

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
TEORÍA ADMINISTRATIVA (TAD115)
UNIDAD 2

2.0 PLANEACIÓN

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Como se estudia en esta unidad, en la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. Los “siameses de la administración”, la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.

Planeación es la acción y efecto de planear. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación. Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste, plantear

cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deben escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional. Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad. Veamos algunos ejemplos a continuación:

* **Planeación estratégica:** la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias.

* **Planeación táctica:** suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes. Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.

* **Planeación operativa:** se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etcétera.

* **Planeación normativa:** se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.

* **Planeación interactiva:** es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

Pasos de la planeación.

Los pasos prácticos que se listan a continuación y se representan en la figura 2.1 son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.



Fig. 2.1

1. **Estar atentos a las oportunidades:** Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus

fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. **Establecer objetivos:** El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.
3. **Desarrollar premisas:** El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?
4. **Determinar cursos alternativos:** El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

5. **Evaluar cursos alternativos:** Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía. En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.
6. **Seleccionar un curso:** Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.
7. **Formular planes derivados:** Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.
8. **Cuantificar los planes mediante presupuestos:** Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos (casi siempre gastos genéricos y de capital) que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

Importancia de la planeación.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Las principales razones por las cuales es importante la planeación son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Características de la planeación.

Las características más importantes de la planeación se muestran en el siguiente esquema:

Características de la planeación

- 1.- La planeación es un proceso permanente y continuo
- 2.- La planeación está siempre orientada hacia el futuro
- 3.- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones
- 4.- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas
- 5.- La planeación es sistémica
- 6.- La planeación es repetitiva
- 7.- La planeación es una técnica cíclica
- 8.- La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás
- 9.- La planeación es una técnica de coordinación e integración
- 10.- La planeación es una técnica de cambio e innovación

1. La planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es más una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.

2. La planeación está siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

3. La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.

4. La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

5. La planeación es sistémica: la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.

6. La planeación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos e imprevistos que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

7. La planeación es una técnica cíclica: la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planeación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva planeación con información, perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.

8. La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás: está estrechamente ligada a las demás funciones (organización, dirección y control), sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

9. La planeación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar

y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

10. La planeación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2.1 MARCO GENERAL PARA PLANIFICAR

La planeación y el tiempo.

La planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, puesto que éstos ayudan a efectuar el trabajo que se pretende. Aunque en la planeación interviene en muchas ocasiones la vida afectiva del individuo, es importante mantener en equilibrio los diversos planes de una empresa.

El tiempo es un integrante esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido. Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco debemos olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

- La planeación a corto plazo generalmente es de un año.
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.
- La planeación a largo plazo es de más de tres años.

La planeación efectiva a largo plazo no es un trabajo fácil. El desafío está en lograr una relación factible entre el producto y el plan de mercado y en expresarlo en términos económicos, de tal manera que las decisiones puedan ser hechas con una visión hacia el futuro, satisfaciendo los objetivos financieros. Normalmente, en el proceso de planeación, los objetivos financieros deben transmitirse de arriba hacia abajo. En este proceso podemos distinguir los siguientes pasos fundamentales:

- La compañía debe definir sus metas y sus objetivos básicos, debe existir un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, debe existir, asimismo, un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la competencia, el medio ambiente en el que trabaja la compañía debe ser analizado; es importante, también, considerar a la población, la situación política, el potencial económico, la mano de obra, etc., el plan debe ser lo bastante extenso como para cubrir todas las fases de la actividad de la empresa e interrelacionarlas entre sí.
- El plan debe ser desarrollado hasta el detalle mínimo, para que sirva como patrón de muestra en la toma de decisiones en todas las áreas directivas, y por último deben

tomarse medidas para permitir revisiones periódicas del plan y ponerlo al día según la situación de la empresa frente a cambios y fluctuaciones económicas.

Como se ve, la planeación es un proceso continuo consistente en muchos pasos individuales que conducen a decisiones, saber: que hacer, cuándo, quién lo hará y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe ser dinámico y de acuerdo con el funcionamiento de la compañía y los cambios externos, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

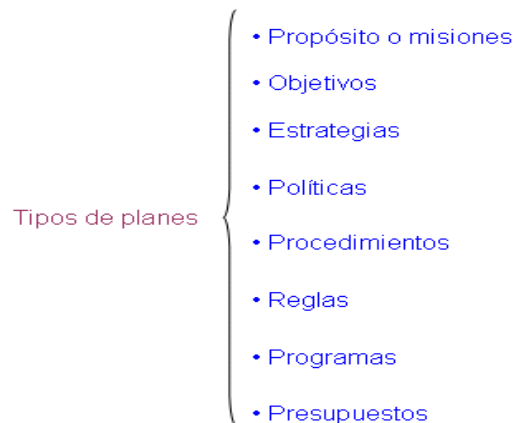
La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella, pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

Tipos de planes.

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "que" de las actividades, es decir, "que se va hacer". Luego de lo anterior sigue "como se va hacer", posteriormente "en dónde se va a hacer" y, por último, "cuando se va a hacer".

El hecho de que algunos gerentes no reconozcan que hay diferentes tipos de planes a menudo ha causado dificultades para hacer eficaz la planeación. Es fácil ver que un programa principal, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Pero otros cursos de acción futura también son planes. Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados.

Los planes se clasifican como se observa en la siguiente imagen:



- Propósitos o misiones:

Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la

producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carreteras estatales es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales.

En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan.

La importancia de los propósitos es que sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

- Objetivos:

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes. Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Desde el punto de vista del gerente, la mira que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas él hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mira. El ámbito de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse.

- Estrategias:

Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término

"estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
2. El programa de objetivos de una organización y los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Así, una compañía tiene que decidir en qué tipo de negocios va a estar. ¿Es una compañía de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como las de vender directamente en vez de hacerlo mediante distribuidores, concentrarse en productos patentados o tener una línea completa de automóviles, como la General Motors lo decidió hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

- Políticas:

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (tal vez por conveniencia más que como política) la práctica de ascensos internos; la práctica puede interpretarse entonces como política y los subordinados la seguirán cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los gerentes es cerciorarse de que los subordinados no interpreten como política menor las decisiones administrativas que no estén destinadas a servir de patrones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Por ejemplo, una compañía de ferrocarriles tiene la política de adquirir terrenos industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su derecho de paso. Esta política le permite al gerente del departamento de terrenos desarrollar planes de adquisición sin una referencia continua a la alta dirección, mientras que al mismo tiempo proporciona un estándar de control.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

Hay muchos tipos de políticas. Los ejemplos incluyen políticas para contratar solamente a ingenieros con formación universitaria o para estimular las sugerencias de los empleados y mejorar la cooperación, para hacer ascensos desde el interior, para apegarse estrictamente a un estándar elevado de ética en los negocios, para escoger precios competitivos o para establecer precios fijos y no precios basados en los costos.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad). De lo contrario serían reglas. Aunque la discreción en algunos casos es muy amplia, a veces puede ser excesivamente estrecha. Por ejemplo, una política de comprar al postor más bajo de tres postores calificados sólo deja a la discreción la cuestión de cuáles postores están calificados; el requerimiento de comprar a un proveedor específico, independientemente del precio o del servicio, sería una regla.

- Procedimientos:

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

Pero el hecho importante es que existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como se puede esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles

inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con más eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía. Así, en una empresa típica es posible encontrar un manual denominado "práctica estándar de la corporación", que describe procedimientos para la corporación en su totalidad; un manual denominado "estándar de división", y conjuntos especiales de procedimientos para un departamento, una sucursal, una sección o una unidad.

- Reglas:

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, "No fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos.

La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas y las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones creen que tienen políticas cuando en realidad poseen reglas descritas. El resultado es confusión acerca de cuándo puede usar la gente su propio juicio, si acaso eso es posible. Esto quizá sea peligroso. Las reglas y procedimientos, por su misma naturaleza, están diseñadas para reprimir el pensamiento; debemos usarlos sólo cuando no queramos que los empleados de una organización apliquen su criterio personal.

- Programas:

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos. Pueden ser tan grandes como el programa de una línea aérea para adquirir una flota de aviones de

propulsión a chorro en 400 millones de dólares o el programa quinquenal que emprendió la Ford Motor Company hace varios años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores o tal vez sean tan pequeños como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores en el departamento de fabricación de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

- Presupuestos:

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a una compañía a hacer con antelación (ya sea para una semana o cinco años) una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

Aunque un presupuesto usualmente implanta un programa, puede ser también un programa. Una compañía en una situación financiera difícil instaló un complejo programa de control del presupuesto, diseñado no sólo para controlar los gastos sino también para crear una conciencia de costos en los directivos. De hecho, una de las principales ventajas de presupuestar es que hace a la gente planear; como un presupuesto está expresado en forma de números, obliga a la exactitud en la planeación. Además, como los presupuestos usualmente se desarrollan para toda una compañía, son un medio importante para consolidar los planes de una empresa.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; éstos se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programa en los cuales la institución (y cada departamento dentro de ella) identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa. Para planear un buen presupuesto de programa, un gerente debe hacer una planeación muy detallada y completa.

Otro tipo más, que es una realidad una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa, se conoce como presupuesto de base cero. Un gerente que use

este método concibe las metas y en los programas necesarios para lograrlas como un "paquete de trabajo", como si los programas comenzaran de nada o de "base cero".

2.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. Estrategia Empresarial se define como: el modelo de decisión que revela las misiones y objetivos de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que se defina la posición competitiva como respuesta a la clase de negocio en que la firma está o quiere estar y a la clase de organización que quiere ser. La estrategia empresarial deberá incluir:

- Descripción de la situación actual de la empresa, de su entorno y la forma de competir en él.
- Los objetivos corporativos y los planes o cursos de acción generales para lograrlos.
- La descripción de cómo ha de contribuir cada producto y función a los objetivos corporativos, la cual habrá de plasmarse en los planes mencionados.
- La distribución de los recursos entre los diferentes productos y funciones.

Una buena estrategia empresarial debe considerar dos aspectos claves e imprescindibles:

- **Comunicación interna:** la estrategia debe ser comunicada de la manera más clara a todas las instancias de la organización, llegando a todos los involucrados en los diversos procesos que se han de desarrollar.
- **Adaptación a los cambios del entorno:** existen factores externos a la organización, los mismos que pueden estar sujetos a cambios que afectan el desarrollo de la empresa. En consecuencia, la estrategia debe contar con planes de contingencia para afrontar dichos cambios del entorno y para adaptarse a nuevas situaciones.

La estrategia planteada puede ser la mejor apuesta de la dirección de la empresa, pero nada garantiza plenamente su éxito, ya que las organizaciones y su entorno están en continuo movimiento. Esto no significa que no se deba trazar una estrategia a largo plazo. Sí hay que hacerlo, pero no quedarse en mirar el horizonte. Se debe avanzar pisando tierra y viendo lo que acontece en el entorno más cercano. Esto nos lleva a la importancia de diseñar una estrategia empresarial en el corto plazo. Así se podrán incorporar los cambios que sean necesarios para que la estabilidad de la empresa no se vea afectada.

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura 2.2.

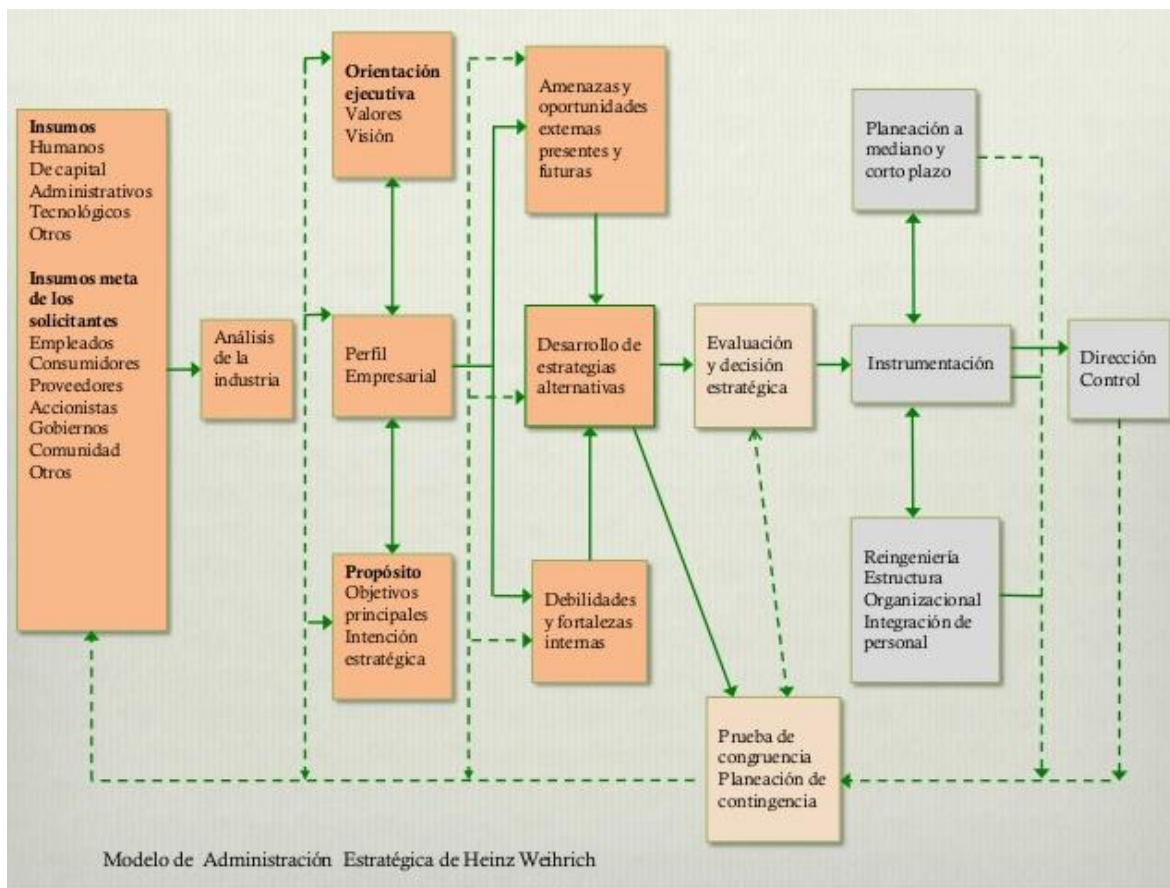


Fig. 2.2

Insumos a la organización.

Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los solicitantes, se han venido estudiando y no requieren mayor explicación.

Análisis de la industria.

La formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

Perfil de la empresa.

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

Orientación, valores y visión de los ejecutivos.

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia; por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores puede parecer muy rentable, los ejecutivos podrían declararse en contra de dicha estrategia, dado que el sistema de valores de la alta gerencia condena las bebidas alcohólicas.

Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica.

La misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron el liderazgo global y encontraron que tenían la obsesión de ganar no sólo al más alto nivel, sino en toda la organización; esta obsesión se conoce como intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de “encerrar en un círculo a Caterpillar” (su principal rival), la idea de Canon de “derrotar a Xerox”, o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz: “una segunda Ford”. Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

Ambiente externo presente y futuro.

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno.

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

Desarrollo de estrategias alternativas.

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias: especializarse o concentrarse, como hizo la coreana Hyundai al producir autos de menor precio (en contraste con General Motors, por ejemplo, que tiene una línea de productos completa que va desde los baratos hasta los de lujo); bajo el liderazgo de Chung Mong Koo, su director ejecutivo, la compañía introdujo el vehículo utilitario Santa Fe a un precio competitivo que fue bien recibido en el mercado. Otra opción es que la empresa se diversifique, esto es, que extienda sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Kmart Corporation formó un grupo detallista especializado que incluyó a tiendas como Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia más es la expansión internacional. Otros ejemplos de posibles estrategias son las inversiones conjuntas y las alianzas estratégicas, que pueden ser apropiadas para algunas empresas, que son especialmente adecuados en los grandes negocios en que las empresas tienen que conjuntar sus recursos, como lo ilustra la coinversión de General Motors y Toyota para formar la New United Motor Manufacturing Inc., una planta para fabricar autos pequeños en Fremont, California, Estados Unidos, que abrió en 1984 y cerró en 2010.

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de liquidación al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa (como lo ilustran las asociaciones de ahorro y préstamos) o declararse en quiebra (como lo ejemplifica la compañía de energía Enron). En algunos casos la liquidación puede no ser necesaria y quizá sólo sea suficiente una estrategia de limitación, en tal caso la compañía recorta su operación temporalmente. Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias; en la práctica, las compañías (en especial las grandes) buscan combinarlas.

Evaluación y elección de estrategias.

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucren en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción de los competidores: cuando IBM redujo el precio de su computadora personal como reacción al éxito de la computadora Macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con la de IBM no tuvieron más alternativa que reducir sus precios; lo que ilustra la interconexión de las estrategias de empresas en la misma industria.

Pruebas de congruencia y planeación de contingencias.

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia; por ejemplo, una estrategia puede prepararse previendo que el PIB se incremente 3% anual en los próximos tres años, y un plan de contingencia puede elaborarse con un escenario que incluya una importante recesión.

Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control.

Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestran con líneas punteadas en la figura 2.2), la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar, integrar al personal (staffing; es decir, cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional) y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas. También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes, la importancia de la realimentación se muestra con los ciclos del modelo.

El proceso de planificación estratégica se puede esquematizar de la siguiente forma:



Fig. 2.3

2.3 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

La APO se practica en todo el mundo, y a pesar de su amplia aplicación, no siempre está claro qué es. Algunos estiman que es una herramienta aún en evaluación, otros la ven como una técnica de motivación y otros más la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, sus definiciones y aplicaciones difieren mucho.

Aquí entenderemos la administración por objetivos (APO) como un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales claves y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales. No todos comparten esta concepción, y aunque algunos aún la definen de manera muy estrecha y limitada, se ha de considerar como un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito, según se ilustra en la figura 2.4. Además de utilizarse en la evaluación del desempeño como instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden integrarse a este proceso, entre ellos la planeación y el desarrollo de recursos humanos (integración de personal y desarrollo individual y de la compañía), la planeación del desarrollo profesional (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), el presupuesto (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para un puesto específico; actividades gerenciales diversas que requieren estar integradas en un sistema. En suma, para que la APO sea efectiva debe considerarse una forma de dirigir (como se ilustra en la figura 2.4) y no una adenda al puesto gerencial.

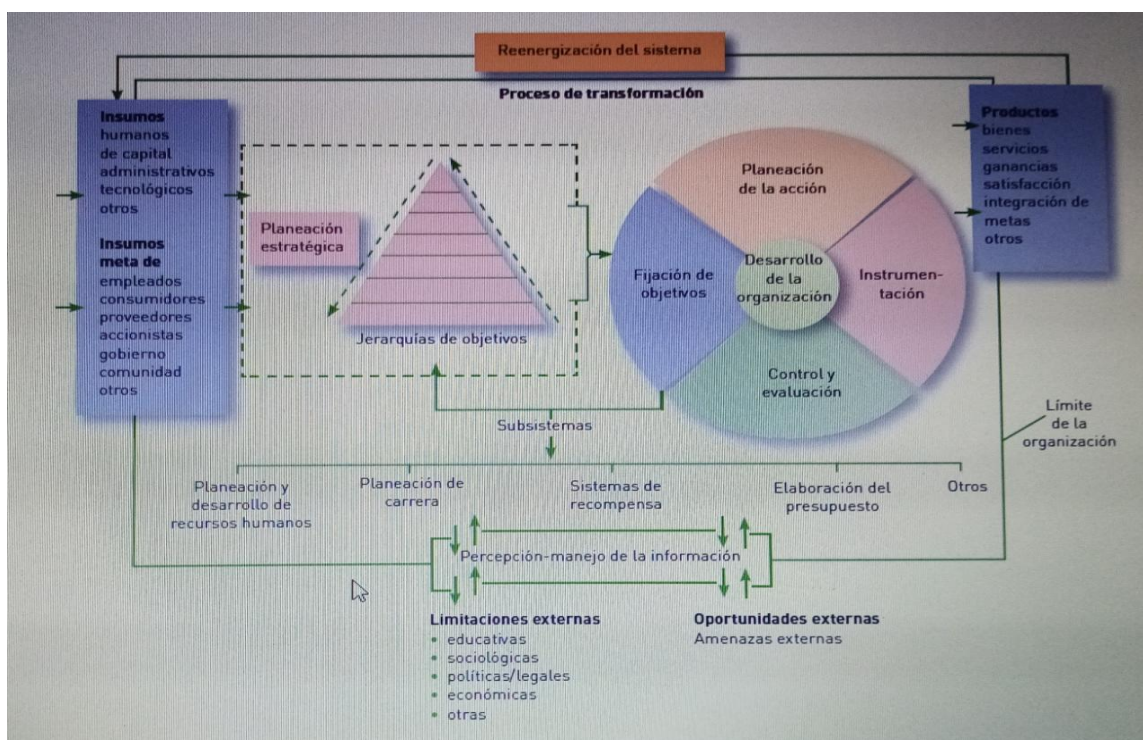


Fig. 2.4

La APO es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en

objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

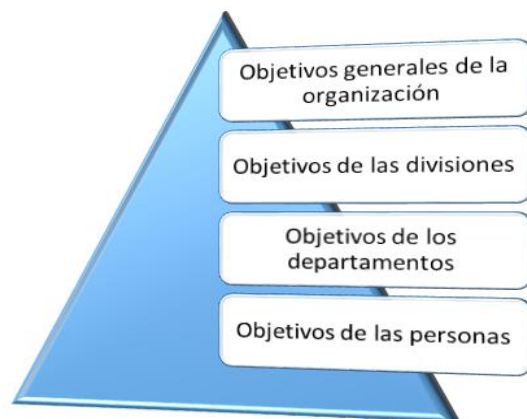


Fig. 2.5

Elementos de la Administración Por Objetivos.

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

1. La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
2. La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
4. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

Características de la Administración por objetivos.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

6. Participación activa de la dirección.

La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.

La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Ventajas y debilidades de la administración por objetivos.

Aun cuando la administración orientada a objetivos es uno de los enfoques gerenciales más ampliamente practicados, en ocasiones se cuestiona su efectividad, lo que casi siempre se atribuye a una instrumentación defectuosa, pero también a que puede aplicarse como una técnica mecánica que se enfoca en determinados aspectos del proceso gerencial sin integrarlos en un sistema.

- **Ventajas de la administración por objetivos**

Hay bastantes pruebas de las ventajas de la APO (casi todas en estudios de laboratorio) que muestran el aspecto motivacional de las metas claras; así, las siguientes son ventajas:

- Perfeccionamiento de la administración mediante la planeación orientada a resultados.
- Precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.
- Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización.
- Desarrollo de controles efectivos que miden los resultados y conducen a acciones correctivas.

- **Debilidades de la administración por objetivos y algunas recomendaciones.**

A pesar de todas sus ventajas, un sistema de la APO tiene debilidades (la mayoría se deriva de errores de aplicación). El fracaso en la enseñanza de la filosofía de la APO es una de las debilidades de ciertos programas: los gerentes deben explicar a sus subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué función tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía se funda en los conceptos de autocontrol y autodirección. A menudo otro de los problemas es no orientar a quienes establecen las metas: los gerentes deben saber cuáles son las metas corporativas y de qué manera sus propias actividades se ajustan a ellas; también necesitan premisas de planeación y el conocimiento de las principales políticas de la compañía.

Otro problema es la dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. En ocasiones, los participantes en programas de la APO reportan que la preocupación excesiva por los resultados económicos presiona a los individuos, lo que puede alentar un comportamiento dudoso. Para reducir la probabilidad de utilizar medios no éticos en el logro de los resultados, la alta gerencia debe aceptar objetivos razonables, establecer expectativas claras de comportamiento y dar alta prioridad al comportamiento ético, sancionando las actividades no éticas.

Además, puede darse importancia a las metas a corto plazo en detrimento de la salud a largo plazo de la organización. Más aún, los problemas de falta de flexibilidad pueden hacer dudar a los gerentes respecto a si deben cambiar de objetivos, incluso cuando un ambiente diferente exigiera tales ajustes.

Otros riesgos importantes incluyen el uso excesivo de metas cuantitativas y la tentativa de usar cifras en áreas en las que no son aplicables, o bien pueden menospreciarse metas importantes que son difíciles de establecer en términos de resultados finales; por ejemplo, una buena imagen puede ser la fortaleza clave de una empresa, pero es difícil establecerla en términos cuantitativos.

También se corre el riesgo de olvidar que la administración es algo más que el establecimiento de metas. Incluso con las dificultades y los riesgos que conlleva administrar por objetivos en ciertas situaciones, el sistema destaca en la práctica el establecimiento de metas, algo que desde hace tiempo se considera parte esencial de la planeación y la administración.

Determinación de Objetivos.

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

- La expresión “objetivo de la empresa” es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.

- Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Jerarquía de objetivos.

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

Ciclo de la Administración Por Objetivos.

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes.

Es un estilo de gerencia exigente y estimulante. Provee los siguientes aspectos:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
- Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar.

Éstos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos:

- Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
- Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
- Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.

2.4 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.

La solución de problemas y toma de decisiones, tal como están enunciadas, parten del supuesto de que hay algo que decidir o resolver. Lo que a veces no se reconoce es que en esas situaciones en las que se presenta la toma de una decisión o solución van de acuerdo al punto de vista de la persona que las ha encontrado. Por lo tanto, hay situaciones en las cuales hay que decidir o resolver algo, siempre y cuando a la persona le “importen” y por lo cual hace juicios sobre esta. Así, los problemas, las posibilidades, las soluciones, las decisiones, sólo hacen sentido y se remiten a una sola persona. Por lo que distintas personas enmarcarán una misma situación en forma diferente, verán otros problemas, otras posibilidades de solución y tomarán decisiones distintas.

Es necesario que se tomen en consideración la forma en la que se articulan y observan las situaciones, cual es el sentido que le damos y cómo cuestionamos cada situación. Es necesario distinguir la forma en la que formulamos los problemas y como formulamos las posibles decisiones a tomar, porque sobre la base y la manera en la que se formule el problema se encaminará nuestra forma de actuar para la solución. Así, si se cambia la formulación del problema se cambiarán las posibles soluciones.

Proceso de solución de problemas.

Los seis pasos para la solución de problemas por lo general se muestran en rueda y a pesar de estar en orden y numerados los grupos van intercalando el proceso y pocas veces regresan a revisar los primeros pasos.



Fig. 2.6

1. Identificación del problema.

Se debe encontrar el problema, como algo que está afectando los objetivos que se quieren seguir, los problemas pueden ser actuales o ser la causa de muchos conflictos en la empresa. Se pueden generar las siguientes preguntas para poder localizar el problema: ¿Dónde está ocurriendo?, ¿Qué es lo que ocurre?, ¿en qué momento sucede?, ¿a quién involucra?, ¿Por qué ocurre este problema?

Las técnicas más utilizadas para identificar el problema son:

- Tormenta de ideas.
- Análisis de Pareto.
- Votación ponderada.
- Reducción de listado.
- Entrevistas.
- Encuestas.

2. Análisis del problema.

Para poder realizar el análisis es fundamental tener datos e información y tener la confianza en esos datos. Ya cuando se tienen los datos e información, se debe comprender el problema, lo cual se logra cuando se define, estructura y analizan las fallas. Si el problema resulta muy complejo se debe dividir en segmentos y así se podrá describir cada uno de los segmentos especificando problemas.

Se deben asignar prioridades a los problemas cuando son muchos para ver con cual se va empezar y seguir la secuencia que se fijó. Se les debe dar mayor prioridad a los que son importantes dejando para resolverlos después los que son urgentes.

Las técnicas más utilizadas para el análisis son:

- Campo de fuerzas.
- Votación ponderada.
- Análisis de Pareto.
- Análisis causa efecto.
- Escritura de ideas.
- Grupos nominales.
- Gráfico de sectores.
- Histograma.

3. Generar soluciones potenciales.

Para llegar a la solución de un problema se pueden generar varias alternativas de solución, estas alternativas están basadas en la incertidumbre. Para encontrar estas soluciones se deben ver la condición deseada en el paso 1 y los datos que se analizaron en el paso 2.

Se pueden generar las siguientes preguntas para facilitar este paso:

- ¿Cómo pueden eliminarse las causas del problema?
- ¿Cómo pueden reducirse las fuerzas negativas del problema?
- ¿Cómo aumentar las fuerzas positivas?
- ¿Qué otras ideas novedosas pueden dar solución al problema?

Las herramientas más utilizadas son:

- Tormenta de ideas.
- Análisis de Pareto.
- Matriz de jerarquización.

4. Toma de decisiones y planes de acción.

Fundamentos para la toma de decisiones:

- Definir los problemas.
- Recopilar datos.
- Generar opciones.
- Elegir un curso de acción

Se tienen que analizar varios aspectos para la toma de decisiones, la forma en que se abordarán esas decisiones en base al problema que se quiere resolver, las posibles soluciones y el grado de riesgo que tomará cada una de ellas.

La certidumbre, riesgo e incertidumbre son las circunstancias en las que se toman las decisiones.



Fig. 2.7

Certidumbre. Cuando los individuos están completamente informados del problema o los problemas y se conocen soluciones que se han dado a otros problemas como los resultados que han obtenido.

Riesgo. Es el punto medio entre los extremos de la certidumbre y la incertidumbre, la calidad de la información con la que se cuenta varía mucho. El responsable de tomar la decisión puede basarse en probabilidad objetiva y subjetiva.

Probabilidad Objetiva. Es la posibilidad de que ocurra el resultado con base en hechos consumados y cifras concretas.

Probabilidad subjetiva. Está basada en juicios y opiniones personales, dependen de la intuición de los individuos basadas en experiencias de situaciones similares.

Incertidumbre. Cuando no se dispone con la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados. En este plano las personas están imposibilitadas, aún no definen el problema y por lo tanto no pueden dar soluciones.

Estilos de toma de decisiones.

Varían de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentre el administrador.

- **Decisivo.** Este estilo de decisión es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apegan a él. Valora la honestidad, lealtad y la brevedad.
- **Jerárquico.** Las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones, una vez tomadas, sean finales y resistan la prueba del tiempo.

- **Integrador.** En la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo.

Técnicas más utilizadas en la toma de decisiones.

- Campo de fuerzas.
- Votación ponderada.
- Valoración de criterios.
- Hoja de balance.
- Análisis costo-beneficio.
- Comparaciones apareadas.
- Diagrama de Gantt.
- Diagrama de Pert.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de Ishikawa.
- Árboles de decisión.

5. Implementación de la solución

Después de que ya se completaron los 4 pasos anteriores en la solución de problemas, la aplicación de la solución escogida debe constituir un paso relativamente directo. A pesar de que muchas de las soluciones parecen ser las mejores fracasan por los siguientes aspectos:

- El planteamiento se confunde con el pronóstico.
- Las conjeturas sobre el tiempo son optimistas.
- No se han elaborado planes de contingencia.
- El plan no se comunica o actualiza apropiadamente.
- No se logra el compromiso necesario.

Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

- Diagrama de Gantt.
- Diagrama de Pert.
- PNI.
- Planes de contingencia.

6. Evaluación de la solución.

El sexto paso hace que el método en completo forme un círculo cerrado. Solo se puede cerrar el círculo hasta que se evalúan los resultados.

Las técnicas más utilizadas son:

- Hoja de balance.
- Planes de contingencia.

- PNI.

Metodología de evaluación:

- Establecer criterios sobre resultados.
- Comparar con los datos recopilados para analizar el problema en el paso 2.
- Comparar con la condición deseada del paso 1.
- Comprobar si hay nuevos problemas creados por las soluciones.
- Acordar comenzar el proceso en caso de que subsista el problema o se hayan derivado otros.

Racionalidad en la toma de decisiones.

A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad?, ¿cuándo piensa o decide racionalmente una persona? Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración, porque:

1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.
2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Racionalidad limitada o ligada.

Un administrador debe estar consciente de la racionalidad limitada o ligada, y, además, aceptarla; es decir, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Como en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su aversión a los riesgos (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simon llamó a esto *satisfacer*; es decir, elegir, dadas las circunstancias, un curso de acción lo suficientemente bueno, aunque no del todo satisfactorio. Aunque es común que se tomen decisiones gerenciales para salir adelante con la mayor seguridad posible, muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados.