

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA



FACULTAD DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA

"La Planeación en la Administración"

Preparado por : **Joselyn Vasquez**

Profesor : Arq. Derby González.

Ciudad Universitaria.

Santo Domingo, R.D.  
Agosto 1988.

# I N D I C E

	Pag.
	<u>-----</u>
Introducción.	
1. Planeación.	1
1.1 Definiciones.	1
1.2 Naturaleza de la planeación.	5
1.2.1 Contribución de los objetivos.	6
1.2.2 Prevalencia de la planeación.	6
1.2.3 Extensión de la planeación.	7
1.2.4 Eficiencia de los planes.	7
1.3 Técnicas de la planeación.	7
1.3.1 Concepto de manuales.	8
1.3.2 Diagrama de proceso.	9
1.5 Fases del proceso de planeación.	10
1.6 La importancia de planear.	11
1.6.1 Para contrarrestar la incertidumbre y el cambio.	11
1.6.2 Fijar la atención en los objetivos.	12
1.6.3 Ganar funcionamiento económico.	12
1.6.4 Facilitar el control.	12
1.7 Tipos de planeación.	12
1.7.1 Objetivos.	12
1.7.2 Políticas.	12
1.7.3 Estrategias.	13
1.7.4 Procedimientos.	14
1.7.5 Reglas.	14
1.7.6 Programas.	14

1.7.7	El presupuesto.	14
1.8	Pasos de la planeación.	15
1.8.1	Tener conciencia de la oportunidad.	15
1.8.2	Formulación de los objetivos.	15
1.8.3	Establecimiento de premisas.	15
1.8.4	Determinación de vías alternativas.	16
1.8.5	Evaluación de las vías alternativas.	16
1.8.6	La elección de una vía.	16
1.8.7	La formulación de planes derivados.	16
2.	Objetivos.	17
2.1	Definición de objetivos administrativo.	17
2.2	Importancia de los objetivos.	17
2.2.1	Principio de los objetivos.	19
2.3	Tipo y clasificación de los objetivos.	19
2.4	El proceso de la administración por objetivos.	20
2.4.1	Establecimiento preliminar de objetivos en la cima.	21
2.4.2	Establecimiento de los roles en la organización.	22
2.4.3	Fijación de objetivos a los subordinados.	22
2.4.4	Las metas y los recursos.	23
2.4.5	Reorientación de los objetivos.	23
2.5	Ventajas de la administración por objetivos.	24
2.5.1	Mejor administración.	24
2.5.2	Aclara la organización.	24

2.5.3	Generación de compromisos.	24
2.6	Debilidad de la administración por objetivos.	25
2.6.1	Fallas en la enseñanza de la filosofía.	25
2.6.2	Es difícil fijar metas.	25
2.6.3	Tendencia de la metas a ser a corto plazo.	26
2.6.4	Los peligros de la inflexibilidad.	27
2.6.5	Otros peligros.	27
3.	Premisas de planeación.	28
3.1	Clases de premisas.	28
3.1.1	Premisas externas e internas.	28
3.1.2	Tangibles e intangibles.	29
3.1.3	Grado de control.	30
3.2	Como hacer premisas.	30
3.2.1	Valores del pronóstico.	32
3.3	Efectividad de la realización de premisas.	33
3.3.1	Selección de premisas.	33
3.3.2	Premisas alternas para contingencias.	33
3.3.3	Afirmación de premisas consistentes.	34
3.3.4	Premisas de comunicación.	34
4.	Toma de decisiones.	35
4.1	Evaluación de la importancia de la decisión.	35
4.2	La política de la toma de decisiones.	36
5.	Estrategias y políticas.	37
5.1	Origenes de las políticas y las estrategias.	37

5.1.1	Formuladas.	37
5.1.2	Consultadas.	37
5.1.3	Implicitas.	38
5.1.4	Impuestas externamente.	38
5.2	Guías para estrategias y políticas efectivas.	39
6.	Ejecución de la planeación.	41
6.1	Límite de la planeación.	41
6.2	Creación de un clima.	41
	Citas bibliográficas.	
	Conclusión.	
	Bibliografía.	

## I N T R O D U C C I O N

El trabajo que en este momento nos ocupa, lleva por título "La planeación"; la cual es una de las cinco funciones administrativas junto a: organización, staffing, dirección y control.

La planeación es la mas importante de las funciones de la administración, puesto que requiere una elección entre varias alternativas de acción. No solo es una función básica, sino que deben reflejarlas las cuatro funciones de la administración; es decir, que un administrador organiza, maneja el personal, dirige y controla para asegurar que se alcancen los objetivos de acuerdo con lo planeado.

La buena planeación debe considerar la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán operar las decisiones y las acciones planeadas; requiere una adopción de los objetivos de los diversos departamentos y de la empresa como también la determinación de los medios para alcanzarlos.

En el presente trabajo, se explican las razones para planear y las clases de planes. Los objetivos cuya determinación decide la naturaleza básica de la acción general planeada.

Los planes se hacen para operar en el futuro. Por ello, una parte esencial de la planeación es la fijación de premisas claras de planeamiento. Las premisas son el ámbito esperado de los planes.

Otros temas abarcados son la formulación de políticas y estrategias; y los temas de decisiones, que es parte esencial de la planeación. Las decisiones son primordiales en la planeación, ya que representan la parte del proceso en que se escogen el curso de acción futuro. Y por ultimo algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta, cuando se trata de llevar los planes de acción.

## METODOLOGIA DE TRABAJO

Para el confeccionamiento del trabajo se uso una metodologia de trabajo donde la investigación juega el papel principal.

Después de haber fijado el tema a tratar y los requisitos que el trabajo debería contemplar, se siguieron los siguientes pasos:

1. Organización de ideas, para establecer un plan de acción para la óptima realización del trabajo. Aquí se fijó una idea mas clara del trabajo que se perseguía. Por tanto se pensó en posibles bancos de información, posibles entrevistas, consultas, esquema del trabajo; entre otras cosas.
2. Búsqueda de libros que trataran sobre el tema de manera amplia. Esto se hizo en bibliotecas públicas y privadas. Se escudriñó en algunas bibliotecas personales. Se hicieron pequeñas entrevistas a personas, con experiencia en la administración, para conseguir posibles ideas adicionales.
3. Con los libros seleccionados ya en las manos, se trazó un esquema mas detallado del trabajo, donde se trató por todos los medios de llenar los pre-requisitos establecidos y de conseguir un "resumen-detallado", si se puede usar el término, del tema; que por su importancia dentro de la administración, aparece muy detallado en muchos libros.
4. Con el esquema en mano, se comenzó a desmenuzar uno por uno los temas especificados de manera tal, que no se quedara nada importante sin mencionar. En esta fase se utilizaron

varias técnicas: resúmenes, citas, señalizaciones, etc.

5. Desglosados los temas, se organizaron y se le hizo una revisión al esquema de nuevo. De esta revisión se hicieron ajustes.

6. Luego de organizado se comenzó a pasar todo el material. A medida se pasaba se iba revisando. En ésta etapa salieron a relucir algunas correcciones, las cuales alteraron un poco el esquema, o mejor dicho lo enriquecieron.

7. Y se encuadernó.

## 1. PLANEACION

### 1.1 Definiciones

La función fundamental de la administración es la planeación; la elección entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella. Cada administrador planea y las otras funciones suyas dependen de su planeación.

En este mismo orden de ideas, veamos las consideraciones de varios autores sobre la planeación:

- Según dijo Billy E. Goetz (1), planear es "fundamentalmente escoger" y "surgen problemas de planeación solo cuando se descubren cursos alternativos de acción".

- Según dijo T. S. Isaack (2), la descripción habitual del control de producción en los textos básicos de administración es un tanto engañosa, porque se refiere mas a la síntesis de las funciones administrativas primarias de planeamiento, organización y control, que al control solo.

La comparación y las medidas correctivas pueden considerarse como el corazón de la función de control.

- Según Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish y Hubert L. Smith (3), la función de la administración general puede caracterizarse como el activo planeamiento, dirección, coordinación y control de la empresa en su totalidad, dentro del alcance de las políticas básicas establecidas y de la autoridad delegada por el directorio.

Entre las funciones que pertenecerían lógicamente a esa concepción de la administración general figuran las

siguientes:

1. El mantenimiento de un plan sólido y eficaz de organización de la empresa.
2. El mantenimiento de un personal plenamente calificado en todos los puestos gerenciales.
3. El planeamiento y esclarecimiento de objetivos generales con previsión de futuro.
4. El mantenimiento de sistemas eficaces de control sobre actividades generales, tales como inversiones de capital, desembolsos operativos y sus resultados, mano de obra, jornales, sueldos, línea de productos y precios.
5. La revisión y aprobación de asignaciones importantes, presupuestos, nombramientos y cambios de sueldo.
6. La determinación de políticas generales de operaciones.
7. La recomendación al directorio acerca de asuntos que requieren su intervención.
8. La coordinación general de los principales planes operacionales.
9. La evaluación de rendimientos y resultados de divisiones o departamentos.

- Según Harold Koontz (4), todas las funciones del gerente están interrelacionadas y a veces es difícil comprobar en la práctica donde termina una y comienza la otra. Sin embargo, las dos funciones de planeamiento y control están tan íntimamente interconectadas que son inseparables de una manera singular. Es cierto que ningún gerente puede controlar

lo que no ha planificado, porque el concepto mismo de control entraña la tarea de mantener el rumbo de las operaciones de los subordinados mediante la corrección de las desviaciones de los planes.

El planeamiento es la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos. De modo que planificar es decidir.

El control implica, por supuesto, la existencia de planes.

El proceso básico de control es el mismo, con prescindencia de lo que se controla. Además de suponer planes claros e integrados, presume una organización sana. Dados estos requisitos previos, el proceso de control, en cualquier lugar que se aplique, implica tres etapas: 1) fijación de normas; 2) evaluación del rendimiento en comparación con las normas, y 3) corrección de desviaciones.

El hecho de que, al parecer, los principios básicos de control son menos numerosos que los de planeamiento y es, principalmente, una técnica destinada a asegurar la realización de los planes.

- Según William H. Newman (5), el trabajo de todo administrador puede dividirse en los siguientes procesos básicos:

1. Planeamiento, es decir, determinar lo que debe hacerse. En nuestra acepción del término, el planeamiento abarca una amplia gama de decisiones que incluye la aclaración de objetivos, el establecimiento de políticas, la confección de programas y el trazado de campañas, la determinación de

métodos y procedimientos específicos y el establecimiento de programas de trabajo cotidianos.

2. Organización,...

3. Obtención de recursos,...

4. Supervisión, la dirección diaria de las operaciones. Esta incluye la emisión de instrucciones, la motivación de quienes deben ejecutarlas, la coordinación del trabajo detallado y además, el cultivo de relaciones personales normales entre el "jefe" y sus subordinados.

5. Control, es decir, cerciorarse de que los resultados de las operaciones coinciden, tan perfectamente como cabe esperar, con los planes. esto implica fijar normas, comparar con ellas los resultados reales y tomar las medidas correctivas necesarias cuando se apartan del plan.

Planificar es un concepto amplio; abarca una gran gama de ideas. En efecto, gran parte de la confusión respecto del planeamiento se debe a que la gente emplea las mismas palabras para expresar conceptos bien diferentes. En consecuencia, será útil una clara comprensión de los distintos tipos de planes que un administrador puede poner en práctica.

Los planes pueden dividirse en tres grandes grupos:

1. Metas
2. Planes de aplicación única
3. Planes permanentes

- Según A. G. Steiner (6), "el planeamiento es un proceso que

empieza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y detalla planes para conseguirlos; establece un sistema para tomar decisiones e incluye una revisión de los logros para alimentar un nuevo ciclo de planificación".

La exposición anterior pone de manifiesto que la actividad mental denominada planeamiento entra tanto en el planeamiento estratégico como en el control administrativo. La actividad denominada control esta contenida, asimismo, en ambos procesos, aunque es mas importante para el control administrativo que para el planeamiento. Los aspectos de control del proceso de planeamiento, están vinculados con la necesidad de la dirección superior de verificar el progreso del estado mayor en su esfuerzo por llegar a una decisión acerca de un problema que se está analizando, de evaluar la capacidad de quienes se desempeñan en el proceso y de determinar si los procedimientos de ejecución siguen las políticas generales.

Planear es decidir de antemano, que hacer, como hacerlo, cuando y quién deberá llevarlo a cabo. Aunque raras veces se puede predecir exactamente el futuro y los planes mejor trazados pueden ser interferidos por factores fuera de control sin planeación los eventos quedan sometidos al azar.

## 1.2 Naturaleza de la planeación

La naturaleza de la planeación la podriamos considerar a traves de cuatros principios básicos: contribución a los

objetivos prevalencia de la planeación, extensión de la planeación y eficacia de los planes.

#### 1.2.1 Contribución de los objetivos

Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para la consecución de propósitos de grupo a través de la cooperación deliberada, Goetz recalcó este principio diciendo (7):

"Los meros planes no hacen que una empresa tenga éxito, se requiere la acción; la empresa debe funcionar. Los planes pueden sin embargo, dirigir la atención hacia los fines. Pueden anticipar que acciones llevaran hacia el objetivo final... cuales se desviarán de sus objetivos, cuales se anularán entre sí y cuales son inconducentes. La planeación empresarial trata de obtener una consistente y coordinada estructuras de funciones dirigidas a ciertos fines deseados. Sin planes, la acción se transforma en una actividad aleatoria que no produce otra cosa que el caos".

#### 1.2.2 Prevalencia de la planeación

Aunque todas las funciones se mezclan en la práctica, la planeación es única puesto que establece los objetivos necesarios para todo el esfuerzo del grupo.

La planeación y el control son inseparables. La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales.

### 1.2.3 Extensión de la planeación

Planear es función de todo administrador aunque el carácter y la amplitud de la planeación variará con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior. Un administrador a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización puede hacer más planeación o planeación más importante que otro, o la planeación de uno puede ser más básica; sin embargo, todos los administradores planean.

### 1.2.4 Eficiencia de los planes

Un plan puede contribuir a la obtención de los objetivos pero a costos muy altos o innecesariamente altos. Este concepto de eficiencia implica la tasa normal de ingresos sobre egresos pero va más allá de la comprensión usual de insumos y productos en términos de dólares, horas-hombres y unidades de producción, para incluir valores tales como las satisfacciones individuales o del grupo.

## 1.3 Técnicas de la Planeación

Las técnicas para formular planes, para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.

c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

d) Programas de muy diversas formas, pero, especialmente, los que se presentan bajo la característica de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.

e) Los sistemas conocidos con el nombre de Pert; CPM, y RAMPS, todos los cuales suelen ser conocidos con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Crítica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin e el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración costo, etc. de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control, como ya lo vimos anteriormente.

### 1.3.1 Conceptos de Manuales

Existen muy diversos tipos de manuales; mencionaremos aquí tan sólo algunos de los principales:

a) Manual de objetivos y políticas: como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamento, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas

reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

b) Los manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre de acuerdo con la definición.

c) Los manuales del empleado, o de bienvenida: suelen recoger todo lo que interesa conocer el empleado en general sobre todo al ingresar a la empresa.

d) Manuales de organización: son como una explicación, ampliación y comentario de cartas de organización.

### 1.3.2 Diagrama de Proceso

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección demora y almacenamiento. Cuando se realizan trámites administrativos, existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. Operaciones: como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. Se representan con O.

2. Transportes: cómo llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc..

3. Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma etc..

4. Demoras: como cartas dejadas en "charola de salida" documentos en espera de su trámite.

5. Almacenamientos: como documentos en el archivo.

Tiene especial importancia la revisión de los trámites administrativos, porque, independientemente de que al

establecerse las formas de control en la iniciación de operaciones, no se conocía bien la realidad que por ellas iba a ser controlada, toda organización es dinámica y, o bien puede ocurrir que los sistemas iniciales ya no respondan al volumen de trabajo actual, que sólo entorpecen o dificultan, como también puede suceder que, en el afán por llevar a la especialización a su mayor grado, se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona, con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control.

### 1.5 Fases del proceso de planeación

Un plan puede ser considerado como un inventario de decisiones para el futuro. Estas pueden ser explícitas en función de cursos de acción particulares, las cuales se tomarán dadas ciertas condiciones en el medio, o en función de la ocurrencia de eventos particulares. Los planes proporcionan los medios para que los individuos y las organizaciones vayan con decisión conjunta hacia el futuro y establezcan cursos definidos de acción, la planeación de empresas incluiría los siguientes pasos:

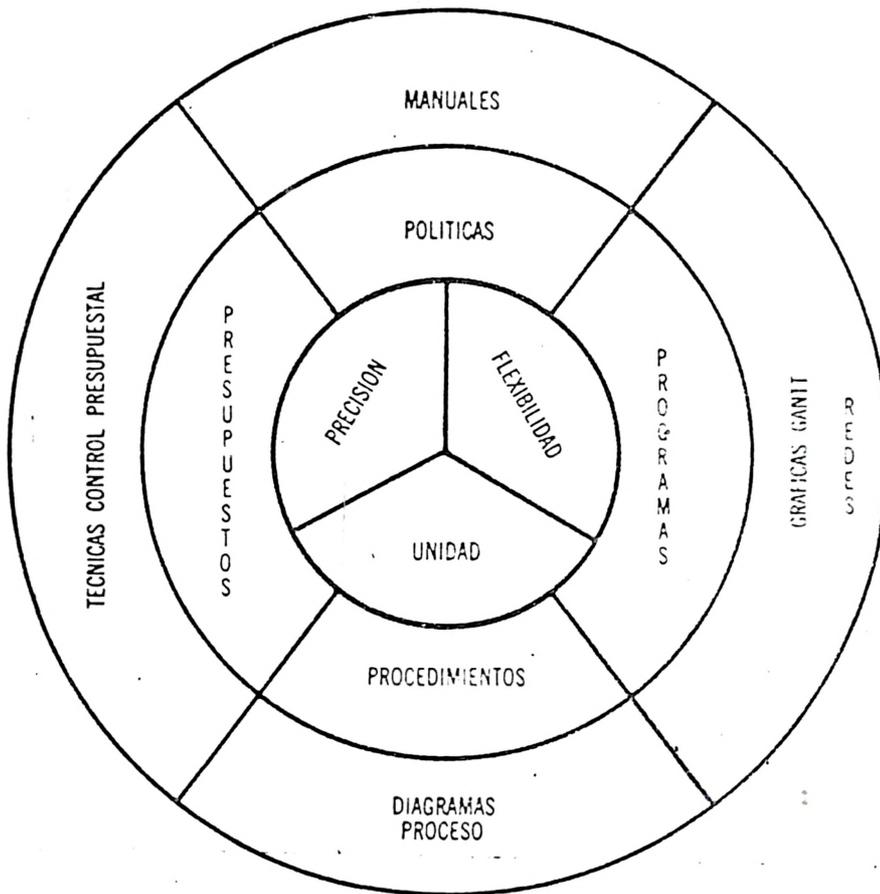
1. Apreciación del medio futuro, político, económico, competitivo y tecnológico.
2. Establecimiento de valores a largo plazo, intereses y aspiraciones de los administradores y otros participantes.
3. Visualización del papel socioeconómico deseado para la organización en su futuro ambiente.
4. Análisis de los recursos de la organización y de su

# PLANEACION

PRINCIPALES INSTRUMENTOS  
(círculo exterior)

PRINCIPIOS  
(círculo central)

REGLAS  
(círculo intermedio)



capacidad para desempeñar el papel deseado.

5. Proyecto de estrategia corporativa que se ajuste a las oportunidades del medio futuro; valores y aspiraciones; papel socioeconómico deseado y recursos organizacionales.

6. Desarrollo de objetivos específicos y planes estratégicos que dirigirán los esfuerzos de la organización total.

7. Paso de los planes integrales a esfuerzos funcionales con bases más detalladas: investigación, proyecto y desarrollo, producción, distribución y servicio.

8. Desarrollo según la planeación, funcionalmente detallado y con el control de la utilización de recursos de cada área y siempre dentro del esfuerzo de la planeación global.

9. El suministro de un sistema de comunicación y flujo de información, en el cual los miembros organizacionales puedan participar en los procesos de planeación.

10. Proyecto de un sistema de control y retroalimentación de información para determinar el progreso y los problemas en la ejecución de los planes.

## 1.2 La importancia de planear

Cuatro razones concretas de la función de planear: elimina la incertidumbre y el cambio, enfoca la atención hacia los objetivos, se hace a una operación económica y facilita el control.

### 1.2.1 Para contrarrestar la incertidumbre y el cambio

Lo incierto del futuro y el cambio, hacen de la planeación una necesidad. Raras veces hay seguridad del futuro y ella es

tanto menor cuanto mas lejos en el futuro halla que considerar las consecuencias de una decisión.

#### 1.6.2 Fijar la atención en los objetivos

A causa de que toda la planeación se concentra hacia los objetivos, el simple acto de planear llama la atención sobre los objetivos.

#### 1.6.3 Ganar funcionamiento económico

La planeación reduce los costos al minimo a causa del énfasis que le imprime a la operación eficaz y sólida.

La economía resultante de planear, se ve claramente en el nivel de producción.

#### 1.6.4 Facilitar el control

Un administrador no puede verificar los logros de sus subalternos, si no tiene parametros, en base a los cuales pueda comparar.

### 1.7 Tipos de planes

#### 1.7.1 Objetivos

Son metas o los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, staffing, la dirección y el control.

#### 1.7.2 Políticas

Estas son también planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción de los subalternos.

Hay muchas variedades de políticas. Pueden mencionarse las de promoción interna, de conformación estricto a un alto nivel de ética en los negocios de competir con base en los precios de resistencia en precios fijos y políticas departamentales.

### 1.7.3 Estrategias

Las estrategias son un tipo de plan que tiene usualmente un alcance competitivo. Muy a menudo las estrategias denotan por tanto, un programa general de acción y empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

Anthony los define como "...El proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos."(9)

Y Chandler definió una estrategia como " La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los recursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante

estos propósitos ".(10)

#### 1.7.4 Procedimientos

Estos son planes solo cuando establecen un método habitual de manejar futuro. Son más bien guías de acción más que de pensamientos, los cuales detallan en forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Esencialmente, es una secuencia cronológica de acciones requeridas.

#### 1.7.5 Reglas

Las reglas se confunden frecuentemente con las políticas o los procedimientos, aunque son completamente distintos. Una regla demanda que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.

Las reglas deben también distinguirse de las políticas, ya que la finalidad de estas últimas es guiar el pensamiento en la toma de decisiones señalando campos para el juicio discrecional. Aunque las reglas también sirven como guía no permiten ninguna discreción en su aplicación.

#### 1.7.6 Programas

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse, y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada; de ordinario se respaldan con el capital necesario y el presupuesto de funcionamiento.

#### 1.7.7 El presupuesto

Un presupuesto considerado como un plan, es un



**LA JERARQUÍA DE LOS PLANES**

planteamiento de resultados expresados en términos numéricos.

## 1.8 Pasos de la planeación

### 1.8.1 Tener conciencia de la oportunidad

Comprende un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo un conocimiento de donde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades, la comprensión de por qué deseamos dar una solución a nuestras dudas y la visión de lo que esperamos ganar.

### 1.8.2 Formulación de los objetivos

El primer paso en la planeación misma es fijar sus objetivos para la empresa en su conjunto y luego para cada departamento.

### 1.8.3 Establecimiento de premisas

Las premisas son pronósticos informativas de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía, es decir, son suposiciones para planear, en otras palabras el ambiente esperado de los planes en operación.

Para fijar premisas es importante saber: Que clase de mercado existiran?, Que cantidad de ventas?, Que precios?, Que productos?, Que desarrollos técnicos?, Que costos?, Que salarios?, Que políticas fiscales?, etc.

Las premisas de la planeación abarcan mucho mas que predicciones básicas de población, precios, costos, producción, mercados y cuestiones análogas.

#### 1.8.4 Determinación de vías alternativas

El paso de la planeación es la búsqueda y examen de vías alternativas de acción, especialmente de las que no aparecen de inmediato.

El problema mas común no es hallar alternativa, sino reducir su numero de modo que se puedan analizar las mejores.

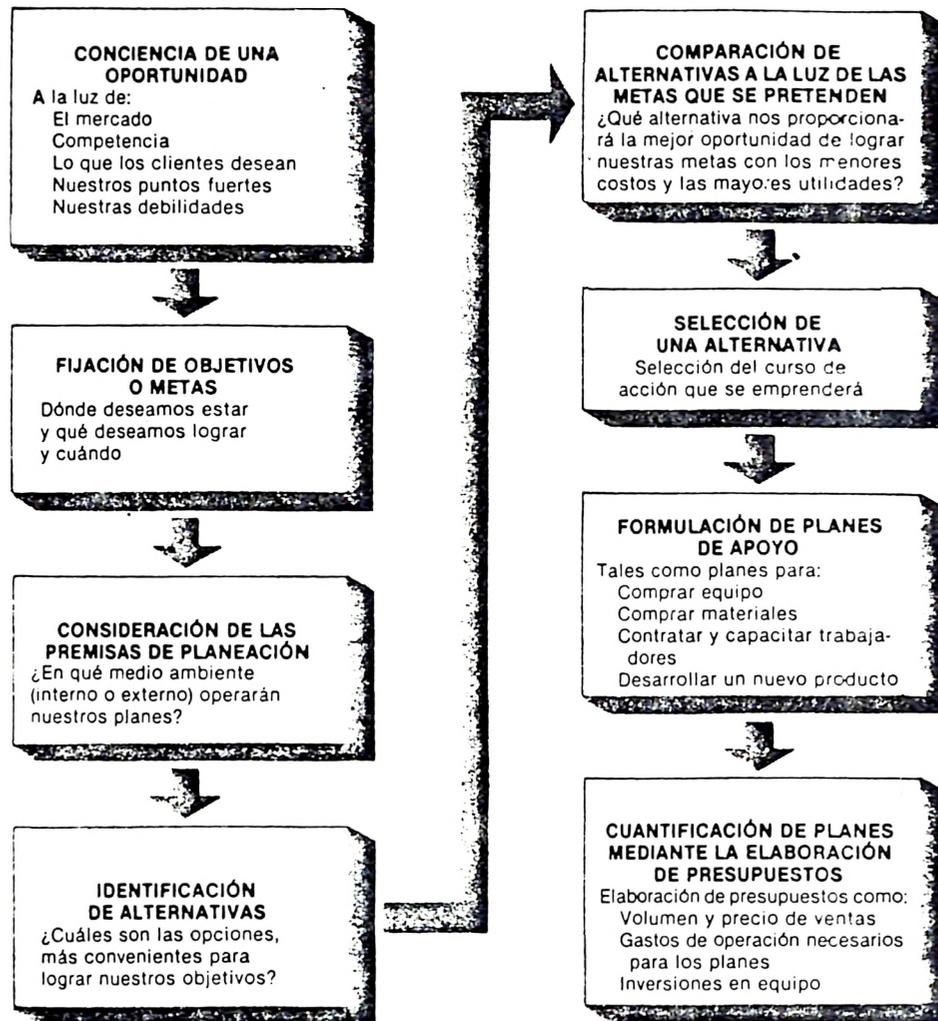
#### 1.8.5 Evaluación de las vías alternativas

#### 1.8.6 La elección de una vía

Este constituye la elección del curso de acción, es el punto donde se adopta el plan, es el punto justo donde se toma una decisión.

#### 1.8.7 La formulación de planes derivados

Después de haber tomado la decisión, con muy poca frecuencia se completa la planeación y hay la necesidad de establecer planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico.



**ETAPAS DE LA PLANEACIÓN**

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Definición del objetivo administrativo

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. En esta definición se ha llamado la atención sobre cuatro conceptos y son: 1) meta; 2) campo de acción; 3) definición de la acción y 4) orientación.(8)

Otra definición según Antonio Saldivar dice: "Los objetivos son los propósitos de la empresa; la razón por la cual existe y la línea que marca su desarrollo. Sin ellos la organización no tendría sentido ni razón de existir, se desintegraría". (10)

Según H. B. Maynara: "Los objetivos son las direcciones cualitativas básicas en que una empresa debe moverse".(11)

Si no tiene ningún propósito que los individuos traten de cooperar y procurar lograr algo, no hay justificación para la administración. Es obligatorio un objetivo para que exista la sensación de logro. Habiendo algún propósito, la administración gira alrededor de los objetivos. Las prácticas efectivas de la administración están relacionadas con la selección e identidad de los objetivos que se buscan.

### 2.2 Importancia de los objetivos

Los objetivos poseen facultades inherentes en si mismas para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen

al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

Con demasiada frecuencia se desperdician los esfuerzos debido a que se usan las energías hacia diferentes enfoques inciertos y se mezclan con conflictos interpersonales. La principal necesidad de la mayoría de las empresas es una sola meta o varias principales; hacia la cual todos los miembros, principalmente los directivos, están impelidos y motivados con la máxima velocidad y precisión.

La importancia de los objetivos está ampliamente aceptada. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que son vitales. Objetivos inadecuados e inapropiados pueden retrasar la administración y sofocar las operaciones de cualquier organización. La dificultad está en que los administradores sepan cuáles son sus objetivos actuales, en que los identifiquen, los actualicen y los usen con eficacia en su trabajo administrativo. Con demasiada frecuencia no se enuncian los objetivos, se descuidan, olvidan o ignoran. Se ha dicho que los objetivos constituyen el área olvidada de la administración. Es común que un gerente encuentre que los detalles de una operación inmediata han ocupado tanto su tiempo que ha perdido de vista el objetivo genral básico del principal problema a la mano. Una útil sugerencia para cualquier gerente es que se dedique en forma periódica a reiterar sus objetivos y luego determinar si efectivamente está trabajando hacia tales metas.

### 2.2.1 Principio de los objetivos

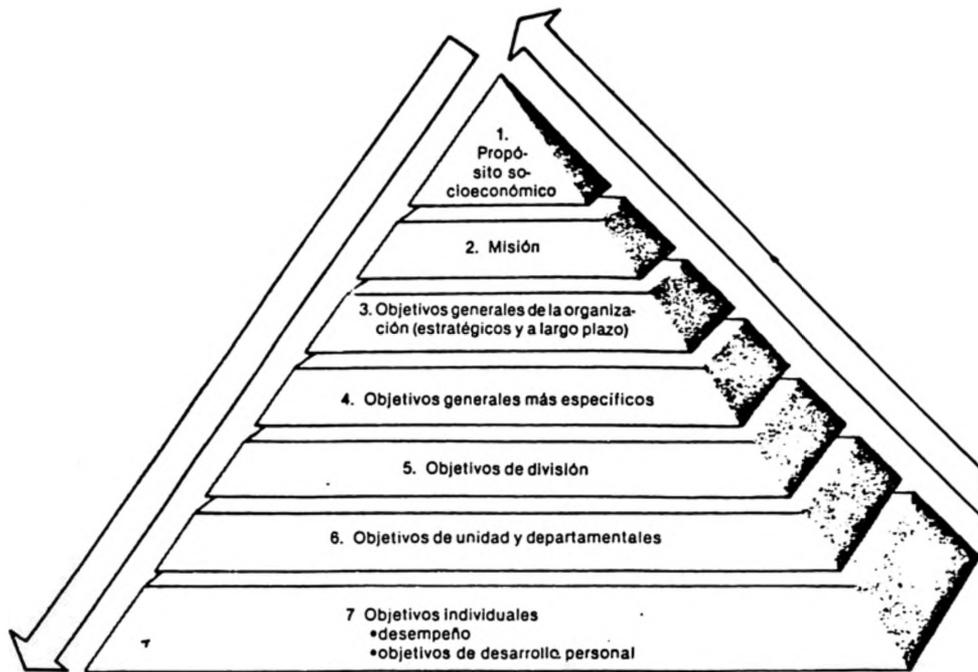
Los objetivos básicos en la administración son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción; debe ser 1) definidos con claridad, de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos; 2) realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad; y 3) entendidos, por ser específicos y conocidos de todos los miembros de la empresa afectada por ellos.

### 2.3 Tipo y clasificación de los objetivos

La necesidad de equilibrio entre los objetivos de una empresa sugiere el requisito de lograr la armonía entre ellos. Antes de discutir este efecto armonizante, revisemos primero los tipos importantes de objetivos, que son muchos.

Aquí se incluyen los más comunes: 1) proporcionar buenos bienes y servicios; 2) mantenerse al frente de la competencia; 3) procurar el bienestar de los empleados; 4) progresar; 5) ser eficiente; 6) eliminar la contaminación del aire y de los ríos; 7) asear nuestras carreteras y calles, y mantenerlas limpias; y 8) diseminar los nuevos conocimientos. Tales declaraciones, debido a su falta de precisión, son inadecuadas para propósitos administrativos, pero son objetivos.

Las factorías existentes, las habilidades tecnológicas, la capacidad financiera y las condiciones del mercado, prescriben muchos de los objetivos de una organización. A su vez, pueden sugerir áreas clave específicas para las cuales pueden derivarse subobjetivos y evaluarse el grado de su logro. Por



**JERARQUÍA DE OBJETIVOS**

ejemplo, los gerentes de la General Electric Company identifican ocho áreas que se cree son vitales en el mantenimiento y progreso de dirección, fuerza y habilidad competitiva de esta compañía. Estas áreas de resultados clave son:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. Liquidez                   | 5. Desarrollo del personal                                |
| 2. Posición en el mercado     | 6. Actitudes de los empleados                             |
| 3. Productividad              | 7. Responsabilidad pública                                |
| 4. Liderazgo de sus productos | 8. Equilibrio entre los planes<br>a corto y a largo plazo |

La formulación de objetivos para cada una de estas áreas, su implantación y la evaluación de los resultados logrados, constituye una parte importante de los esfuerzos administrativos de la compañía.

Para ayudar al estudio de la administración, los objetivos pueden clasificarse como: 1) primarios, 2) secundarios, 3) individuales, y 4) sociales. Proporcionar bienes y servicios realizables para el mercado ilustra los objetivos primarios, que por lo general se considera que están relacionados a una compañía, no a un individuo.

#### 2.4 El proceso de la administración por objetivo

La importancia de los objetivos en la administración, puede verse mejor si se hace un resumen de la forma como opera en la práctica la administración por objetivos. El ideal es un sistema que comience en las altas esferas de una empresa, tenga el respaldo activo del primer ejecutivo, que

este mismo fije metas verificables. La fijación de objetivos debería comenzar en la cima, no es imperativo que sea así. Puede comenzar a nivel de una división, o a nivel de un administrador de mercadeo (marketing) o aún mas bajo.

Como en toda planeación, una de las necesidades críticas es el desarrollo y difusión de sólidas premisas de planeación. A ningún administrador se le puede pedir que fije metas o establezca planes y presupuestos sin líneas directrices.

#### 2.4.1 Establecimiento preliminar de objetivos en la cima

Una vez que se tiene las premisas adecuadas de la planeación, el primer paso al establecer objetivos es que el administrador mas alto involucrado en el proceso determine lo que percibe como las metas mas importantes que quiere que su empresa obtenga en el periodo siguiente. Esto puede hacerse para cualquier periodo (un trimestre, un año o cinco años), que se considere necesario en las circunstancias dadas.

Las metas inicialmente establecidas por el administrador de mas alta categoria deben mirarse como preliminares, basadas en sus análisis y discernimiento de lo que debe cumplir su organización en un periodo de tiempo y deben tomar en consideración sus fuerzas y debilidades, a la luz de las oportunidades que tengan. Deben considerarse aproximadas y sujetas a modificación mientras se elabora por la organización la cadena completa de objetivos verificables.

#### 2.4.2 Esclarecimiento de los roles en la organización

Al iniciar y ejecutar programas de administración por objetivos solía pasarse por alto la relación entre los resultados esperados y la localización de la responsabilidad para obtenerlos. Idealmente, cada meta y cada submeta deberían ser clara responsabilidad de una persona. El análisis de la estructura de la organización en términos de resultados esperados a menudo mostrará áreas de indecisión donde se requieren clasificación o reorganización. Algunas veces es imposible moldear una organización de manera tal que un objetivo determinado sea responsabilidad única de una persona en la organización.

#### 2.4.3 Fijación de objetivos a los subordinados

Una vez que se tenga la seguridad de que los objetivos generales pertinentes, estrategias y premisas de planeación han sido conocidos por el administrador subalterno a quien conciernen, el superior puede proceder a trabajar con él en la fijación de sus propios objetivos. Normalmente el superior indicará al subordinado su pensamiento preliminar sobre las metas que cree posibles para la empresa o departamento que maneja. En este momento y preferiblemente antes de encontrarse con su subordinado, el superior preguntará cuales metas cree el subordinado que puede cumplir, en cuánto tiempo y con cuáles recursos.

En este punto el papel del superior es extremadamente importante. Entre las preguntas que debe formular se incluyen: Que puede ud. hacer?, Como puede mejorar su

desempeño para ayudarme a mejorar el mio?, Que dificultades le impiden mejorar su acción?, Que cambios podemos hacer?, Como puedo ayudar?

El superior también debe ser un consejero paciente, que ayude a su subordinado a desarrollar objetivos consistentes que den sustentación, vigilando que no se establezcan metas imposibles o de alcance improbable.

La fijación de metas por los subordinados no obedece el mismo principio de la "educación progresiva" (donde la gente hace lo que quiera). El superior debe escuchar y trabajar con sus subordinados, pero al final debe asumir la responsabilidad de aprobar las metas para sus subordinados.

#### 2.4.4 Las metas y los recursos

Una de las mayores ventajas de fijar una red cuidadosa de metas verificables y un requisito para hacerlo efectivamente es concretar simultáneamente las necesidades de capital, materiales y recursos humanos. Cualquier administrador a cualquier nivel requiere estos recursos para cumplir sus metas.

#### 2.4.5 Reorientación de los objetivos

Como se ha indicado, difícilmente pueden establecerse objetivos comenzando en los altos niveles y dividiéndolos a continuación. Tampoco deben comenzar desde abajo. Lo que se requiere es un cierto grado de reorientación cíclica. El administrador de mas alto nivel puede tener una idea de lo que sus subordinados deben establecer como objetivos, como



también deben tenerla para los suyos sus colaboradores inmediatos, pero el proceso de establecer metas como se ha esbozado anteriormente cambiará casi seguramente esas metas preconcebidas a medida que se conozca la contribución de los subordinados. Por tanto, la fijación de objetivos no sólo es un proceso conjunto sino también de interacción que demanda reorientación cíclica.

## 2.5 Ventajas de la administración por objetivos

### 2.5.1 Mejor administración

Se pueden resumir todas las ventajas de formalizar la administración por objetivos diciendo que ello ha producido una mejora sustancial de la administración. No pueden establecerse objetivos aplicables sin planeación y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene algún sentido. Ella obliga a los administradores a pensar en la planeación por los resultados más bien que planear meramente actividades o trabajo.

### 2.5.2 Aclara la organización

Otro de los mayores beneficios de la administración por objetivos es que tiende a forzar una aclaración de las normas y estructuras de la organización. En cuanto fuese posible, las áreas claves de los resultados deberían transformarse en posiciones que comparten responsabilidad en el cumplimiento de las metas.

### 2.5.3 Generación de compromisos

Una de las grandes ventajas de la administración por

objetivos es la de generar compromisos por ejecución. Ya los individuos no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guías y decisiones; ahora cada individuo tiene propósitos claros y definidos. También ha tomado parte en la fijación de los objetivos, ha tenido oportunidad de aportar sus ideas a los programas de planeación, ahora entiende su área de discreción, su autoridad y ha sido capaz, de obtener una ayuda positiva de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas.

## 2.6 Debilidades de la administración por objetivos

Con todas sus ventajas, un sistema de administración por objetivos tiene un buen número de debilidades y defectos. Algunos son inherentes al sistema. Otros se deben a defectos en su aplicación.

### 2.6.1 Fallas de la enseñanza de la filosofía

Tan simple como puede parecer la administración por objetivos, hay mucho que deben entender y apreciar los administradores que deben ponerla en práctica. Se requiere una explicación paciente del programa completo, que es, como ópera, por que se hace, que parte representará en la apreciación del desempeño administrativo y sobre todo, como se pueden beneficiar los participantes.

### 2.6.2 Fallas en ofrecer orientaciones a quienes fijan las metas

No se puede pretender que la administración por objetivos opere como cualquier otra clase de planeación, si quienes se

supone que van a fijar metas no reciben las orientaciones necesarias. Un administrador debe saber cuales son las metas de la compañía y en que forma armoniza con ellas su actividad. Si las metas de la empresa son vagas e irreales o inconsistentes, es virtualmente imposible ponerse a tono con ellas.

También se requieren premisas de planeación y conocimientos de las políticas de control de la empresa. La gente debe tener algunas presunciones respecto al futuro, alguna comprensión de las políticas de la empresa que afectan su área de desempeño y conciencia de la naturaleza de los objetivos y programas con los cuales se interrelacionan sus metas con el efecto de planear efectivamente.

#### 2.6.3 Es difícil fijar metas

No debe subestimarse que las metas realmente verificables son difíciles de fijar, particularmente si han de tener el justo grado de "tira" y "afloje", un trimestre y el otro, un año y el otro. Esto puede no ser mas difícil que cualquier clase de planeación efectiva, aunque probablemente tomaría mas estudio y trabajo el fijar objetivos verificables, formidables pero alcanzables, que desarrollar la mayor parte de los planes que en su mayoría tienden sólo a proponer un trabajo que ha de hacerse.

#### 2.6.4 Tendencia de las metas a ser a corto plazo

En casi todos los sistemas de operar bajo la administración por objetivos, las metas se establecen para periodos cortos, raras veces para mas de un año y a menudo

para un trimestre o menos. Existe claramente el peligro de insistir demasiado en el corto plazo, tal vez a expensas del largo plazo. Ello significa, naturalmente, que los superiores deben lograr siempre la seguridad de que los objetivos corrientes, como los de cualquier otro plan a corto plazo, se trazan para servir las metas a largo plazo.

#### 2.6.5 Los peligros de la inflexibilidad

#### 2.6.6 Otros peligros

Existen muchos otros peligros y dificultades en la administración por objetivos. En su deseo de obtener facilidad de verificación las personas pueden excederse en el uso de metas cuantitativas y tratar de imponer los números en áreas donde no son aplicables, o degradar metas cualitativas importantes. Algunas veces los administradores fallan en el uso de objetivos como fuerza constructiva con la amplia participación y necesaria asistencia del superior. También existe el peligro de olvidar que hay algo más en la administración que la fijación de metas.

Pero con todas las dificultades y peligros de administración por objetivos, el hecho es que este sistema insiste en la práctica de establecer metas como lógica de la planeación y la administración ha reconocido hace tiempo que es así que debería ser.

### 3. PREMISAS DE PLANEACION

Uno de los pasos esenciales en la planeación efectiva y coordinada es el hacer premisas, o sea, el establecimiento y el acuerdo entre los planeadores para utilizar premisas consistentes críticas a los planes bajo consideración. Las premisas de planeación, se recordará, son el ambiente anticipado en el cual se espera que operen los planes. Ellos incluyen suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas que afectarán el curso de los planes, tales como las políticas prevalecientes y los planes existentes de la compañía que controlan la naturaleza básica de los planes en que se apoya.

Las premisas son: "pronósticos, políticas básicas y planes existentes en la compañía".(12)

#### 3.1 Clases de premisas

Las premisas de planeación pueden clasificarse como externas e internas a la empresas; o pueden ser consideradas como tangibles e intangibles. Además, las premisas difieren en el grado en que ellas dentro del control de una empresa.

##### 3.1.1 Premisas externas e internas

Uno se inclina a pensar que la mayoría de las premisas son aquellas que surgen del mundo exterior, porque ellas usualmente causan la mayor dificultad. Las premisas externas pueden clasificarse en tres grupos: el ambiente general, el cual incluye condiciones económicas, tecnológicas, políticas, sociales y éticas; el mercado del producto, el cual incluye

condiciones que influyen la demanda de productos y servicios; y el mercado del factor, el cual se relaciona con la tierra, la localización, la mano de obra (no el grado mínimo de la cual son las uniones laborales), los materiales, las partes y el capital. Como puede verse, estos grupos no son totalmente separables, puesto que existen interacciones entre ellos.

Las premisas internas incluyen cosas tales como la inversión de capital en planta y equipo, estrategias, políticas, programas principales ya decididos, el pronóstico de venta desarrollado y aprobado, una estructura organizacional dada que es improbable que vaya a cambiar y los muchos otros elementos que influenciarán la naturaleza de los planes. No menos importantes entre estas premisas internas son las creencias, el comportamiento, los puntos fuertes y las debilidades de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas, electores, fideicomisarios, o agencias gubernamentales), y a menudo, de sus subordinados.

### 3.1.2 Tangibles e intangibles

Ocasionalmente, los administradores olvidan que las premisas de planeación pueden ser intangibles, como también tangibles. Ellas se denominan como "tangibles" cuando pueden ser cuantificadas en dinero, horas mano de obra, pies cuadrados de espacio, horas máquinas, o unidades de producto.

De igual importancia son los muchos factores intangibles

que normalmente se encuentran. Estos no pueden ser expresados numéricamente, pero son elementos significativos en la escena de la planeación. Entre los muchos ejemplos están el prestigio de una línea de producto (el cual puede eventualmente tener un efecto tangible en las ventas y en las utilidades), la opinión local de cierta planta como un vecino deseable o indeseable, la estabilidad política o la actitud de una ciudad.

### 3.1.3 Grado de control

Las premisas también pueden clasificarse por el grado en el que son controlables por una empresa. Hay premisas no controlables tales como el crecimiento de la población, los niveles de precios futuros, el ambiente político, las razas y las políticas de impuestos y los ciclos de negocios. Hay premisas semicontrolables, tales como los supuestos de una firma en relación con su participación en el mercado, el carácter de la rotación de mano de obra, la eficiencia laboral, la política de precios de la compañía y aún la política legislativa de la industria. Y, finalmente, hay premisas controlables, decididas principalmente por la administración de la compañía y que involucra políticas y programas tales como la expansión a nuevos mercados.

## 3.2 Como hacer premisas

El administrador necesitaría tener en cuenta únicamente sus recursos humanos y materiales, computar el método óptimo de alcanzar su objetivo y proceder con un alto grado de

certeza hacia él.

Fayol habla de **prévoyance** como la esencia de la administración (13). Esto mirando hacia adelante, de acuerdo con Fayol, incluye tanto el aminorar el futuro como el hacer provisión para él.

En efecto, hace un siglo Fayol se refirió a los planes como síntesis de diferentes pronósticos, bien a corto como a largo plazo, especiales, o de otra clase. Es interesante, en esta relación, que Fayol recomendaba pronósticos anuales y pronósticos a diez años, el último debiendo ser revisado al menos cada cinco años y mas a menudo si probaba ser necesario por aquellos anuales. Mas aún, cada pronóstico debería incluir una amplia variedad de pronósticos subsidiarios o elementales, compuestos de información tal como capital, productos, costos de producción, ventas, precio de ventas, y otros factores.

En la práctica, los pronósticos varían considerablemente en longitud, amplitud de cubrimiento y calidad, desde poco mas que una idea del administrador hasta un análisis detallado del futuro hecho por un cuerpo staff competente. Algunas empresas necesitan pronósticos de periodos largos y otras son capaces de operar efectivamente con pronósticos muy cortos. Mas aún, algunas de las que necesitan pronósticos expertos pueden ser incapaces de proveer mas allá de la información que se origina en la lectura de las predicciones económicas de un administrador en numerosos diarios mas su propio juicio de la situación.

### 3.2.1 Valores del pronóstico

La necesidad de un pronóstico adecuado se hace evidente por el papel clave que desempeña en la planeación. Pero tiene valores fuera de su uso. En primer lugar, la preparación de pronósticos y su revisión por los administradores impulsan a pensar anticipadamente mirando el futuro y aprovisionándose para él. También, el mismo acto de pronosticar puede descubrir áreas en donde está faltando el control necesario.

El pronosticar, especialmente donde se ha participado a través de toda la organización, puede ayudar a unificar y a coordinar planes. Enfocar la atención en el futuro ayuda a conseguir una sinceridad del propósito al planear.

Aunque se pone mucho énfasis en pronosticar, debe reconocerse que todos los pronósticos están sujetos a un grado de error, puesto que aún los mejores análisis o juicios no pueden resultar en una verdadera clarividencia. El trabajo de conjeturar no puede nunca omitirse de los pronósticos, aunque puede, a menudo, reducirse a un mínimo. Los administradores frecuentemente esperan demasiado de los pronósticos y fallan al reconocer el inevitable margen de error que debe existir en cualquier profecía.

"Los pronósticos generalmente tratan de determinar las tendencias o grandes cursos de acción a seguir por parte de la empresa. Los pronósticos pueden ser a corto y largo plazo, se pueden referir a plazos superiores aun año".(14)

### 3.3 Efectividad de la realización de premisas

Es difícil identificar los factores que podrían afectar los planes del administrador en un ambiente futuro. Pero también es difícil, una vez estos han sido identificados, obtener las premisas de planeación consistentes y significativas.

#### 3.3.1 Selección de premisas

El gerente que no puede identificar y mantener en la mente todos los factores en el futuro que puedan afectar el curso de los planes, se limita a aquellas premisas que son críticas o estratégicas.

Para esta selección deben ser consideradas aquellas premisas que tienen que ver materialmente en sus programas.

Hay muchas premisas de importancia estratégica para una empresa y no para otra.

Los altos ejecutivos de cada empresa y hasta cierto punto cada gerente dentro de ella, debieran seleccionar sus propias premisas.

#### 3.3.2 Premisas alternas para contingencias

Es bueno tener conjuntos alternos de premisas y planes basados en contingencias que varían tan ampliamente para una buena planeación.

En la planeación de negocios ideal, los planes alternos deberían estar listos siempre que las premisas básicas cambien materialmente y deben tomar decisiones en uno o en otro tiempo que hagan la planeación menos flexible.

### 3.3.3 Afirmación de premisas consistentes

"Cuando no hallan dudas de la deseabilidad de premisas consistentes, si los planes encajan uno con otro y contribuyen efectivamente a los objetivos deseados, no es fácil asegurar que las premisas son consistentes".(15)

### 3.3.4 Premisas de comunicación

Después de haber desarrollado las premisas de planeación, existe siempre la pregunta de como comunicarla a todas las personas que por su autoridad para tomar decisiones participan en el proceso de planeación.

"Uno de los primeros requerimientos de la comunicación efectiva de premisas, es analizar la necesidad de conocer de cada ejecutivo interpretando en forma amplia y no estrecha y asegurarse de cuales premisas importantes para su planeación son disponibles".(16)

#### 4. TOMA DE DECISIONES

La tarea principal de cada administrador, es tomar decisiones constantemente; deben decidir: Que se debe hacer?, Quién debe hacerlo?, Cuando?, Donde?; y sin embargo esto es solo una parte de planeación.

La toma efectiva de decisiones requiere la relación racional de un curso de acción.

Si la meta de una persona es la confusión, incertidumbre, o caos en una situación determinada, es obvio que no existe problema o no existe la necesidad de tomar una decisión, aunque el actuar o decidir en forma racional requiere ciertas condiciones.

El primer paso en la toma de decisiones es el desarrollo de alternativas, luego una vez se han aislado las alternativas apropiadas, el siguiente paso es la evaluación de ellas y selección de aquellas que contribuyan a la meta en la mejor forma.

##### 4.1 Evaluación de la importancia de la decisión

Las decisiones de menor importancia no requieren ni investigación, ni análisis demasiado completos, y pueden con seguridad delegarse sin poner en peligro la responsabilidad básica de los empresarios. La importancia de una decisión, también depende de la cuantía de la responsabilidad de manera que lo que puede ser prácticamente de ninguna importancia para el presente de la compañía, puede ser de mucha

importancia para el jefe de una sección.

Las decisiones que encierran cursos inflexibles de acción deben tener prioridad sobre aquellos que son fácilmente cambiables.

Si las metas y las premisas son bastante ciertas, una decisión que se apoye en ellas tiende a ser menos difícil que cuando son inciertas.

#### 4.2 La política de la toma de decisiones

No es suficiente que una decisión sea lógica y señale la mejor forma de alcanzar una meta. Por eso deben tomarse en consideración las creencias, actitudes y prejuicios de la gente que los forma.

El ambiente político de las decisiones se apoya en la comunicación y es favorable cuando cada uno esta bien informado sobre una area particular de la planeación.

Los problemas políticos de la toma de decisiones a menudo desaparecen con una amplia participación en la planeación. La mas amplia participación posible, se halla en la forma de consulta, contribución al análisis o cualquier otra, es la mejor forma de asegurarse de que se tomaran buenas decisiones y los planes seran administrados en forma inteligente y entusiasta.

## 5. ESTRATEGIAS Y POLITICAS

La política no tiene sentido activo que requiera acción, sino mas bien ofrece en forma pasiva una guía para los ejecutivos que se enfrentan con alguna decisión.

La esencia de la política es la existencia de autonomía en las decisiones; la estrategia por otra parte, se refiere a la forma en que deben utilizarse los recursos humanos y los materiales, para maximizar la posibilidad de tener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades.

La estrategia puede existir sin una política, sin embargo la política y la estrategia constituyen la estructura básica de los planes de la empresa y el medio para canalizar las decisiones.

"Mientras mejor se definan y comprenda la política y la estrategia de una empresa, mas consistente y efectiva será la estructura de sus planes".(17)

### 5.1 Origenes de las políticas y de las estrategias

Según sus orígenes podemos clasificarlas en: formuladas, consultadas, implícitas e impuestas extensamente.

#### 5.1.1 Formuladas

La fuente mas lógica de las políticas y de las estrategias, es el nivel mas alto de la administración, quién las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos.

#### 5.1.2 Consultadas

La mayor parte de las políticas y muchas de las

estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales y que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Las políticas o estrategias originadas en consultas son frecuentemente incompletas, confusas y descordinadas. Si las decisiones se toman sobre casos específicos, sin considerar adecuadamente sus efectos sobre otros aspectos de la operaciones, se crean en forma inadvertida precedentes que se constituyen en políticas y guías de acción y que pueden no corresponder a los propósitos de los mas altos ejecutivos y aun puede suceder que sin el conocimiento de éstos, se establezcan políticas o estrategias.

#### 5.1.3 Implícitas

Las políticas implícitas se causan por razones diversas. Pueden deberse simplemente a que las políticas formuladas no se hacen cumplir o a que las políticas formuladas tienen solamente por objeto crear una imagen favorable de la empresa pero ésta no quiere o no puede ponerlas en práctica. Es posible que en la mayor parte de los casos se establezcan políticas implícitas por falta de claras políticas formuladas. Quienes en estas circunstancias tengan que tomar decisiones, fijaran sus propias normas de acuerdo con su interpretación personal de la actitud de los altos directivos.

#### 5.1.4 Impuestas externamente

Las políticas y las estrategias se fijan externamente a la

empresa por el Gobierno, los sindicatos o las asociaciones comerciales. El Gobierno puede dictar muchos aspectos de la política empresarial, bien sea por medio de regulaciones directas, por competencia de empresas de su propiedad o a través de las condiciones establecidas para otorgar ayuda o contratos. Los sindicatos laborales, especialmente los de carácter nacional, por medio de negociaciones colectivas pueden igualmente fijar muchas políticas a los empresarios o administradores. Además, muchos otros grupos o asociaciones de carácter local, regional o nacional pueden ejercer distintos grados de influencia en la formulación de políticas.

## **5.2 Guías para estrategias y políticas efectivas**

Si una política o estrategia no contribuye a realizar los objetivos de la empresa no tiene razón de existir.

Las políticas y estrategias deben ser consistentes, en la práctica con frecuencia se viola este principio. Utilizar simultáneamente como política de promoción de ventas una estrategia basada en gran publicidad y diferenciación del producto y una estrategia de reducción de precios, es un ejemplo de inconsistencia.

A pesar de que las políticas y muchas estrategias son de naturaleza general, no se les debe dar el carácter de leyes inmutables. Cuando quiera que los objetivos y planes o las premisas en que estos se basan cambian, las políticas y estrategias de la empresa deben acomodarse a estas nuevas

circunstancias.

Esta flexibilidad no debe confundirse con la ligereza. Las estrategias y políticas no deben tratarse con descuido, ni modificarse con el menor pretexto, pero por otra parte no deben ser rígidas ni inflexibles pues es imposible prever todos los casos y circunstancias posibles.

## 6. EJECUCION DE LA PLANEACION

En la coordinación de planes el administrador deberá cerciorarse de que los planes derivados sean tales y que estén regulados en el tiempo, de manera tal que apoyen satisfactoriamente los objetivos y demás decisiones del plan central. Así como también, fijar objetivos claros y delegar autoridad explícitamente ya que el individuo solo puede actuar cuando sabe que se espera de él y cual es su area de discreción.

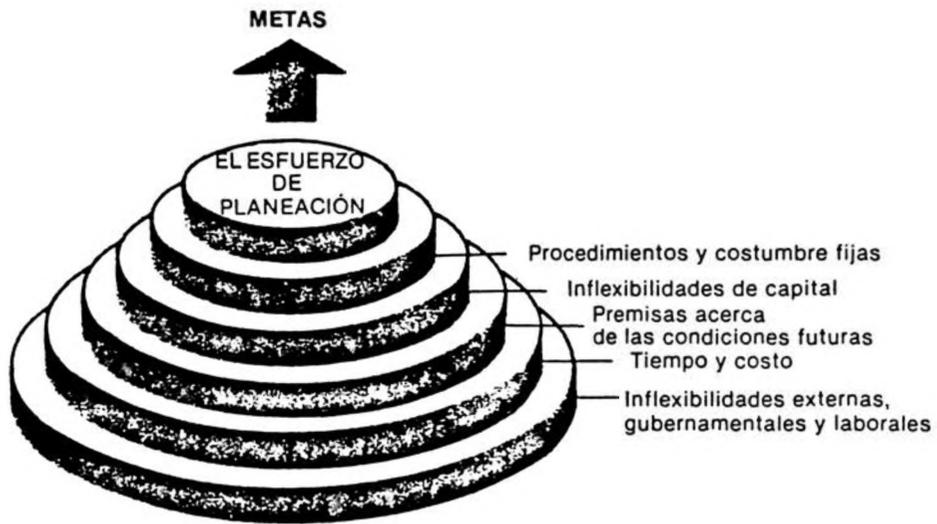
Ya que el proceso de planeación es un complejo de numerosos planes centrales y derivados y puesto que los planes necesariamente se relacionan unos con otros, es importante acoplarlos no sólo en cuanto a contenido y acción sino también en cuanto a la regulación del tiempo.

La importancia de las premisas de planeación está en asegurar la regulación correcta del tiempo al acomodar unos planes con otros.

### 6.1 Límites de la planeación

Un factor limitante en la planeación es la dificultad para formular premisas acertadas. Puesto que el futuro no se puede conocer con exactitud, las premisas necesariamente estan sujetas a un margen de error. Afortunadamente, este obstáculo se reduce con el perfeccionamiento de las técnicas de proyección y a medida que la empresa presta mayor atención a las circunstancias generales de los planes.

Otro factor limitante en la planeación surge de la



**LIMITACIONES AL ESFUERZO DE PLANEACIÓN.**

dinámica social.

La planeación en una situación dinámica se puede simplificar mucho buscando y separando los elementos comunes en los problemas.

Los principales puntos de inflexibilidades internas que limitan la planeación se relacionan con la psicología humana, políticas y procedimientos e inversión de capital.

Una vez hecha una inversión de capital en determinado activo fijo, se restringe la capacidad para variar el curso de acción en el futuro y la inversión misma se convierte en una premisa de planeación.

Por otra parte, el administrador ejerce poco o ningún control sobre las inflexibilidades externas; estas obstaculizan la planeación, cambian rápida o lentamente, entre ellas podemos citar: clima político, organización laboral, cambio tecnológico.

## 6.2 Creación de un clima

Para quienes administran los recursos de una empresa en una época de cambio o competencia, la planeación cobra gran urgencia.

Es esencial que cada administrador cree un clima propicio para la planeación:

- La planeación no debe dejarse al azar.
- La planeación debe comenzar desde arriba.
- La planeación debe ser organizada.
- La planeación debe ser definitiva.

- Las metas, premisas y políticas deben comunicarse.
- Debe integrarse la planeación a corto y largo plazo.
- La planeación debe involucrar conciencia y aceptación del cambio.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Billy E. Goetz  
Planeación y control en la administración.  
MacGraw-Hill, 1949, pag. 2.
- (2) Robert N. Anthony  
Sistemas de planeamiento y control.  
Pag. 137.
- (3) Paul E. Hoblen, Lounsbury D. Fish, y Hubert L. Smith  
La cima de la organización y el control.  
MacGraw-Hill, pag. 20-21.
- (4) Harold Koontz  
Estudio preliminar de principios de planeamiento y control.  
Pag. 48, 50, 57.
- (5) William H. Newman  
Acción administrativa: La técnica de organización en la administración.  
2da. edición, pag. 4, 5, 17.
- (6) Perel, Ader, Etkin, Kutnowski, Lopez, Casante Magdalena  
Teoría y técnica de la administración.  
2da. edición, 1972, pag 296.
- (7) Billy E. Goetz  
Planeación y control en la administración.

MacGraw-Hill, 1947, pag. 63.

(8) George Terry

Principios de administración.

1era. edición, pag. 56, 57.

(9) R. N. Anthony

Planeación y sistemas de control: Una referencia para análisis.

1965, pag. 24.

(10) Antonio Saldivar

Planeación financiera de la empresa.

Editorial Trillas, 1982, pag. 17.

(11) H. B. Maynard

Administración de empresas.

Editorial Reverté, 1973, pag. 1-9.

(12) Harold Koontz, C. O'Donnell y Heinz Weihrich

Elementos de administración.

3era. edición, MacGraw-Hill, pag. 85.

(13) Henry Fayol

Administración general e industrial.

Editorial Pitman, 1949, pag. 43.

(14) Krasuk J.

Planeamiento y control económico y financiero de la empresa en "Organización y control de empresas".

Macchi, Buenos Aires, 1968, pag. 246.

(15) Harold Koontz, C. O'Donnell

Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración.

MacGraw-Hill, 5ta. edición, pag. 180.

(16) Harold Koontz, C. O'Donnell y Heinz Wehrich

Elementos de administración.

3era. edición, MacGraw-Hill, pag.

(17) Harold Koontz, C. O'Donnell

Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración.

MacGraw-Hill, 5ta. edición, pag.

## C O N C L U S I O N

Planear para colocar a la organización en una posición tan ventajosa como sea posible en su medio ambiente, es la responsabilidad de planeación mas importante a largo plazo de los mas altos niveles de administración. Cumplir con esta responsabilidad requiere, tanto observar el exterior de la organización para ubicar amenazas y oportunidades, como observar el interior en busca de puntos fuertes y debilidades. Los objetivos de la compañía son resultado de la planeación estratégica en los negocios.

Las políticas proporcionan lineamiento para la toma de decisiones y ayudan a asegurar alternativas de administración, que esten de acuerdo y ayuden a poner en práctica los objetivos.

Los planes deben estar bien adaptados a las condiciones que la organización enfrenta, para que contribuyan a un desempeño exitoso. Las evidencias sugieren que la relativa estabilidad o invariabilidad de esas condiciones es una consideración especialmente importante y que las condiciones inestables favorecen planes generales y a corto plazo; mientras que las condiciones estables favorecen planes detallados, exhaustivo y a largo plazo. Las evidencias tambien sugieren, que las empresas que elaboran planes formalmente tienen mas éxito financiero que las empresas que elaboran planes de manera informal.

## B I B L I O G R A F I A

- (1) Robert N. Anthony  
Sistemas de planeamiento y control.
- (2) Robert N. Anthony  
Planeación y sistemas de control: Una referencia para análisis.  
1965.
- (3) Henry Fayol  
Administración general e industrial.  
Editorial Pitman, 1949.
- (4) Billy E. Goetz  
Planeación y control en la administración.  
MacGraw-Hill, 1949.
- (5) David R. Hampton  
Administración contemporánea  
Segunda edición, MacGraw-Hill.
- (6) Paul E. Hoblen, Lounsbury D. Fish, y Hubert L. Smith  
La cima de la organización y el control.  
MacGraw-Hill.
- (7) Krasuk J.  
Planeamiento y control económico y financiero de la empresa en "Organización y control de empresas".

Macchi, Buenos Aires, 1968.

(8) Harold Koontz

Estudio preliminar de principios de planeamiento y control.

(9) Harold Koontz, C. O'Donnell y Heinz Weihrich

Elementos de administración.

3era. edición, MacGraw-Hill.

(10) Harold Koontz, C. O'Donnell

Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración.

MacGraw-Hill, 5ta. edición.

(11) H. B. Maynard

Administración de empresas.

Editorial Reverté, 1973.

(12) William H. Newman

Acción administrativa: La técnica de organización en la administración.

2da. edición.

(13) Perel, Ader, Etkin, Kutnowski, Lopez, Caseante Magdalena

Teoría y técnica de la administración.

2da. edición, 1972.

(14) Antonio Saldivar

Planeación financiera de la empresa.

Editorial Trillas, 1982.

(15) George Terry

Principios de administración.

1era. edición.