratégica.* Para poder tomar la decisión sobre qué estrategia se va a aplicar, primeramente se realiza una evaluación de impactos externos.

*Instrumentación.* Es la integración de técnicas –como la reingeniería de la organización– a las estrategias ya definidas.

*Dirección y control.* Parte final del proceso que permitirá la retroalimentación.


Otra propuesta del proceso es:

1. Formación del grupo de planeación	8. Diagnóstico de la organización. Análisis de los ambientes <b>interno</b> y <b>externo</b> .
2. Búsqueda de valores	9. Establecimiento de objetivos
3. Perfil de la empresa	10. Proposición y discusión de estrategias (alternativas)
4. Orientación de la dirección	11. Evaluación y selección de estrategias
5. Insumos	12. Generar un plan de acción (plan estratégico)
6. Filosofía organizacional	
7. Misión	




### 3.13.1.4 Metodología


#### paso 1. Formación del grupo de Planeación

 Se requiere del concurso de opiniones, puntos de vista, aspiraciones e inquietudes, por lo general son los integrantes del cuerpo directivo de una organización, quienes tienen por un lado claridad sobre estos asuntos, y por otro responsabilidades sobre ello





#### Paso 2. Insumos

 Consiste en verificar los insumos de la organización: Personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas y metas de los demandantes.


#### Paso 3. Perfil de la empresa

 Es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la organización y hacia donde debe ir. La alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.

#### Paso 4. Orientación de la dirección

    El personal, en general los gerentes de alto nivel, configuran el perfil de una empresa, por lo que su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.


#### Paso 5. Filosofía organizacional

 Otro punto a tratar en el grupo será el de definir la filosofía organizacional, es decir preguntar al grupo ¿cómo iniciarían ustedes la misión de la organización?, de esto se desprenderán varias opiniones y seguramente varias discusiones hasta que se llegue a una opinión generalizada. Y es que la planeación tiene su esencia en el elemento filosófico, que se concibe con conceptos tales como el fin último y la razón de la existencia organizacional (misión); los lineamientos y directrices a




seguir, las normas a observar y los logros que habrán de planearse (objetivos, políticas y metas), para el diseño e implantación del plan.

### **Paso 6. Misión**


 Es el propósito a largo plazo de la organización, describe la visión del cuerpo directivo de la organización. En consecuencia, la declaración de la misión direcciona los esfuerzos de la organización, define sus líneas de operación y ayuda a determinar sus alcances.

No existe un tipo único de declaración de la misión. Las declaraciones de la misión son tan variadas como las organizaciones a las cuales representan.

### **Paso 7. Diagnóstico de la organización (análisis del ambiente)**

 Las decisiones y cambios que se generan en el ambiente externo a una organización tendrán alguna repercusión sobre ella, así como los cambios y decisiones al interior de la organización influirán sobre el medio en el cual está inmersa. Esta correlación deberá entonces ser estudiada con todo cuidado a efecto de diseñar para la organización los mecanismos que le permitan obtener el mejor provecho de las condiciones tanto internas como externas.

#### **Paso 7.1. Análisis interno**


 Cuando se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica es indispensable ver hacia el interior de la organización con el propósito de hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la misma. Los resultados del análisis interno y el diagnóstico darán cuenta de las **fortalezas** y **debilidades**. Es decir, las áreas sólidas o en las que estamos bien y las vulnerables o las que estamos mal con las que cuenta la organización. Esto permitirá dar un mejor panorama y direccionar recursos y prioridades para mantener o aún mejorar las áreas en las que la organización se encuentra fuerte. También permitirá dar prioridades de atención a las debilidades pudiéndose entonces atender lo importante y no lo urgente. Para realizar el análisis interno es necesario allegarse de información referente a la organización, El reto es identificar la información que es realmente importante para disponer de ella, de tal suerte que sea de rápido acceso y confiable. De esta manera se tendrán elementos suficientes para poder emitir un juicio acerca del estado de la



organización. Es deseable que existan indicadores sean de tipo cuantitativo, pero en ocasiones habrá que realizar diagnósticos basados sobre cuestiones cualitativas.

Finalmente en este medio interno se realiza una evaluación de producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios. También se deben evaluar los recursos humanos y financieros, así como una imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes.

### **Paso 7.2. Análisis externo**

 El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización y del que también se hará un diagnóstico conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que, teniendo su origen en el exterior de la organización, pueden afectarla ya sea de manera positiva (**oportunidades**) o negativas (**riesgos o amenazas**). De manera muy esquemática se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras. Dentro de las fuerzas que derivan del medio externo, se tienen como las más importantes las siguientes categorías: Tecnológicas, económicas, política, social, demográficos, legales y geográficos etcétera. Asimismo debe explorarse el ambiente externo en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

A manera de ejemplo citaremos algunas categorías.

#### ***TECNOLÓGICO:***

##### *Las telecomunicaciones*

El desarrollo de la informática y en general


El impacto que, dependiendo del ámbito de acción particular de la organización tengan las tecnologías



<i>ECONÓMICO:</i>	<i>POLÍTICO</i>	<i>SOCIAL</i>
<i>Empleo</i>	<i>Legislación</i>	<i>Nuevos estilos de vida</i>
Patrones de consumo,	Grupos de presión	Modificaciones de valores
Inflación	Relaciones socio políticas	Fertilidad
Tasas de interés,	Clima político	Mortalidad
Globalización de mercados		Población por distribución de edades, Crecimiento demográfico

Cada factor citado, tiene enorme impacto en los cambios que habrán de sufrir las organizaciones. En la actualidad existen muchas técnicas que pueden utilizarse para proyectar e identificar, con mayor claridad una parte del medio ambiente externo


### **Paso 8. Precisión de las fortalezas y debilidades, riesgos y oportunidades de la organización.**

 A partir del diagnóstico y mediante una discusión profunda, el grupo de planeación deberá llegar a un consenso sobre las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que se le presente a la organización. Para ello, previamente tuvo que haber realizado en el análisis del ambiente, un análisis de recursos y un análisis de brecha, El primero, consiste en realizar el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas. El segundo consiste en realizar una comparación de los objetivos, estratégicas y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente. Entonces una vez que se tenga el consenso, este punto deberá someterse a votación, tanto los factores críticos como la prioridad que se le habrá de asignar a unos en relación con el resto. Dicho de otra manera, el grupo de planeación deberá llegar al consenso de cual es su mayor fortaleza, cual su mayor debilidad, cual la segunda y así sucesivamente. Lo mismo se debe realizar con los riesgos y oportunidades.



Para llegar determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, y así de ellos derivar la estrategia a seguir, el grupo de planeación, puede auxiliarse de la matriz [FODA](#)

### **Paso 9. Proposición y discusión de metas y estrategias (alternativas estratégicas. proposición de acciones concretas)**

 Ha llegado el momento de responder a las preguntas ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo lo podríamos hacer?. Ahora mediante la proposición de acciones concretas, habrá que detallar los pasos a seguir para dar respuestas satisfactorias a las preguntas anteriores. Generar alternativas estratégicas, consiste en la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.

Las alternativas estratégicas, se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas clases de estrategias diferentes. En forma alternativa una empresa se puede diversificar ampliando la operación a mercados nuevos y más rentables. Otra estrategia es internacionalizarse y ampliar la operación a otros países.

La estrategia en el contexto de la planeación, se basa en la hipótesis de que es posible prever algunos cambios en el entorno. En este supuesto las estrategias nos tienen que esperar a ver qué pasa, sino que pueden tomar decisiones concretas y actuar anticipándose a los cambios que se avecinan. Para decidir si se sigue o no una estrategia de planeamiento hay que considerar varios factores relacionados con la exactitud del pronóstico, la capacidad de actuar, así como la estrategia de los competidores. El éxito de la estrategia de planeamiento exige no sólo un pronóstico acertado, sino también la capacidad de actuar eficazmente con arreglo a él, para lo cual habrán de considerarse las siguientes interrogantes: ¿cuenta la organización con los recursos humanos y materiales que hacen falta? ¿hay tiempo suficiente para planificar adecuadamente?.



Actualmente existen numerosas técnicas que ayudan a los directores a definir estrategias. Algunas de estas técnicas son de carácter cualitativo, mientras que otras son cuantitativas y en algunas ocasiones bastante sofisticadas (tormenta de ideas, árboles de decisión, análisis de sensibilidad, métodos simples. Asimismo en la actualidad, los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestran la relación entre las variables decisivas. Por ejemplo, el *Boston Consulting Group* desarrolló la matriz de portafolio de negocios.

La formulación de estrategias es una parte del ejercicio de planeación que puede realizarse a varios niveles y demanda la participación de verdaderos expertos en alguna o algunas técnicas analíticas, ya que el manejo de éstas no es una cosa que por lo general forme parte del acervo de conocimientos de todos los integrantes del cuerpo de una organización.

### **Paso 10. Evaluación y selección de estrategia**

? Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, es decir la evaluación de la administración; los recursos disponibles; y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.

Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además, se debe tomar en consideración la reacción de los competidores.

### **Punto 11. Generar un plan de acción (plan estratégico)**

☒ Después de haber diseñado las estrategias y evaluado los factores de la organización, tales como los recursos humanos, tecnológicos, financieros, la





estructura organizacional, etcétera, se está en posibilidad de elaborar el plan estratégico (.Definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar las responsabilidades, asignar recursos y establecer la forma y periodicidad para medir los avances). Finalmente, una vez que se diseñó el plan, debemos dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Quién lo va a implantar?, ¿Cómo lo va a implantar?, ¿Cuándo estará implantado?, ¿Cuanto va a costar?

### **Punto 12. Coherencia y contingencia**

El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es comprobar la coherencia y preparar planes de contingencia.

#### **3.13.1.5 Ventajas y limitaciones**

Ventajas:

- Toma de decisiones con fundamentos.
- Mejor conocimiento de la empresa.
- Estudio continuo de los factores que afectan a la entidad.

Limitaciones:

- Saturación de información respecto de la empresa.
- Confusión en la ubicación de la información de acuerdo con los elementos que maneja la matriz.
- Predisposición al entorno para la toma de decisiones.

*La Planeación Estratégica proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Importante es el análisis del medio, tanto interno como externo, ya que el identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que pudieran tener impacto sobre la organización, permitirá hacer el diseño e implantación de las estrategias adecuadas.*

#### **3.13.2 Planeación táctica u operativa**

Desde el punto de vista la función directiva se puede dividir en dos tipos: uno el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se le denomina dirección estratégica, y otro que se enfoca a toda actividad



que se realiza en los niveles de ejecución llamada dirección operacional. Es importante hacer notar que, dada una estructura organizacional, ambos tipos de dirección pueden recaer en las mismas personas. La dirección estratégica proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. En la actualidad la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico es el contar con posibilidades de acción que le permitan lo más rápidamente la adaptación a dicho medio, es decir tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente

### **3.13.2.1 Concepto e importancia**

Es la transformación de los planes estratégicos en planes más detallados y específicos para cada departamento o sección organizacional. Éstos deben ser llevados a cabo por gerentes medios y se subordinan a los planes estratégicos (se pone en práctica los recursos de la empresa). Entre más corta o detallada sea, la planeación será más táctica.

### **3.13.2.2 Características**

- ❑ Es a corto plazo (el tiempo se refleja a través de los programas).
- ❑ Su enfoque principal es a nivel departamental.
- ❑ Implica un mejor desarrollo y aprovechamiento de recursos (presupuestos).
- ❑ Utiliza información interna y externa de la empresa.
- ❑ Esta encaminada hacia la forma de trabajo (procedimientos)

### **3.13.2.3 Proceso**

Parte de la labor de la planeación táctica es traducir las estrategias de alto nivel que se trazaron en programas y (valga la redundancia) tácticas. Esta traducción consiste en diseñar y establecer y fijar los medios y las medidas necesarias desde la operación, para alcanzar los objetivos que se trazaron. Cada una de la áreas debe comenzar a trabajar en función de la estrategia, pero al mismo tiempo debe



diseñar una propia y específica para su área. Lo anterior nos lleva a que todos los planes de las diferentes áreas (producción, ingeniería, mercadotecnia etcétera), deben coordinarse de forma integral.

El proceso de planeación táctica comienza con la programación y secuencia (procedimientos) de las actividades o tareas que deben realizarse para un proyecto en particular, ya sea introducir un nuevo producto, diseñar un sistema de información etcétera. En éste proceso, es necesario detallar bien los planes y para ello se requiere del apoyo de diversas herramientas tales como una gráfica de **Gantt** o diagrama de red, una **ruta crítica** y así, mediante la coordinación de los esfuerzos de los grupos de trabajo, tener una panorámica completa del programa que se emprenderá y de la forma en que el mismo se va a operar.

En el siguiente diagrama se especifica más claramente el proceso de la }planeación táctica.

#### 3.13.2.4 Metodología

- *Definición operativa del programa.* Se entenderá por programa a un conjunto de elementos que considera metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, secuencia de acciones requeridas y programadas cronológicamente, recursos que deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.
- *Acciones.* Las acciones agrupan a un número de actividades específicas que habrán de emprenderse para el cumplimiento de las metas. Para la organización de estas actividades es recomendable apoyarse en métodos de planeación gráficas tales como **PERT**, **CPM**, o **Gantt**, entre otros. De éstos, posiblemente el método de Gantt sea el más intuitivo y por consiguiente de más fácil comprensión para los miembros de una organización.
- *Método gráfico de planeación y programación.* Se basa en la identificación, ordenamiento y determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades que comprende un programa, estos datos quedan plasmados en



forma gráfica mediante un diagrama de barras. Para construirlo conviene proceder de la siguiente manera:

1. Definir el conjunto de actividades que comprenderá el programa,
  2. Hacer una estimación de la duración real o efectiva de cada actividad,
  3. Determinar la dependencia temporal entre las distintas acciones. Ya que se cuenta con estos datos, se vaciarán hacia un arreglo matricial construido de la manera siguiente:
  4. En los renglones de la matriz, se colocarán las actividades, preferiblemente pero no necesariamente, en el orden cronológico en relación a su inicio,
  5. Las columnas corresponderán a una escala de tiempo cuyos intervalos deberán escogerse de acuerdo con la duración que en el punto 2 se estimó para cada actividad. Entonces, las columnas representarán días, semanas, meses o años, según convenga,
  6. Entonces, cada actividad quedará representada mediante una barra horizontal, cuya longitud a escala determinada será representativa de cada duración. El extremo izquierdo de la barra corresponderá con la fecha de inicio de la actividad, mientras que el extremo derecho corresponde al final de la actividad. Esta representación gráfica permite entonces ver muy claramente cómo se concatenan las actividades, cuáles de ellas se deberán realizar simultáneamente, y para un momento determinado estimar qué tanto se ha avanzado en una actividad en relación con la inicialmente programado.
- *Presupuestos.* En términos generales, se entiende por presupuesto un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, ya sea que trate de dinero, personal, artículos de consumo o inventariables, ventas etcétera. Es importante que los presupuestos se formulen en forma cuidadosa y realista, pues de ello depende su utilidad dentro del plan. Como ocurre con todos los elementos de un ejercicio de planeación los presupuestos no son fáciles de formular la primera vez. En las primeras versiones pueden intervenir muchos cálculos imaginarios, pero las subsecuentes serán más fáciles ya que los anteriores



proporcionan una base de experiencia y de aquí que los ejercicios de seguimiento y evaluación sean tan necesarios e importantes.

- ❑ *Indicadores.* Un indicador es una variable que permite valorar el desempeño del elemento al cual está asociado. Dentro del proceso de planeación es de suma importancia asociar indicadores con el fin de medir desempeños de los distintos elementos del plan estratégico en su fase de operación. Asociados a los indicadores se encuentran las normas, cuyo objetivo es proporcionar un punto de referencia que permita comparar los valores arrojados por los indicadores y estar en la posibilidad de emitir un juicio sobre el desempeño del plan.
- ❑ *Seguimiento y evaluación.* El seguimiento es el elemento que permite medir el grado y ritmo de avance en el desarrollo de las distintas actividades y del plan estratégico como un todo. La evaluación esta enfocada a medir el desempeño y efectividad del plan, siendo ésta una interpretación de los resultados de los indicadores y las normas correspondientes.

### **3.13.2.5 Ventajas y limitaciones**

Ventajas:

- ❑ Es específica a una actividad.
- ❑ Utiliza periodos cortos en su aplicación.
- ❑ Implica una retroalimentación continua.
- ❑ Limitaciones:
- ❑ Se dificulta la integración del personal.
- ❑ Su campo de actuación depende de la planeación estratégica.

La planeación táctica tiene sus fundamentos en la planeación estratégica; considerada también como planeación a corto plazo, la primera es la aplicación de los planes más específicos y detallados para el logro de la segunda.

## **3.14 Herramientas y técnicas de planeación**

### **3.14.1 Generalidades**



De acuerdo con Munch Galindo, los métodos de planeación se dividen en tres rubros:

- Cuantitativos. En esta clasificación, encontramos la investigación de operaciones, que se apoya en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.
- De ingeniería económica. Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.
- Cualitativos (o métodos de investigación). Los más conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes y puntos débiles. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

Otras técnicas y herramientas:

- Manuales de objetivos y políticas
- Diagramas de flujo
- Gráficas de Gantt
- Ruta crítica o Método de camino crítico (CPM)
- Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT)

Todas las técnicas de la planeación sirven asimismo para el control.

#### **3.14.1.1 Gráfica de Gantt**

Henry Lawrence Gantt (1861-1919). Originario del sur de Maryland, Estados Unidos. Gantt Consideró que adiestrar a los empleados era fundamental para que la empresa marchara bien, y afirmó que la labor industrial tenía que estar más enfocada a crear fuentes de trabajo, para obtener utilidades elaborando productos de gran utilidad. Asimismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente; su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales aún llevan su nombre. Estas gráficas tienen mucha aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Están traducidas en ocho idiomas y se usan en todo el mundo. La gráfica de Gantt consiste en una serie de barras horizontales para mostrar, de manera gráfica, la planeación y el control de una serie de actividades. En éste diagrama de barras el



tiempo esta representado en el eje horizontal, asimismo las actividades a realizar se colocan en el eje vertical. Además, sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas. Éstos fueron la Ruta crítica (CPM) y la técnica para la Revisión y evaluación de programas (PERT), desarrollada por la Armada de los Estados Unidos.

Los pasos para elaborarla son:

1. Detallar una lista de las actividades a realizar
2. Ponerlas en orden
3. En el eje horizontal colocar las unidades de tiempo (días, meses, años, etcétera)
4. En el eje vertical colocar las actividades en forma ordenada
5. Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de la misma)
6. Representar ese tiempo con barras horizontales

### Ejemplo de una gráfica de Gantt:

1	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
2		7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22 29	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
3	1. Planeación del proyecto						
4							
5	2. Abastecimiento de los materiales						
6	3. Fabricación de las piezas						
7							
8	4. Supervisión y control de calidad						
9							
10	5. Promoción						
11							

*Si se observa la anterior gráfica, a esta también se le conoce como la gráfica de balanceo diario, ya que es muy utilizada en la planeación diaria de trabajo. Consta de una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de las actividades a desarrollarse. La gráfica representa la elaboración de un producto X, el cual pasa por diferentes etapas las cuales se encuentran calendarizadas en un período determinado.*

### 3.14.1.2 Ruta Crítica (CPM)



Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contengan actividades cortas o sean secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades con la necesidad de establecer una relación entre ellas, entonces se hace necesario recurrir a otro tipo de herramientas. Una de ellas es la Ruta Crítica (CPM). De acuerdo a Jorge Barajas Medina, la ruta crítica o camino crítico es “el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y que sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier retraso en su inicio o duración, retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo”<sup>18</sup>

Esta técnica se utiliza para la planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo se determinan los costos que se esperan para cada una de las actividades. En la ruta crítica, sólo se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad

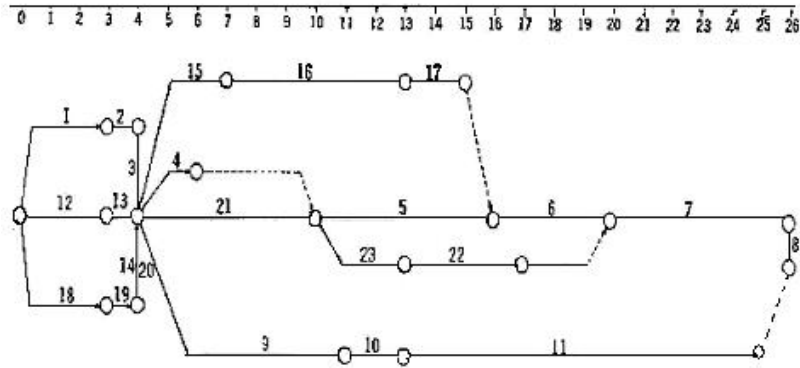
### ELEMENTOS PARA DISEÑAR UNA RUTA CRÍTICA

Lista de las actividades, duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>3 días</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>2 días</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1 día</td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Tiempo	A	3 días	B	2 días	C	1 día
Actividad	Tiempo								
A	3 días								
B	2 días								
C	1 día								
Nodos									
Flechas (actividades)									
Letras (actividades)	A, B, C								
Números (en los nodos)	1, 2, 3								
Duración									

Ejemplo de una ruta crítica

<sup>18</sup> Jorge Barajas Medina, *Curso introductorio a la Administración*, p. 110.





En el anterior ejemplo de ruta crítica, no deben dejarse eventos sueltos, por ello, se pone una liga entre la terminal de la 11 y el evento final del proyecto, quedando toda la red de la forma en que se presenta y en la que se ejemplifican a grandes rasgos las siguientes observaciones:

- Las actividades que tienen duración cero se indican en forma vertical, bien sea ascendente o descendente, como las correspondientes a las actividades 3, 20 y 8.
- La actividad 14 con duración cero no aparece dibujada en la red por razones de construcción y sólo se indica junto con la actividad 20 que tiene las mismas características.
- Las actividades que son subsecuentes a dos o más actividades anteriores aparecen dibujadas a continuación de la antecedente que tenga en su evento final la fecha más alta. Como la actividad 5 que es subsecuente de las actividades 4 y 21. La 4 termina al día 6 y la 21 termina el día 10. La actividad 7 es secuencia de las actividades 6 y 22 y está colocada enfrente de la que tiene la fecha más alta al terminar, o sea la actividad 6. Esta misma actividad 6 es posterior a las actividades 17 y 5 y está colocada a continuación de la 5 por la razón ya dada.
- Las ligas que aparecen en la gráfica significan lo siguiente: la actividad 5 es continuación de la 4; la 6 es continuación de la 17; la 7 continúa de la 22 y la 11 acabará al concluir el proyecto.
- El camino crítico es la serie de actividades que se inician en el evento i del proyecto y terminan en el evento j del mismo, sin sufrir interrupción por lo que señalan el tamaño o duración del proyecto, y está representado por las actividades 12, 13, 21, 5, 6, 7 y 8 trazadas con línea doble.

### 3.14.1.3 FODA

La **Estrategia** se definió como un patrón de objetivos que se cumplen con las políticas y procedimientos en todos los niveles de tal manera que la empresa conozca en que tipo de negocio está y de que forma debe operar para satisfacerlo.

La estrategia tiene dos fases o tareas importantes:

- La formulación de la misma
- Su implantación

Asimismo, los tipos de estrategias que pueden establecerse son:

- De mercado (distribución, precio, promoción, etcétera)
- De productos y servicios
- Académicas
- Financieras



Pero, como sabemos, para llegar a determinar la estrategia más ventajosa, es necesario para su logro, que se establezca una coordinación con los siguientes factores:

- Oportunidades de mercado
- Amenaza y fortalezas de la empresa sí como la competencia
- La cultura de la empresa
- Las expectativas de la empresa a corto, mediano y largo plazo etcétera

En fin todo un análisis que se puede realizar a través de la matriz TOWS (FODA). La matriz TOWS (por sus siglas en inglés: *threats*, “amenazas”; *opportunities*, “oportunidades”; *weaknesses*, “debilidades” y *strengths*, “fortalezas”). Delimitemos los conceptos que la integran: precisión de las fortalezas (todos aquellos aspectos que hacen superior a la empresa con relación a la competencia); debilidades (representan los rubros en los que la empresa es inferior a la competencia, tienen su origen dentro de la organización y su control es interno); oportunidades (son originadas, generalmente, por el mercado, es una situación favorable a la empresa); y amenazas (diferencias entre una situación real y una ideal; son todos aquellos problemas que tienen su fuente dentro y fuera de la organización y no son fáciles de controlar). (En español esta matriz es conocida como FODA).

La matriz FODA, como ya se dijo parte del estudio de las amenazas, dando origen a los siguientes tipos de estrategias:

- ✚ WT. Persigue la reducción al mínimo de las debilidades y amenazas.
- ✚ WO. Su propósito es la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de oportunidades.
- ✚ ST. Su fundamento es optimizar las fortalezas y reducir las amenazas.
- ✚ SO. Conocida como estrategia ideal, utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

## CONCEPTO DE MATRIZ ESTRATEGICA



Consideremos que una matriz estratégica es un cuadro compuesto con líneas y columnas que contienen factores o indicadores relevantes de una organización donde se conjugan dichos elementos para obtener la mejor alternativa estratégica.

### CONSTRUCCION DE LA MATRIZ ESTRATEGICA (FODA)

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p>Dejar siempre en blanco</p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS INTERNAS (F)</i></p> <p>Hacer una lista de fortalezas.</p> <p>Por ejemplo fortalezas en administración, operación finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería.</p>	<p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES INTERNAS (D)</i></p> <p>Hacer una lista de debilidades.</p> <p>Por ejemplo debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de fortalezas</p>
	<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</i></p> <p>Hacer una lista de oportunidades (considérese también los riesgos)</p> <p>Por ejemplo condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología</p>	<p style="text-align: center;"><i>ESTRATEGIAS (FO)</i></p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</p> <p>Probablemente la estrategia más exitosa, que utiliza los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades (punto optimo)</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS EXTERNAS (A)</b></p> <p>Hacer lista de amenazas</p> <p>Por ejemplo carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen en el cuadro de oportunidades</p>	<p style="text-align: center;"><i>ESTRATEGIAS (FA)</i></p> <p>Usar fortalezas para evitar amenazas</p> <p>Por ejemplo uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>Intenta reducir a un mínimo tanto las debilidades y evitar las amenazas</p> <p>Por ejemplo, liquidación o coinversión. (punto crítico)</p>

#### 3.14.1.4 Otras

- + Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT). La técnica del PERT es muy parecida a la ruta crítica, la diferencia radica en que en esta técnica se determinan además de las actividades, los costos esperados para



cada una de las actividades, además en lo que se refiere al tiempo, se realiza en base a tres estimaciones (tiempo optimo, tiempo probable y tiempo pesimista), para obtener un solo tiempo de estimación. (El PERT se utiliza, cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas, o cuando existe una diferencia de opiniones con respecto a los tiempos).

$$Te = \frac{To + 4Tn + Tp}{6}$$

En donde:

Te: Tiempo estimado

To: Tiempo optimo (se le da un valor de 1)

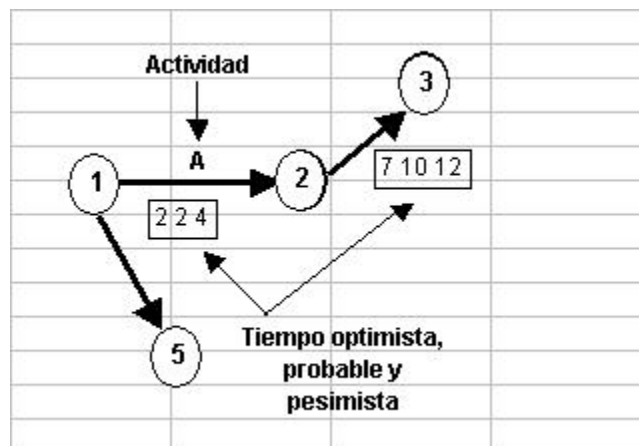
4: Al tiempo probable o normal se le da éste valor

Tn: Tiempo normal o probable

Tp: Tiempo pesimista (se le da un valor de 1)

6: Se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos (4+1+1)

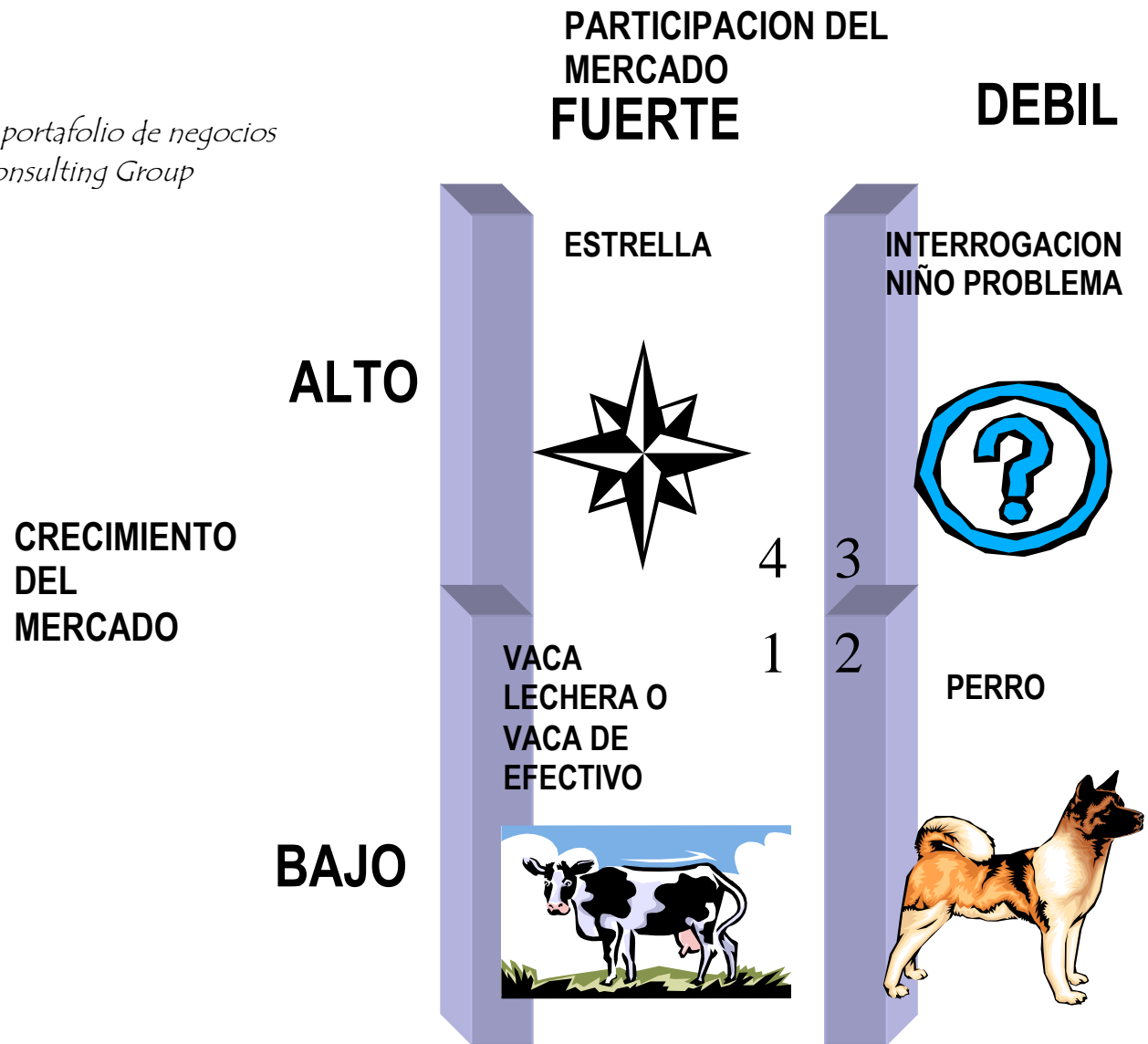
Ejemplo



✚ Matriz de portafolio de negocios.



*Matriz de portafolio de negocios*  
*Boston Consulting Group*





Esta matriz muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en el mercado. Por lo general, los negocios ubicados en el cuadrante con signo de interrogación, con una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento, requiere inversiones de efectivo para que puedan convertirse en estrellas, tal como se denomina a los negocios que se encuentran en la posición de gran crecimiento y que son fuertemente competitivos. Estas clases de empresas tienen oportunidades de crecimiento y de utilidades. Las vacas de efectivo, con una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, por lo general están bien establecidas en el mercado y se encuentran en posibilidades de fabricar sus productos a un bajo costo. Por consiguiente los productos de estas empresas proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los perros son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Normalmente estos negocios no son muy rentables y por lo general deben liquidarse.

La utilización de las **técnicas** dependerá del tamaño de la organización, factores internos y externos, el administrador que tome las decisiones, giro de la empresa, posición en el mercado, recursos y proyección de resultados esperados.

### 3.15 Aplicación de la planeación en las áreas funcionales

La planeación es una actividad inherente a todo ser humano y, por consiguiente, al desarrollo de toda función. Su intervención en las áreas funcionales es imprescindible, ya que todas se establecen objetivos a alcanzar. Las áreas funcionales son Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos humanos

La planeación para las áreas funcionales varía según el giro de la empresa. Por ejemplo, mientras para una comercializadora de productos las áreas de producción y mercadotecnia tienen mayor peso, en una de servicios lo tiene recursos humanos.

Sin embargo, todas las áreas guardan equilibrio entre sus objetivos y el fin general de la empresa. Por ejemplo, en el área de producción se programa la cantidad de productos a elaborar con base en la planeación de ventas estimadas, cuyo resultado se obtiene del estudio de mercados que realizó el área de mercadotecnia. Lo anterior se lleva a la planeación financiera para presupuestar costos y gastos y estimar las utilidades.



### Diversos términos y ejemplos

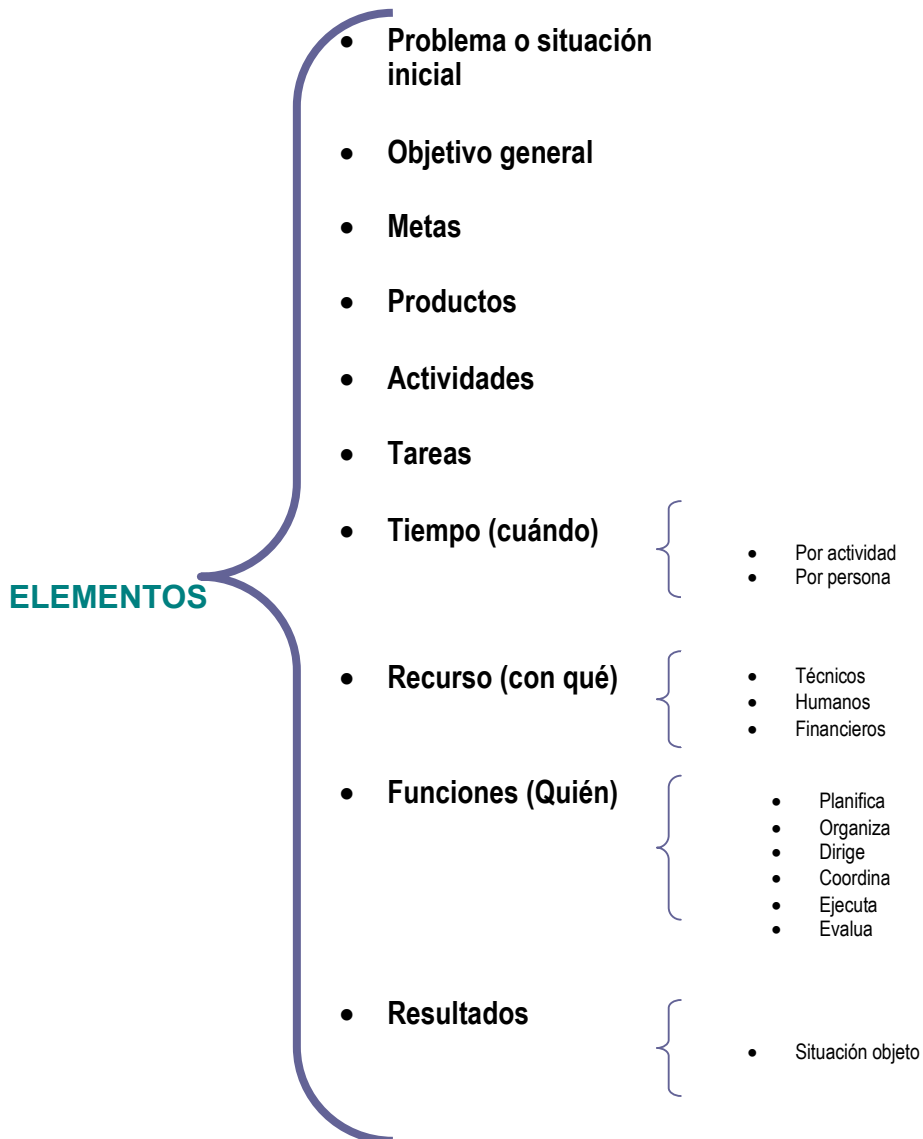
**DIAGNOSTICO.** Es la base de todo proceso. Es la descripción de la situación en que se encuentra la organización ya que parte de las necesidades y problemas a resolver, es decir de su realidad, lo que permite comprender la forma en la cual se va a intervenir. La recopilación de información de una manera adecuada, permitirá establecer lo que se va a hacer, cómo, dónde, para que o para quién y con qué. La información para elaborar un diagnóstico se puede obtener a partir de las siguientes variables.

- Necesidades a resolver o satisfacer
- Antecedentes principales, tendencias o modelos utilizados hasta ese momento
- Contextualización de la situación de la organización (políticas, forma de organización, comités, recursos etcétera)

Toda esta información se encuentra en las fuentes de información directas (proporcionan datos sobre el desarrollo que ha tenido la empresa, información que se obtiene de documentos, observaciones, entrevistas, cuestionarios y encuestas) y primarias (proporcionan información u opiniones de especialistas que no intervienen en el proceso, pero que de alguna manera están vinculados al mismo). Con la información recopilada, se define entonces el problema o necesidades, así mismo se sistematizan los datos más importantes, y se realiza una descripción del panorama general y se compara con los lineamientos u objetivos establecidos por la institución, lo que permite ubicarnos en dónde se está y hacia dónde se quiere llegar. El resultado de un diagnóstico permite dar respuestas a interrogantes tales como ¿qué se propone lograr con las estrategias que se van a establecer? ¿cuáles son los objetivos a alcanzar? ¿qué actividades se van a llevar a cabo? ¿cuánto tiempo se requerirá?



**EL PROGRAMA DE TRABAJO PUEDE RESUMIRSE DE LA SIGUIENTE  
MANERA:  
ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO**



**PRIORIDAD.** Una vez elaborados los objetivos y metas, se establecen las prioridades para el logro de los objetivos y la realización de actividades. La selección de prioridades se refiere a la selección de los problemas o necesidades que serán atendidos en primer lugar, se establece un orden de prioridades, las cuales serán aquellas que se requiere dar rápida respuesta para no entorpecer el desarrollo.





**ACTIVIDAD.** Es la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

**TAREA.** Una tarea, es la acción más concreta y específica, ya que un conjunto de tareas configuran una actividad.

**RECURSOS HUMANOS.** Son las personas que se consideran las más adecuadas y capacitadas para ejecutar o realizar determinada tarea, o actividad la cual ya ha sido prevista. Siempre hay que especificar la cantidad de personal, las habilidades y cualidades requeridas y las funciones a realizar, indicando quien es el responsable y de qué y cómo está distribuido el trabajo.

**RECURSOS TÉCNICOS.** Se refiere a los equipos, instrumentos y la infraestructura que se requerirá para la realización de las actividades para el logro de los objetivos

**RECURSOS FINANCIEROS.** Es la relación que hay entre la actividad y los requerimientos de la planeación como son pagos de servicios, compra de materiales, sueldos, etcétera. El costo de cada uno de los rubros que se contemplen se establecen en función de los rubros o factores contemplados y el valor monetario de cada cosa.

**EJEMPLO DE MISIÓN.** Conformar una empresa en el ámbito internacional que, mediante la manufactura, mercadotecnia y distribución participe exitosamente en el mercado de alimentos y artículos empacados para el consumidor a través de distribuidores detallistas<sup>19</sup>.

**EJEMPLO DE LA MISIÓN DEL EJECUTIVO FEDERAL.** La administración pública federal establece una misión que define lo que este gobierno se compromete a realizar para avanzar en el logro del México que se desea en el 2025. La misión establece los objetivos por los que todos los miembros de la administración pública, encabezados por el Presidente de la República, se comprometen a trabajar con absoluta fuerza y dedicación.

La misión del Poder Ejecutivo Federal 2000-2006 es conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de derecho.

**EJEMPLO DE VISIÓN.** Que una empresa se convierta en una de las industrias más importantes y reconocidas en América, buscando la presencia de sus marcas en un ambiente global<sup>20</sup>

**EJEMPLO DE VISIÓN DEL EJECUTIVO FEDERAL.** La visión de futuro de México en el año 2025 que la sociedad mexicana desea tener es la guía de todos los esfuerzos de este gobierno. Esta visión señala las principales características del país que queremos construir, características en las

---

<sup>19</sup> Ricardo Fernández Valiñas, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia en la empresa mexicana*, p. 41.

<sup>20</sup> *Íd.*



que la mayoría de los mexicanos está de acuerdo y que deben trascender el esfuerzo de este gobierno para afirmar un compromiso de largo plazo con la sociedad mexicana. Se ha definido un periodo de 25 años como un lapso en el que este ideal pueda ser logrado; 25 años de esfuerzo para cristalizar un desarrollo nacional del que todos nos sintamos orgullosos. Para ello es necesario articular a toda la sociedad mexicana en la búsqueda y logro de un nuevo país.

**EJEMPLO DE FILOSOFÍA.** Trabajar bajo el concepto de calidad total, con una vocación de servicio hacia los clientes, buscando que ellos decidan el consumo de los productos que la empresa ofrece, mediante factores de calidad y competencia leal<sup>21</sup>.

#### **EJEMPLO DE OBJETIVOS**

1. Elaborar *softwares* educativos que apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de los tres primeros semestres de la licenciatura en Administración.
2. Capacitar a estudiantes y profesores en el manejo y aprovechamiento de las herramientas multimedia de las asignaturas de los tres primeros semestres de la licenciatura en Administración.

#### **EJEMPLOS DE OBJETIVOS QUE CORRESPONDE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EN EL RUBRO DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO.**

2. Objetivo rector 1: mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos

Mejorar los niveles de educación y bienestar implica erradicar las causas de la pobreza, atender la satisfacción de las necesidades básicas, crear oportunidades de desarrollo humano y proporcionar la infraestructura necesaria para lograr que todos los mexicanos estén por encima de ciertos umbrales mínimos de educación y bienestar.

3. Objetivo rector 3: impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva

Impulsar la consolidación de un sistema educativo nacional que se apoye en la ciencia y la tecnología para ofrecer una educación de calidad y diversificada que fortalezca la capacidad individual al proveer a los estudiantes de conocimientos sólidos, pertinentes y de avanzada y asegurar que posean las destrezas y habilidades que se requieren en el mundo contemporáneo.

<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=42>

#### **EJEMPLO DE META**

Esta relacionada con el objetivo 1 y 2

En un periodo de tres años, se pretende lograr las siguientes metas.

##### **Primer año**

1. Producción de un *software* educativo para cada una de las seis asignaturas del primer semestre de la licenciatura en Administración. Cada *software* contendrá las siguientes herramientas multimedia: temática general de la asignatura y de cada unidad, introducción a la asignatura y a

---

<sup>21</sup> *Íd.*



cada unidad, tutorial, casos prácticos, lecturas complementarias, autoevaluaciones, videos, sitios *web* y otros documentos.

2. Dos cursos de capacitación sobre el manejo y aprovechamiento de las herramientas multimedia: uno para docentes (20 profesores) que asesoran las asignaturas del primer semestre y otro para los estudiantes que las cursan (100 estudiantes).

### **Segundo año**

1. Producción de seis *softwares* educativos, correspondientes a las seis asignaturas del segundo semestre de la licenciatura en Administración.

2. Dos cursos de capacitación sobre el manejo y aprovechamiento de herramientas multimedia uno para docentes (20 profesores) que asesoran las asignaturas del segundo semestre y otro para los estudiantes que las cursan (100 estudiantes).

**EJEMPLO DE REGLA.** Para ingresar a la carrera de Informática, se requiere haber aprobado el examen correspondiente y tener un promedio de 8

**EJEMPLO DE REGLA.** Por ningún motivo habrá cambios del Sistema SUA al Sistema escolarizado o presencial

**EJEMPLO DE REGLA** El cambio del Sistema Escolarizado o presencial al Sistema Abierto es irreversible

**EJEMPLO DE REGLA.** Ningún aspirante podrá presentar el examen de admisión, sino tiene un promedio mínimo de 7.0

### **EJEMPLO DE POLÍTICA**

Departamento de adquisiciones: Políticas para realizar compras directas (Nacionales)

Objetivo: Adquirir de forma directa con el proveedor los bienes o insumos cuyo monto este autorizado y dentro del límite que ha establecido el departamento de adquisiciones

Políticas:

1. Los departamento podrán realizar compras directas (aquellas que se realizan directamente con el proveedor), siempre y cuando el monto no rebase la cantidad de \$8,000 (ocho mil pesos 00/100 M.N.), según lo dispuesto por el departamento de adquisiciones

2. Se efectuaran compras directas con el proveedor, siempre y cuando, el artículo solicitado no este incluido en el catálogo de adquisición de bienes y que el almacén pueda surtir

3. Para la adquisición de los bienes que el almacén pueda proporcionar, se deberá requisitar la solicitud correspondiente (vale), la cual deberá estar autorizada por el administrativo

### **EJEMPLO DE PROGRAMA**

<http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/presup4/bi/decreto.pdf>

En éste ejemplo, encontrarás lo referente al presupuesto de egresos del Distrito Federal, en el cual se contemplan a su vez los diferentes programas con sus especificaciones en donde se indica las



actividades a realizar para los diferentes programas, los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar, procedimientos, políticas recursos por emplear etcétera.

## **EJEMPLO DE UN PROCEDIMIENTO**

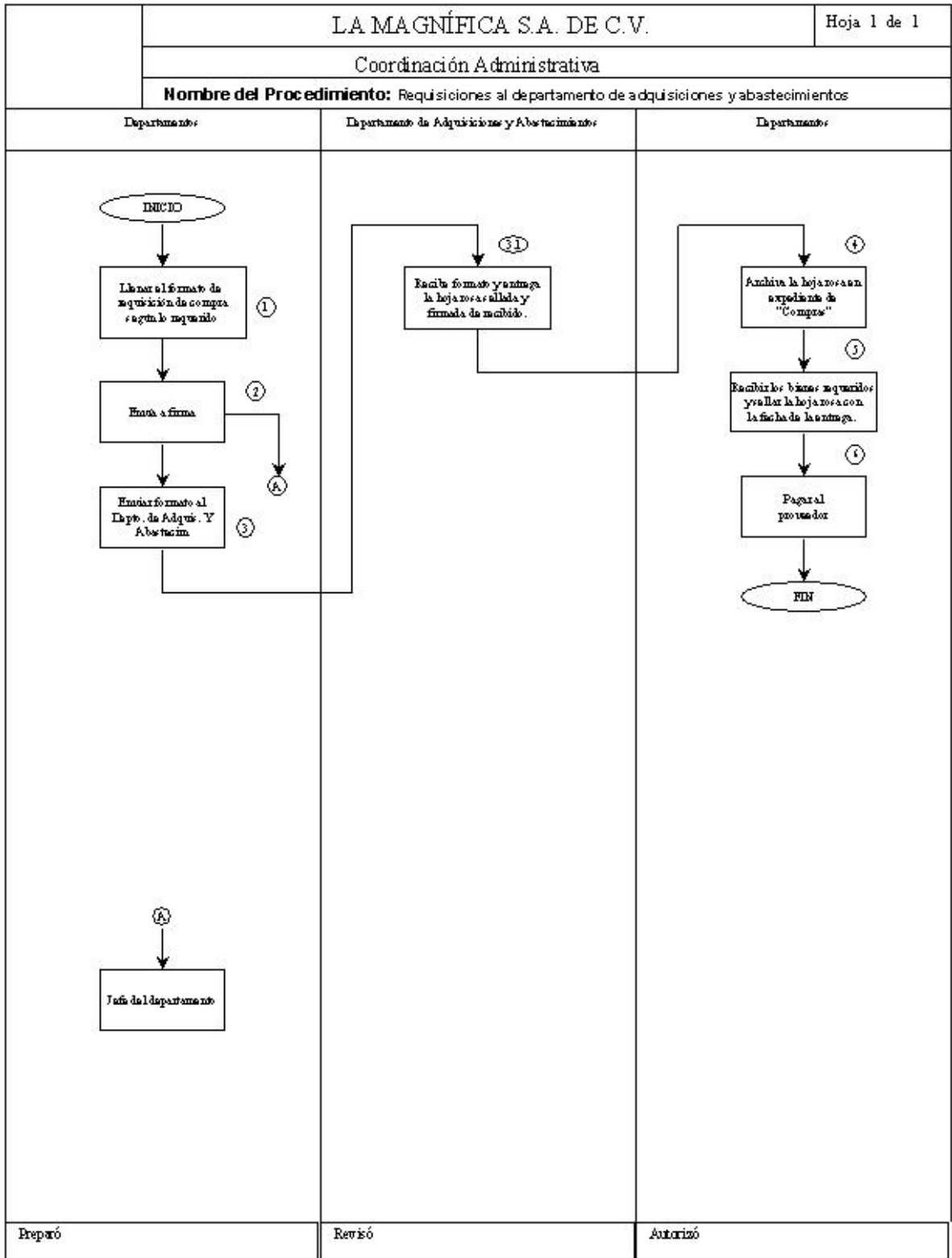
### **4.2.2. Requisición al departamento de adquisiciones y abastecimientos.**

#### **4.2.2.1. Descripción del procedimiento.**

Este procedimiento se lleva a cabo con el fin de comprar ciertos artículos o muebles que requiera el departamento para el desarrollo de sus actividades, como los señalados al final de la descripción del procedimiento.

1. Llenar el formato de requisición de compra, de acuerdo a lo requerido.
2. Enviar a firma (Jefe del departamento) para que se autorice la compra
3. Enviar el formato al departamento de Adquisiciones y Abastecimientos de la empresa y recibir la hoja rosa (del formato) sellada y firmada de recibido.
4. Archivar la hoja rosa en el expediente de "Compras."
5. Sellar la hoja rosa con la fecha en que se realiza la entrega, en el momento en que se confirme que la requisición ha sido abastecida y que se reciban los bienes.
6. Pagar al proveedor (procedimiento 4.2.3.).

### **Procedimiento**





### **EJEMPLO DE UN PRESUPUESTO**

En éste ejemplo, encontrarás lo referente al presupuesto de egresos del Distrito Federal, en el cual se contemplan a su vez los diferentes programas con sus especificaciones en donde se indica las actividades a realizar para los diferentes programas, los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar, procedimientos, políticas recursos por emplear etcétera.

<http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/presup4/bi/decreto.pdf>

### **EJEMPLO DE ESTRATEGIA**

EJEMPLO DE ESTRATEGIAS QUE CORRESPONDE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EN EL RUBRO DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO.

#### **a]. Proporcionar una educación de calidad, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos.**

Lograr que la educación responda a las necesidades de los individuos y a los requerimientos del desarrollo regional y nacional. Tanto los contenidos como la gestión de la educación deben adecuarse de manera continua para satisfacer las exigencias de la vida diaria de las personas, en los ámbitos social, cultural y laboral. La política educativa debe lograr que los mexicanos adquieran los conocimientos, competencias y destrezas, así como las actitudes y valores necesarios para su pleno desarrollo y para el mejoramiento de la nación. Se pondrá énfasis no sólo en la cobertura y la ampliación de los servicios educativos, sino también en la equidad y calidad de los mismos, a fin de corregir desigualdades entre grupos sociales y regiones.

Ello requerirá la ampliación de la atención educativa, en aspectos formales y no formales, hacia grupos de población infantil, joven y adulta que han quedado excluidos de las actuales estrategias y cuya educación es condición necesaria para mejorar la calidad y equidad en los aprendizajes a lo largo de la vida. El sistema educativo debe ofrecer oportunidades de aprendizaje a los ciudadanos de cualquier edad, cultivando la diversidad de capacidades, vocaciones, estilos y necesidades educativas especiales.

#### **....c]. Diseñar y aplicar programas para disminuir la pobreza y eliminar los factores que provocan su transmisión generacional, que amplíen el acceso a la infraestructura básica y brinden a los miembros más desprotegidos de la sociedad oportunidades para tener acceso al desarrollo y la prosperidad.**

<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=42>