



Unidad I: PLANIFICACION - OBJETIVOS

Introducción

Dentro de la presente unidad, en primer lugar abordaremos la temática referida a los objetivos, como paso previo a la planificación, y en segunda instancia nos dedicaremos a estudiar qué es la planificación, cómo se vincula con los demás procesos administrativos y qué herramientas se puede utilizar dentro de cada uno de los niveles de planeamiento.

Objetivos de aprendizaje

Se espera que al finalizar la lectura de la presente guía, Usted sea capaz de:

- Conocer el concepto de objetivos y su importancia para las organizaciones,
- Aprender qué se entiende por cadena de medios a fines y racionalidad limitada,
- Comprender qué es la planificación y su relación con los otros procesos administrativos,
- Describir los pasos de la planificación,
- Vincular el planeamiento con la rueda operativa,
- Describir la brecha y el horizonte de planeamiento,
- Aprender cuáles son las distintas herramientas del planeamiento.

El proceso administrativo



Gráfico N°2: Relación entre procesos administrativos.

¿Qué son los OBJETIVOS?

Cuando definimos a las organizaciones, hicimos referencia a que las mismas se constituyen para alcanzar “valores comunes”. En esa ocasión dijimos que esos 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.



En consecuencia, cuando 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.

Ambos se conceptos se complementan ya que desde su nacimiento, las personas experimentan diferentes tipos de necesidades que van desde aquellas de naturaleza material hasta las más espirituales, conforme el individuo va creciendo.

Esas necesidades se convierten en los fines que las personas desean obtener (fines individuales). Para satisfacer dichas necesidades, y consecuentemente lograr esos fines, existen recursos.

Los recursos se caracterizan por ser limitados, se consumen con su uso y no existe en la naturaleza ningún ser humano que cuente con todos los recursos que necesita y siempre encontrará a otra persona que posea los recursos que él necesita.

De esta forma surgen las organizaciones en las cuales los individuos ceden parte de sus recursos (tiempo, esfuerzo, etc) para que ésta los transforme y obtenga un producto que una vez comercializado permitirá retribuir (sueldos por ejemplo) convenientemente a cada uno de los participantes, conforme los recursos por ellos aportados.

En resumen: dado que las personas tienen diferentes tipos de necesidades y ellas se convierten en fines a alcanzar, para lograr éstos integra diferentes tipos de organizaciones (empresas, club, ONG, etc). En cada una de esas organizaciones desempeña diferentes funciones (empleado, socio, asociado, etc).

Los objetivos representan **los estados deseados a los que una organización quiere llegar**¹. Son una **imagen que la organización pretende para su futuro, las guías de dirección** tanto para los individuos como para los grupos, y para la organización misma, ya que orientan las acciones y la asignación de los recursos. Son necesarios para el funcionamiento y supervivencia de las organizaciones.

Los objetivos representan algo que nos proponemos alcanzar, a través de ciertos medios que tenemos a nuestra disposición². Estos medios o recursos son limitados, es por ello que las organizaciones deben poder determinar sus objetivos con racionalidad.

¹Héctor Álvarez. "ADMINISTRACIÓN. Un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad". Tercera Edición actualizada y ampliada. Ediciones Eudecor, 2011.

²Ader y colaboradores. "Organizaciones". Editorial Paidós. Bs. As. 1992. Capítulo: Objetivos, de L. M. Ghiblione.



Los objetivos no son alcanzados de una sola vez, sino en pasos o metas intermedios, que una vez alcanzados, permiten llegar al objetivo final.

¿Para qué sirve fijar OBJETIVOS?

- Para determinar con precisión qué es lo que la organización quiere lograr,
- Para coordinar las actividades y motivar a los diferentes grupos e individuos dentro de la organización,
- Para proveer de estándares para evaluar resultados (lo que no se mide no se puede mejorar),
- Para ayudar a reducir el nivel de conflicto entre los individuos y las unidades de una organización.

Conceptos previos a la definición de los OBJETIVOS

- **VISIÓN:** Según el autor Lazzati, **es lo que quiere ser la empresa en el largo plazo.** Es una visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. Por ejemplo: "*Queremos convertirnos en los próximos años, en la empresa de golosinas y chocolates número uno de América Latina. Nuestro compromiso se expresa en la cinco palabras que definen nuestro slogan: Le damos sabor al mundo*" (Visión de ARCOR S.A.). "*Ser considerada la compañía más innovadora y el proveedor preferido.*"(Visión de 3M ARGENTINA).
- **MISIÓN:** **Constituye la razón de ser de una organización.** Define el negocio, producto-servicio y el mercado en el que se desarrollará la empresa, las necesidades que se van a satisfacer, el tipo de clientes en el que se concentrará. Por ejemplo: "*Mejorar la calidad de vida humana, promover la confianza en uno mismo y la preocupación por el prójimo, y ayudar a las personas a evitar emergencias, a prepararse para ellas y salir adelante.*" (Misión de La Cruz Roja Mejicana). "*Aplicar los conocimientos científicos con el propósito de ayudar a que la población del mundo disfrute de vida más larga, sana y productiva.*" (Misión de PFIZER, INC).



¿Cómo deben ser los OBJETIVOS?

- Deben ser útiles, claros y flexibles,
- Deben ser realistas (razonables), teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos a disposición,
- Deben ser coherentes, es decir, alineados a otros objetivos de rango superior (como son la Visión y la Misión), así como también, con los objetivos de otros sectores de la misma organización,
- Deben ser alcanzables (estar entre las posibilidades de la organización, teniendo en cuenta su infraestructura),
- Deben ser capaces de crear un verdadero desafío.

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

Tipos de OBJETIVOS

De acuerdo al nivel de la estructura de la organización:

- 1) **Objetivos Estratégicos últimos o de largo plazo:** son la ultima instancia de objetivos a alcanzar y son establecidos por los dueños u órganos directivos de la organización (accionistas, Gerencia General). Se determinan respondiendo a la pregunta: *¿Qué se pretende lograr?*
- 2) **Objetivos Tácticos o Intermedios o de mediano plazo:** son los necesarios para obtener los objetivos más generales y se establecen en cada una de las áreas de la organización (comercialización, producción, finanzas, etc). Se determinan respondiendo a la pregunta: *¿Qué hacer?*
- 3) **Objetivos Operativos o Metas:** son objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo. Representan la cuantificación de los objetivos de mayor nivel. Responden a las preguntas: *¿Qué resultados deben ser alcanzados? ¿Cuándo deberán alcanzarse? ¿Por quién deben ser logrados?*

De acuerdo a su nivel de abstracción:

- 1) **Cualitativos o de estilo:** responden a la pregunta “¿Qué? Son descripciones de lo que debe ser la empresa en algún momento de tiempo. Cuanto más ascendemos en la estructura, mayor será la utilización de este tipo de objetivos. Son abstractos, generales, y de difícil cuantificación. Por ejemplo:



“Brindar servicios confiables a los clientes” o “Contribuir al desarrollo de la comunidad donde se desenvuelve la empresa”.

- 2) **Cuantitativos o de rendimiento:** responden a la pregunta “¿Cuánto?”. A diferencia de los anteriores, son más específicos y pueden encontrarse a medida que descendemos en la estructura de la organización hacia los niveles más bajos. Por ejemplo: *“Obtener una rentabilidad superior al 20% con respecto al ejercicio anterior”*.

De acuerdo a su alcance:

Siguiendo a ACKOFF, *los objetivos son estados o resultados futuros deseados*, es decir, estados que se pretenden alcanzar **objetivos de adquisición** (aprobar una materia, alcanzar un nivel de ventas) o que habiendo logrado, deseamos mantener **objetivos de retención**, (mantener el promedio de notas, conservar el nivel de ventas) .

OBJETIVOS: Desplazamiento, Sucesión, Multiplicación, Expansión y Pluralidad

De acuerdo al autor Etzioni³, en las organizaciones puede existir:

- *Desplazamiento de objetivos:* surge cuando una organización desplaza su fin, es decir, sustituye su finalidad legítima por otra para la que no fue creada, para la cual no se le asignaron recursos y a la que no reconoce como propia. La forma más común de desplazamiento, es el proceso por el cual una organización invierte la prioridad entre sus objetivos.
- *Sucesión de objetivos:* es la tendencia de las organizaciones a encontrar nuevos objetivos, cuando los antiguos han sido realizados o no pueden alcanzarse.
- *Multiplicación y expansión de objetivos:* es la tendencia de la organización a incorporar objetivos adicionales o a ampliar el campo de acción de los anteriores.
- *Pluralidad de objetivos:* surge cuando la organización, en forma simultánea y legítima, sirve a dos o más objetivos.

³ Amitai Etzioni. “Organizaciones Modernas”. Editorial Hispano-Americanana, 1991.



¿Como se alcanzan los objetivos? Racionalidad Limitada y la Cadena de medios a fines

Los objetivos no son alcanzados de una sola vez, sino en pasos o metas intermedios, que una vez alcanzados, permiten llegar al objetivo final.

Tanto los fines individuales como los objetivos de la organización, están expresando un estado futuro al que deseamos llegar.

Veamos un ejemplo aplicable a los individuos. Cuando elegimos seguir una carrera universitaria nos estamos planteando un fin, esto es, recibirnos en la carrera seleccionada. Sin embargo, ese fin es un estado futuro lejano pues primero deberemos cumplir con toda la documentación que se nos exige para ser admitidos como alumnos de la carrera. Luego, comenzamos a tomar los diferentes cursos, a razón de tres de ellos por cada semestre. Cuando comenzamos a cursar el primer semestre, el **fin inmediato** que tenemos que alcanzar es aprobar esos tres cursos. Nadie piensa en resolver los problemas inherentes a los cursos del último semestre de la carrera porque nuestra urgencia está aquí y ahora, este semestre. Ese es nuestro fin inmediato. Sin embargo, el semestre finaliza y logramos la propuesta, alcanzamos ese fin. En ese momento aparece un nuevo fin (las materias del segundo semestre) para lo cual tenemos que haber obtenido resultados satisfactorios en el primer semestre (nuestro fin anterior) que ahora *se convierte en medio* para lograr un nuevo fin, y así sucesivamente hasta lograr el **fin último**, es decir, graduarnos. En esa ocasión comprobaremos que ese fin último se habrá convertido en un medio para obtener otro fin, por ejemplo, conseguir un empleo mejor que el actual. ¿Logramos nuestro fin último en este caso?. Seguramente su respuesta es no, porque conseguir un trabajo mejor será un nuevo medio para lograr otro fin, esto es, tener una mejor calidad de vida. Y así seguiremos buscando nuevos fines mientras vivamos.

En las organizaciones pasa exactamente 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 (también llamadas alternativas, o estrategias) posibles 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.





En la selección de las cadenas de medios a fin a tener en cuenta para el logro de los objetivos se procederá actuando con **racionalidad limitada**, la cual consiste en la “**capacidad de seleccionar medios destinados a alcanzar objetivos**”⁴. Esto conlleva a que toda acción es resultado de una decisión previa, la que incluye las siguientes etapas:

- 1) Recopilar información para definir el problema,
- 2) Analizar cada alternativa disponible de acción y anticipar sus consecuencias futuras,
- 3) Ordenar las consecuencias, conforme a una escala de valores y seguir el camino que marque la consecuencia más valorada.

La consecuencia más valorada será aquella que insuma la menor cantidad de recursos. El camino a transitar para llegar a dicha consecuencia, será **la mejor cadena de medios a fines que el individuo pueda tomar**.

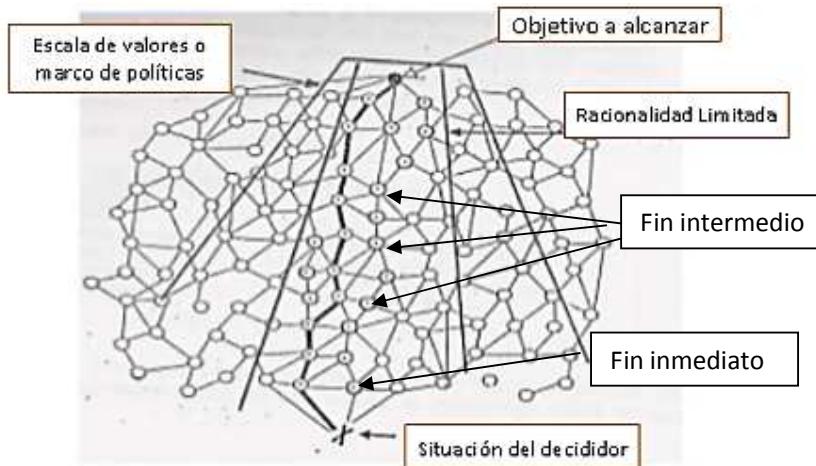


Gráfico N°1: Cadena de medios a fines.

Los objetivos no son alcanzados de una sola vez, sino en pasos: objetivos operativos o metas (mensurables, cercanos en el tiempo), que una vez alcanzados permiten llegar a objetivos últimos o de estilo (no cuantificables, flexibles, de largo plazo). Para llegar a la mejor cadena de medios a fines, el individuo decididor actuará, dentro de su escala de valores o marco de políticas, con **racionalidad limitada**, dado que no puede conocer todas las variables ni todas las consecuencias de sus decisiones, además de ser incapaz

⁴ Ader y colaboradores. “Organizaciones”. Editorial Paidós. Bs. As. 1992. Capítulo: Objetivos, de L. M. Ghiblione.



de captar la complejidad del mundo y la interrelación entre sus elementos. Por dicha razón, tomará decisiones satisfactorias.

El concepto de racionalidad limitada surgió por primera vez en 1947 de la mano de Herbert Simon, dado que en el pasado se afirmaba que el hombre actuaba con racionalidad ilimitada, porque poseía toda la información para tomar decisiones y, por lo tanto, encontraba soluciones óptimas para cada problema.

En otras palabras entendemos como racionalidad a 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. Nuestra capacidad de previsión abarca un tiempo limitado.
- 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.

Por lo anterior, el proceso de elección con racionalidad limitada comprende los siguientes pasos:

- a. 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.
- b. De aquellas alternativas que conoce, elija algunas.
- c. De las alternativas que elija, identifique las consecuencias y/o resultados de una cantidad menor.
- d. Una vez cumplida la etapa anterior, compárelas entre sí.
- e. Cuando encuentre una alternativa satisfactoria, adóptela y finalice la búsqueda.

EFICIENCIA Y EFICACIA: PARAMETROS PARA DETERMINAR EL LOGRO Y LA FORMA DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Eficacia: es una medida de la consecución de resultados.

Eficiencia: es una medida de la utilización de los recursos en el logro de resultados.



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. La consecución de los objetivos buscados no entra en la esfera de competencia de eficiencia, pues ese es un tema ligado a la eficacia.

Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia:

Diferencias entre eficiencia y eficacia	
EFICIENCIA	EFICACIA
➤ Énfasis en los medios ➤ Hacer correctamente las cosas ➤ Resolver problemas ➤ Cumplir tareas y obligaciones	➤ Énfasis en los resultados ➤ Hacer las cosas correctas ➤ Alcanzar objetivos ➤ Obtener resultados

No siempre eficacia y eficiencia corren paralelas. Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizás no sea eficaz (utilice adecuadamente sus recursos pero no alcanza sus objetivos), o viceversa (alcanza sus objetivos sin usar adecuadamente sus recursos); quizás no sea eficiente en sus operaciones pero, a pesar de esto, sea muy eficaz. Lo deseable es que la eficacia vaya acompañada de la eficiencia. También es posible que no sea eficiente ni eficaz (no alcanza sus objetivos sin usar adecuadamente sus recursos). El ideal sería que una empresa fuera igualmente eficiente y eficaz. La eficiencia busca que las tareas se ejecuten correctamente y de la mejor manera posible. De ahí el énfasis en los métodos y los procedimientos internos. La eficacia exige que se ejecuten las tareas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea. Mientras la eficiencia se concentra en las operaciones y pone su atención en los aspectos internos de la organización, la eficacia se concentra en el éxito, es decir, en la consecución de los objetivos, y dirige su atención hacia los aspectos externos de la organización.

A modo de ejemplo si dos alumnos se reciben en la universidad pero uno tarda 5 años y el otro 10, ambos fueron eficaces (alcanzaron el objetivo) pero el primero de ellos fue eficiente (hizo un uso adecuado del recurso “tiempo”), en el caso del segundo alumno no.