


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



# ADMINISTRACION GENERAL C

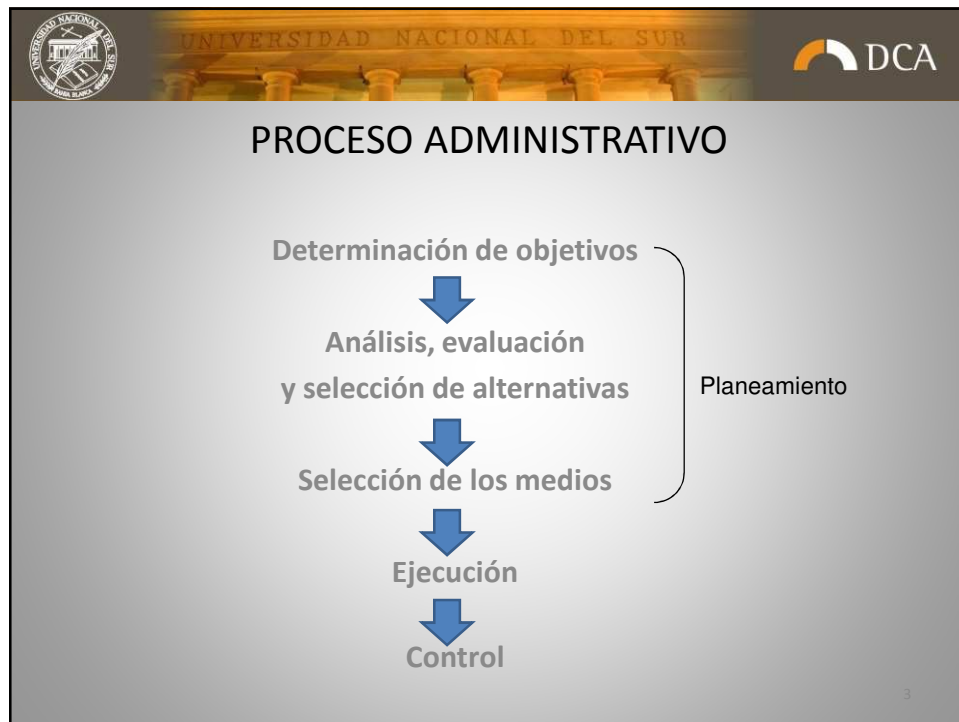
## UNIDAD I

### PLANEAMIENTO

Mgter. (Cr) Claudio Genovese

1





**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR**




**DCA**

### MISION Y VISION

La misión, la visión y los valores de una empresa deben establecer el marco de referencia dentro del cual una organización desarrollará sus actividades.

**MISION:** constituye la razón de ser de la empresa y usualmente se refiere a la naturaleza de sus negocios




**VISION:** se refiere al impacto duradero y de largo plazo que la empresa aspira a provocar, tiene relación a como sus dueños ven la empresa en el futuro.

**Fines individuales y objetivos de la organización**




**OBJETIVOS:** Cuando definimos a las organizaciones, hicimos referencia a los “valores comunes”. Los valores se conformaban con: a) los **fines** que perseguían los distintos participantes (inversores, personal, etc.) y, b) los **objetivos** que constituían la razón de ser de esa organización.

Quando hablamos de **fines**, nos estamos refiriendo a los participantes, a los individuos que forman parte de esa organización; y cuando hacemos mención a los **objetivos**, estamos hablando de la organización




**FINES INDIVIDUALES**

- Desde su nacimiento, las personas experimentan diferentes tipos de necesidades que van, conforme el individuo va creciendo, desde las materiales hasta las más espirituales.
- Esas necesidades se convierten en los fines que las personas desean obtener (fines individuales). Para satisfacer dichas necesidades, se utilizan los recursos.
- Los recursos son limitados.
- De esta forma surgen las **organizaciones** en las cuales los individuos ceden parte de sus recursos para que ésta los transforme y obtenga un producto que una vez comercializado permitirá retribuir convenientemente a cada uno de los participantes.



## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

**RUSSEL ACKOFF:** *los objetivos son resultados futuros deseados, es decir, resultados que se pretenden alcanzar (objetivos de adquisición) o que habiendo logrado, deseamos mantener (objetivos de retención).* 🗣️



## CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

- Se determinan en forma **racional**, no instintiva, es decir, existe un proceso previo de análisis y discusión hasta llegar a ellos.
- El **medio** en donde se desenvuelve la organización **condiciona** los objetivos a lograr por ella.
- Las organizaciones cuentan con **recursos** que son **limitados**.
- Las organizaciones deben alcanzar en forma simultánea **distintos objetivos** que muchas veces están en conflicto entre sí.
- Las **organizaciones se encuentran en conflicto** con sus pares que **tratan de obtener objetivos similares**.
- A las organizaciones se les plantean problemas de **suboptimización** cuando por alcanzar determinado objetivo debe abandonar otro.

## VENTAJAS DE LOS OBJETIVOS

- Determinar con precisión lo que la organización quiere lograr;
- Coordinar las actividades de los diferentes grupos e individuos dentro de la organización;
- Actuar como recurso motivador;
- Proveer de estándares para evaluar los resultados y
- Ayudar a reducir el nivel de conflicto entre los individuos y las unidades de una organización.

## OBJETIVOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS

**Objetivos operativos:** son aquellos que se caracterizan por: ser posible establecer una relación entre los medios utilizados y el cumplimiento de los objetivos, pudiendo conocerse el momento de su logro y el grado de su cumplimiento.

Características:

- Se puede determinar en que medida se logran
- Son cuantificables
- Están determinados en el tiempo.
- Se puede establecer una relación entre el fin y los recursos.
- Se establecen en términos fácticos (se pueden hacer).
- Ej. incrementar el volumen de ventas.

**No operativos:** Son aquellos en los cuales no es posible establecer una relación entre los medios utilizados y el cumplimiento de los objetivos, no pudiendo conocerse ni el momento de su logro ni el grado de su cumplimiento.

Características:

- Son de largo alcance.
- Poseen cierto grado de flexibilidad.
- No se puede establecer con precisión el grado de cumplimiento de los objetivos.
- No se puede establecer relación entre el fin y los medios.
- Se establecen a partir de juicios de valor (ética, moralidad)
- Ej. Lograr satisfacción del personal



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



### OBJETIVOS MULTIPLES, CONFLICTO Y SUBOPTIMIZACION

Dentro de una organización se plantean simultáneamente diversos objetivos y en consecuencia se hace muy difícil o imposible cumplir simultáneamente todos los objetivos debido a que los recursos son ilimitados, esto trae aparejado un conflicto de objetivos. Cuando varios objetivos están en conflicto no se pueden obtener objetivos óptimos, en consecuencia se produce una suboptimización es decir dejar de cumplir un objetivo por otro. La suboptimización se puede producir también por el transcurso del tiempo ya que una decisión que parece optima en un tiempo determinado puede ocurrir que mas tarde no.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



### DESPLAZAMIENTO DE OBJETIVOS



Es una forma mas grave de distorsión de objetivos y según Etzioni tiene lugar cuando una organización sustituye la finalidad legitima para la cual fue creada por otra para la cual no fue creada, a la cual no le fueron asignados recursos y no se reconoce como propia.

La organización es un instrumento o medio que ha sido creado para servir al cumplimiento de los objetivos, pero en muchos casos quienes dirigen una organización invierten la prioridad entre los objetivos y los medios de forma tal que los objetivos pasan a ser medios y los medios (organización) objetivos. Es decir existen grupos que utilizan la organización como medios para sus propios fines por Ej. La creación de sociedades fantasmas para lograr beneficios impositivos.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



## SUCESION DE OBJETIVOS

Es la tendencia de la organización a encontrar nuevos objetivos cuando los originales han sido realizados o no pueden ser alcanzados Ej. la constitución de una cooperativa para la construcción de una escuela, una vez construidas se buscarían nuevos objetivos para cumplir.

La sucesión mas común tiene lugar cuando el objetivo original no tiene éxito entonces debe ampliarse.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR




## CADENA DE MEDIOS A FINES


En las organizaciones al igual que en las personas, a partir de un fin último comenzaremos a desarrollar una cadena de medios a fin que nos conduzca hacia él. Sin embargo, el camino es largo y existen muchas cadenas posibles (también llamadas alternativas, o estrategias) que nos conduzcan hacia él.

Como podemos apreciar, es necesario ir alcanzado sucesivamente distintos estados que podemos llamar inmediatos y/o intermedios, cada uno de los cuales se convierte en un medio que nos permite alcanzar el siguiente, hasta llegar al estado o situación deseado, al fin u objetivo último.


Fines inmediatos e intermedios: Son operativos, se pueden determinar de que manera se van a lograr, son cuantificable, están relativamente cercanos en el tiempo.

Fin ultimo: Son no operativos, no se puede establecer fehacientemente si se han alcanzado, no son cuantificables, están alejados en el tiempo. Teniendo estas características como sabremos si los hemos alcanzado o no. Alcanzado los objetivos operativos últimos se suponen alcanzados el objetivo ultimo no operativo.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



## RACIONALIDAD LIMITADA


**Racionalidad** es la **capacidad de seleccionar medios destinados a alcanzar objetivos**. A partir de los estudios de SIMON, se abandonó el concepto de *racionalidad total* y pasó a considerarse la imperfección de quien toma las decisiones para obtener el resultado óptimo, en función al desconocimiento de la totalidad de las variables involucradas. Por ello se habla de *racionalidad limitada* y de resultados satisfactorios.


Conforme a este autor, es impropio hablar de racionalidad total por cuanto:

- Es imposible prever el futuro, por lo que la decisión óptima de hoy puede no serlo en el futuro.
- Normalmente existen grandes cantidades de alternativas o cadenas de medios a fin que podemos seguir, siendo imposible: conocerlas a todas, conocer todas las consecuencias y/o resultados que se deriven de cada una de ellas, y tener la capacidad de compararlas a todas al mismo tiempo.
- Existen factores o variables que quedan fuera del control de quien toma la decisión, es decir, las variables no controlables.


El proceso de elección con racionalidad limitada comprende los siguientes pasos:

- Establezca el marco de políticas (para la organización) o la escala de valores (para el individuo) que se deberá respetar en el momento de la elección.
- De aquellas alternativas que conoce, elija algunas.
- De las alternativas que elija, identifique las consecuencias y/o resultados de una cantidad menor.
- Una vez cumplida la etapa anterior, compárelas entre sí.
- Cuando encuentre una alternativa satisfactoria, adóptela y finalice la búsqueda.



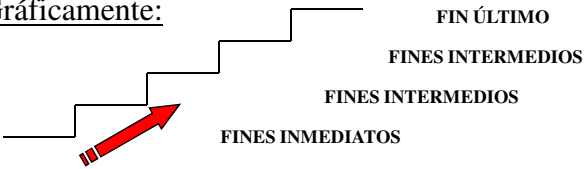


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



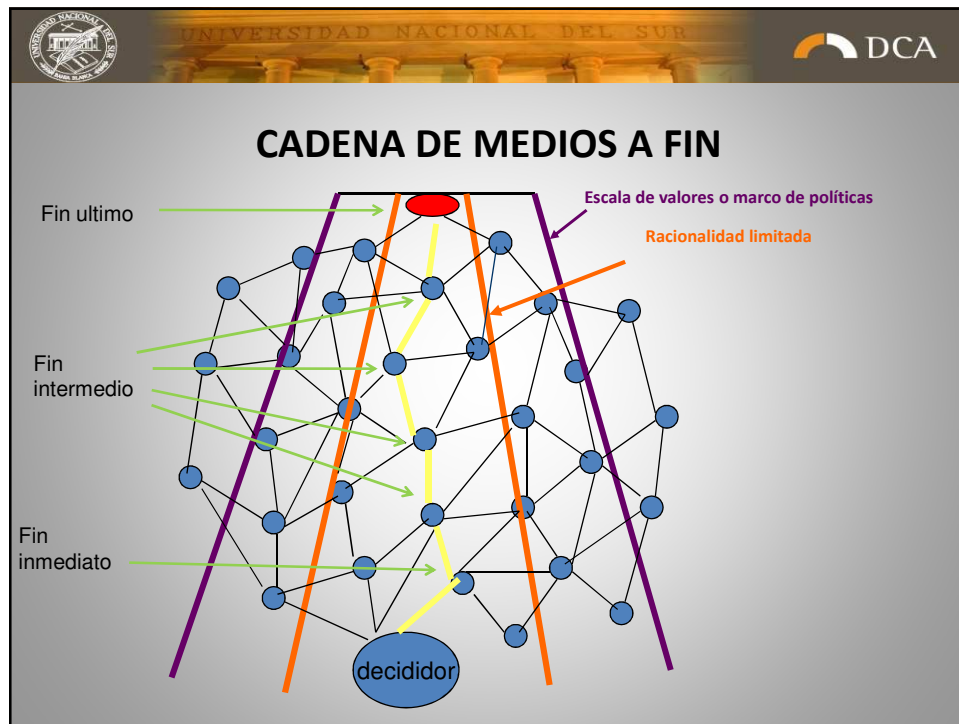
## CADENA DE MEDIOS A FIN

Gráficamente:



FINES U OBJETIVOS	
INMEDIATOS/INTERMEDIOS	ÚLTIMOS
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">CARACTERÍSTICAS</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Son operativos.</i> (se puede determinar en qué medida se logran)</li> <li><i>Son cuantificables</i> (se pueden medir)</li> <li><i>Están cercanos en el tiempo.</i></li> <li><i>Para su definición se utilizan términos fácticos.</i></li> </ul> </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">CARACTERÍSTICAS</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>No son operativos.</i> (no se pueden establecer si fehacientemente se han logrado)</li> <li><i>No son cuantificables.</i> (no se pueden medir)</li> <li><i>Están alejados en el tiempo.</i></li> <li><i>Para su definición se utilizan términos o proposiciones en los que entran conceptos éticos o morales.</i></li> </ul> </div> </div>





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

### EFICACIA Y EFICIENCIA

**Eficacia** es una medida de la consecución de resultados.  
**Eficiencia** es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso.

En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer un objetivo.

eficiencia representa la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido.

La eficiencia se preocupa por los medios, por los métodos y procedimientos más indicados que deben ser planeados y organizados debidamente para garantizar la optimización de la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios.

Eficiencia  $\rightarrow$  recursos  
                    $\rightarrow$  metas

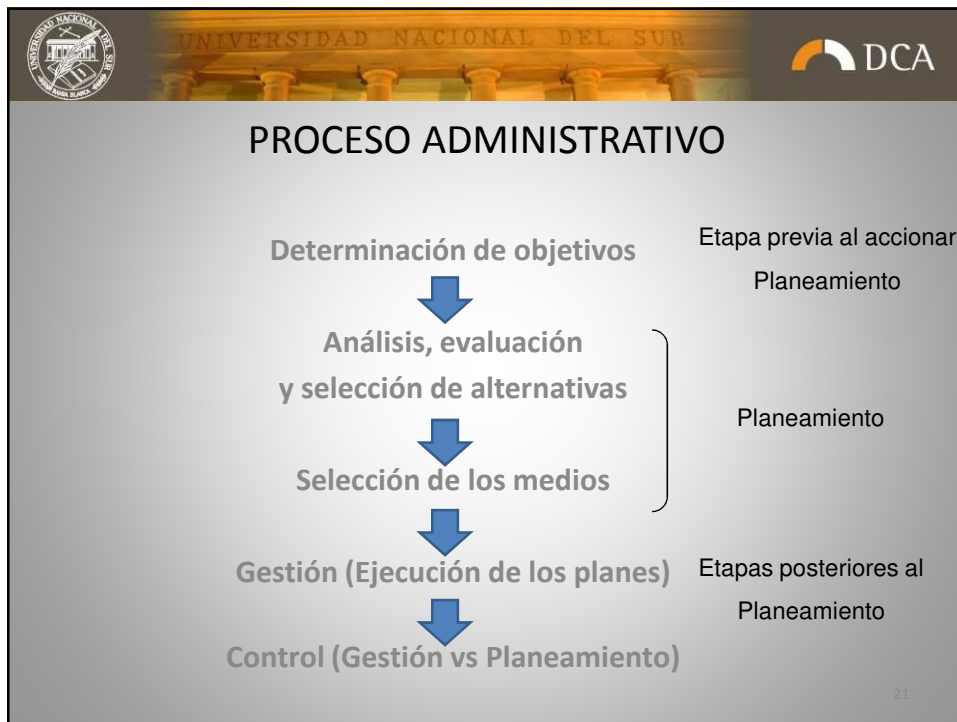
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

DCA

## LA FUNCION DE PLANEAMIENTO

19





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



DCA



### Definición de Planeamiento



El significado de planeamiento se ha modificado con el tiempo. Para la posición tradicional implicaba anticipar hoy decisiones futuras (prever el futuro). Actualmente, para autores como **Salgado**, entienden que planificar es anticipar el efecto que en el futuro tengan las decisiones que se tomen hoy.

Según **Ackoff** el planeamiento es proyectar un futuro deseado y buscar los medios mas efectivos para poder conseguirlo. Mediante este instrumento el empresario trata de controlar el futuro de la organización.

**Steiner** define el planeamiento como: “Examen de los cursos de acción alternativos que se presentan en el futuro de una empresa. El trabajo del planeamiento consiste en ver a la empresa tal como los directivos la ven en el futuro, implica diseñar el futuro y alcanzarlo”.

 		
ETAPAS DEL PROCESO DE PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PLANEAMIENTO		
Etapa	Paso	Decisiones
1	Definir objetivos	¿En qué negocio deberíamos estar?
2	Analizar la diferencia	¿Dónde está la organización y dónde debería estar?
3	Formular planes	¿Cómo se lograrán los objetivos?
4	Implementar planes	¿Qué actividades debemos llevar a cabo?
5	Comprobar lo actuado vs lo planificado	¿Se lograron los objetivos?

 		
VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO		
<p><b><u>Ayuda a la supervivencia de las organizaciones:</u></b> puede anticipar el resultado que es dable esperar en la medida que se lleven a cabo las actividades previstas.</p>		
<p><b><u>Contribuye a definir la orientación de la organización:</u></b> puesto que obliga a actuar en función a lo que la empresa trata de realizar.</p>		
<p><b><u>Orienta la canalización de los recursos</u></b> puesto que, al definir objetivos, estrategias y políticas se está diferenciando aquello que pasa a ser importante y prioritario, de todo lo restante.</p>		
<p><b><u>Ayuda a reducir costos y mejorar la eficiencia</u></b> previo a la ejecución existió un análisis respecto a las diferentes alternativas existentes para llevar a cabo esa actividad, luego de ejecutada esa tarea, existe un parámetro contra el cual controlar y así dar por válido lo hecho o, si correspondiera, corregir los desvíos.</p>		
<p><b><u>Ayuda a delegar tareas</u></b> en la medida que puede determinarse con antelación el trabajo que debe realizarse en cada una de las áreas de la empresa se ve posibilitada la delegación de tareas.</p>		

## TIPOS DE PLANES

**Por su amplitud**

Estratégicos: Se aplican a toda la organización, Establecen objetivos generales de la empresa, Buscan posicionar a la organización en términos del entorno, Cubren períodos de 5 años aproximadamente.

Operacionales: Especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos, Cubren períodos más cortos, Se refieren a áreas más específicas.

**Por el marco temporal**

Corto plazo: Cubren períodos menores a un año

Mediano Plazo: Cubren entre 1 y 5 años

Largo plazo: Cubren más de 5 años

**Por su especificidad**



Específicos: Tienen objetivos claramente definidos, no dan lugar a interpretaciones.

Direccionales: Identifican guías generales, no obligan a cursos de acción específicos

**Por la frecuencia de uso**

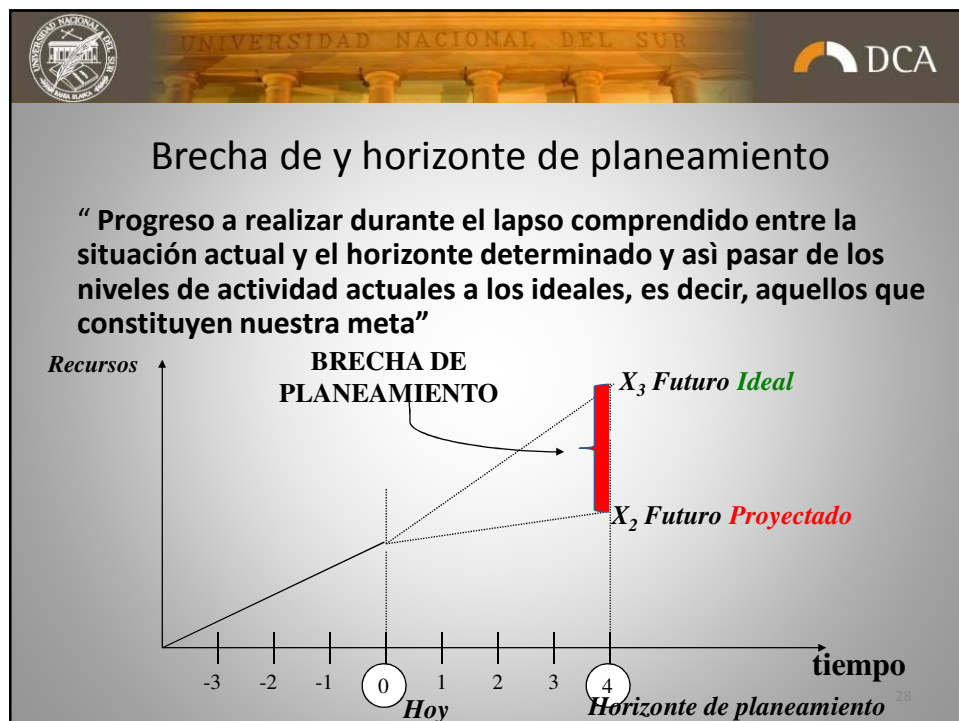
De uso único: Plan para una sola ocasión, permite hacer frente a una situación única como respuesta a decisiones no programadas.

Permanentes: Planes constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten.





## Ciclo de gestión

- Es el tiempo que demora una empresa en comprar sus insumos, transformarlos en productos elaborados, venderlos, cobrarlos y con ese dinero volver a comprar insumos para iniciar un nuevo ciclo.
- Constituye una unidad de medida por excelencia del nivel táctico.






UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR


## HORIZONTE Y NIVELES DE PLANEAMIENTO

Podemos identificar tres niveles de planeamiento diferentes (cada uno con su propio horizonte):

El *planeamiento operativo*, cuyo horizonte es cercano en el tiempo, e incluye las tareas propias del nivel operativo.

El *planeamiento táctico*, tiene una duración coincidente con la que le es propia a su ciclo de gestión, y se vincula con la conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel gerencial.

El *planeamiento estratégico*, tiene el horizonte más lejano en el tiempo, por ello existe mayor incertidumbre. Se encarga de elaborar el mapa ambiental, evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa para orientar la estrategia hacia el logro de los objetivos.

NIVEL	TIPO DE OBJETIVOS	TIPO DE PLANES	ÁMBITO
Institucional	Estratégicos	Estratégicos	La empresa
Intermedio	Departamentales	Gerenciales	Área de la empresa
Operacional	Operativos	Operativos	Sectores


29


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



## HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO

Niveles	Elementos del Planeamiento	Variable temporal. Plazo
Superior: Dirección	Objetivos Políticas Metas- Pronósticos – Proyecciones	Largo
Intermedio: Gerencial	Proyecciones Programas	Mediano
Inferior: operativo	Normas Procedimientos Reglas	Corto

30




UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR




## HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO (Estratégico)

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados futuros de cosas que se pretenden alcanzar</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los niveles que se pretenden obtener para alcanzar los objetivos de la organización, se trata de una cuantificación de los objetivos.</li> </ul>




UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR




## HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO (Estratégico)

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituyen afirmaciones generales que guían y canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los integrantes de toda la organización.</li> </ul>
<b>Proyecciones y pronósticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten estimar el comportamiento futuro de las variables relevantes del negocio.</li> <li>• Una <b>proyección</b> es una estimación del comportamiento una variable tendrá en el futuro conforme haya sido su desempeño en el pasado. Su validez será mayor en la medida en que el futuro sea una continuación del pasado y se calculan utilizando métodos estadísticos.</li> <li>• Un <b>pronóstico</b> parte de la presunción objetiva de la proyección y la modifica, incorporándole la <i>subjetividad</i> de aquellos que se consulten a efectos de obtener mayor precisión.</li> </ul>




UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR




## HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO (Tactico)

<b>Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen la asignación de recursos a las actividades específicas logrando así mejoras en tiempo, espacio y uso de aquellos.</li> </ul>
<b>Programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan para indicar a cada uno de los participantes de un proceso en qué momento deberán efectuar sus actividades para que la organización pueda actuar conforme a lo planificado. Existen diferentes herramientas aplicables tales como: diagrama de Gantt, sistema PERT-CPM, entre otras</li> </ul>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



## HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO (Operativo)

<b>Reglas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las reglas definen el comportamiento de los miembros de la organización en aquellos aspectos que no son operativos pero que ayudan a cumplir con las políticas fijadas. Por ejemplo: el cartel "use casco" ubicado al ingresar a un establecimiento fabril es una regla puesto que si bien no se vincula con las operaciones propias de la empresa (los productos que elabora), ayuda a evitar accidentes (la política enunciada por la empresa).</li> </ul>
<b>Normas o procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituyen la herramienta al quien, como, que, y donde se realizara una tarea. Ej. los manuales de procedimientos y los cursogramas.</li> </ul>