UNIDAD IV: Proceso administrativo (Planificación)

Karina A Krausse M.

Publicista.

Magíster en Dirección de Empresas(MBA).

Áreas: Reputación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad del Bío-Bío

El Proceso Administrativo

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera Etapa

Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando y definiendo los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La Segunda Etapa

Cuando ya está totalmente estructurado el organismo, desarrolla las funciones en toda plenitud, operaciones o actividades que le son inherentes, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

De igual manera ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de una o pocas personas, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando esta debidamente estructurado, existe una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

- Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.
- Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación,
 organización, integración, dirección y control.

- G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.
- Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control. De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, puede concluirse que, seis son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases.

Fase estática

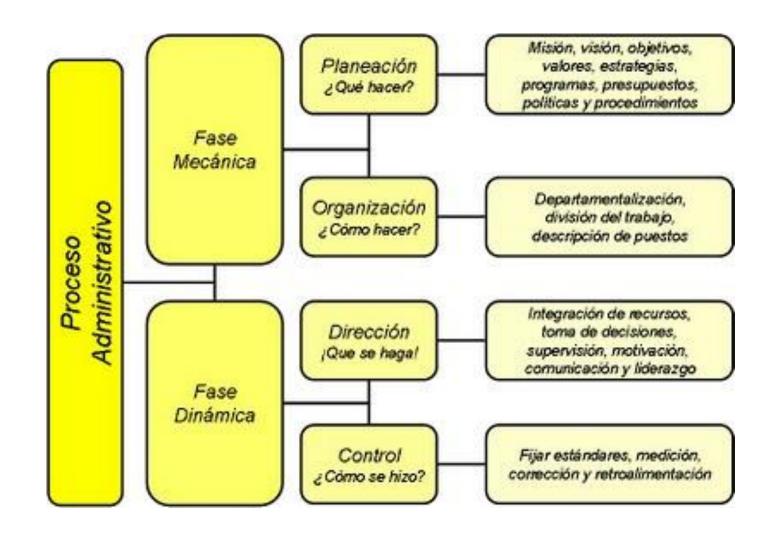
Compuesta por la previsión, planificación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos:

- ☐¿Qué se va a hacer?
- ☐ ¿Cómo se va a realizar?

Fase dinámica

La implantación dentro de la organización, permite ver con mayor claridad lo que al momento se esta haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones, y aquí se encuentran las fases de integración, dirección y control.

- Otra razón por la cual se les ha dado en llamar fase estática y dinámica, es debido a la relación que se tiene con las personas.
- Generalmente en la fase estática se tiene poca o nula relación con personas, en tanto que en la fase dinámica, existe gran actividad e interacción con otros seres humanos.



La Planificación

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

¿Cuál es la importancia de la Planificación?

- □ Propicia el desarrollo de la empresa.
- □ Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- Fernández, J. afirma que "Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

De la Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

Principios de la planificación

- FACTIBILIDAD: debe ser posible de lograr.
- FLEXIBILIDAD: adecuarse a los imprevistos y buscar la combinación.
- > OBJETIVIDAD: se basa en datos reales y exactos.
- UNIDAD: armonía y coordinación y deben dirigirse a objetivos generales
- CAMBIO DE ESTRATEGIA: modificaciones del plan por fuerza mayor.

¿Cómo se clasifica la Planificación?

- Existen diversos tipos de planes, entre los que se tienen:
- Misión: es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.

Visión: es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa". Objetivos: son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2011 con respecto a las del 2012. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta 1 año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

Metas: los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2011, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.

Políticas: son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.

Reglas: son normas precisas que regulan una situación en particular. Acá se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.

- Estrategias: la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.
- Por ejemplo, una estrategia podría se "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".

Programas: son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

Presupuestos: es un plan que representa expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).

Procedimientos: son planes que señalan una serie de labores relacionadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.

Distinción entre plan, programas y proyecto

"Presupuesto, Políticas, Procedimientos, Programas"

Proyectos consiste en un conjunto complejo de objetivos y acciones de donde surge la necesidad de volverlo operativo, y de desmembrarlo en conjuntos de menor complejidad: Programas; se subdivide en un determinado número de Proyectos que son la descripción de una actividad limitada en tiempo y espacio con una finalidad: cumplir un objetivo. Que se intercala entre los objetivos de programas y el plan.

El proceso de la Planificación

Harold Koontz ha determinado algunos pasos que deben seguirse en la planificación, a saber:

- A. Detección de una oportunidad.
- B. Establecimiento de objetivos.
- C. Consideración de las premisas de planificación.
- D. Identificación de las alternativas.

- E. Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas.
- F. Elección de una alternativa.
- G. Elaboración de los planes de apoyo.
- H. Elaboración del presupuesto.

- Entre las ventajas más relevantes de la planificación tenemos:
 - Ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa
 - Permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial
 - ☐ Ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

La planificación puede ser estratégica y operativa.

Clasificaciones de la planificación

1. EN CUANTO AL OBJETO:

El objeto que se pretende aplicar al proceso campo o sector del conocimiento social, económico. Así obtenemos la planificación económica, industrial, educacional, urbana, de seguridad, etc.

2. EN CUANTO AL ESPACIO: Nacional, regional, provincial, estatal, empresarial.

 EN CUANTO AL TIEMPO: Corto Plazo: menor a 1 año (las incertidumbres son menores)

Mediano Plazo: de 1 a 3 años

Largo Plazo: de 3 años en adelante.

En cuanto a niveles: planificación estratégica.

- La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Acá se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional.
- Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- A. Identificación de las estrategias actuales.
- B. Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- C. Selección de metas estratégicas.
- D. Evaluación y ejecución de las estrategias.

Planificación Táctica

- Es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa.
- Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:
 - El plazo, los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes tácticos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.

2. El alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son específicos.

3. Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.

Planificación Operativa

Operativa : (corto plazo) formulación de actividades más detallada, se refiere a cada uno de las unidades en que se divide un área de actividad.

Metodos de planificación

- El Gráfico de Gantt
- Henry Laurence Gantt (1861-1919) desarrolló a inicios del siglo XX este método gráfico de planeación y control, que permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades.

Llamado también cronograma de actividades Calendarización, se trata de un gráfico de barras, dónde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad. La utilidad de éste gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

Para una mayor ilustración, a continuación se presenta el Gráfico de Gantt que dispone los tiempos y actividades para la realización de una investigación de mercado, dividida en tres fases y para ser desarrollada en cuatro meses.

Cronograma de actividades

De acuerdo con las etapas que se deben llevar a cabo para la realización del proyecto de investigación, se presenta el siguiente cronograma de actividades:

Actividad \ Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Análisis y evaluación de la información obtenida.																
Mapa conceptual de la navegación.																
Búsqueda y análisis de las tecnologías a utilizar.																
Gestión de recursos y/o equipo multidisciplinar.																
Propuesta y definición del diseño de las interfaces.																
Montaje y realización del sitio web interactivo.																
Ajustes y evaluación de resultados.																
Ultimas Correcciones																
Socialización final del proyecto investigativo																

Diagrama de análisis de proceso.

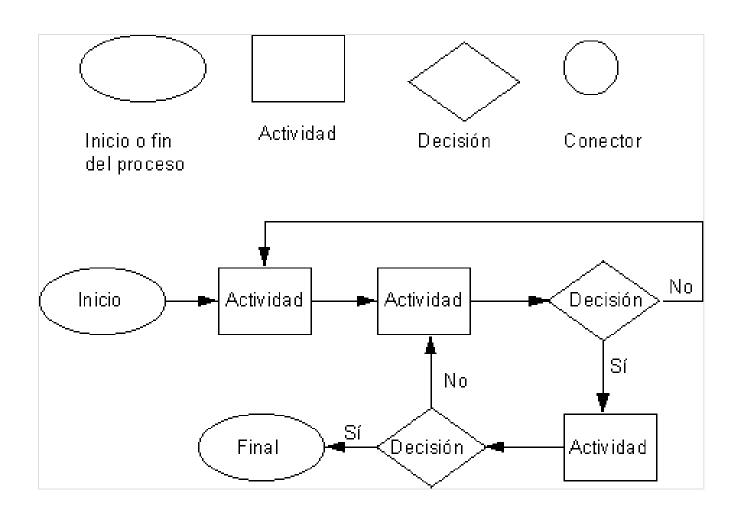
- Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.
 - Se hace uso de simbología para mostrar acciones como "transporte", "operación", "inspección", "demora" y "almacenamiento" o "archivo".

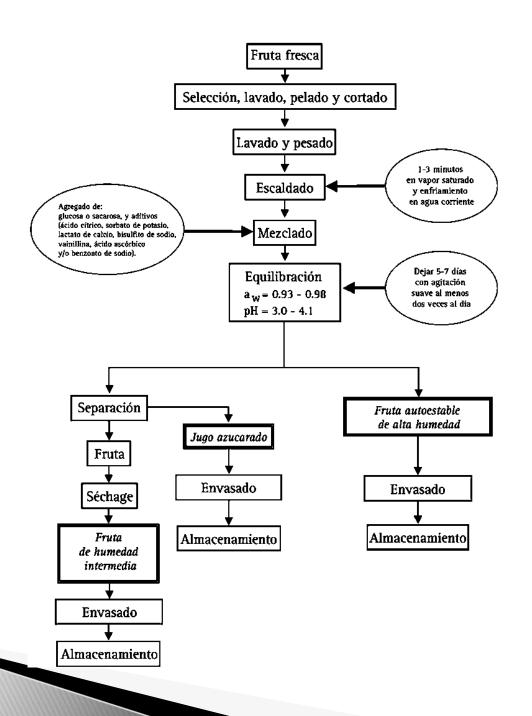
Actividad	Símbolo	Resultado Predominante
Operación	\circ	Se produce o se realiza algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve un objeto.
Inspección		Se verifica la calidad o la cantidad del producto.
Demora		Se interfiere o se retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o se protege el producto o los materiales.
Actividad combinada		Operación combinada con una inspección.

Frazada en bruto Codificar Medir Entire to y pe slado Esperar juntar varios A zurekto Z∎rektoγ Inspección Esperar juntar varios A attilo Espera en attillo Frazada preparada

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo, y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, conector de página y conector.



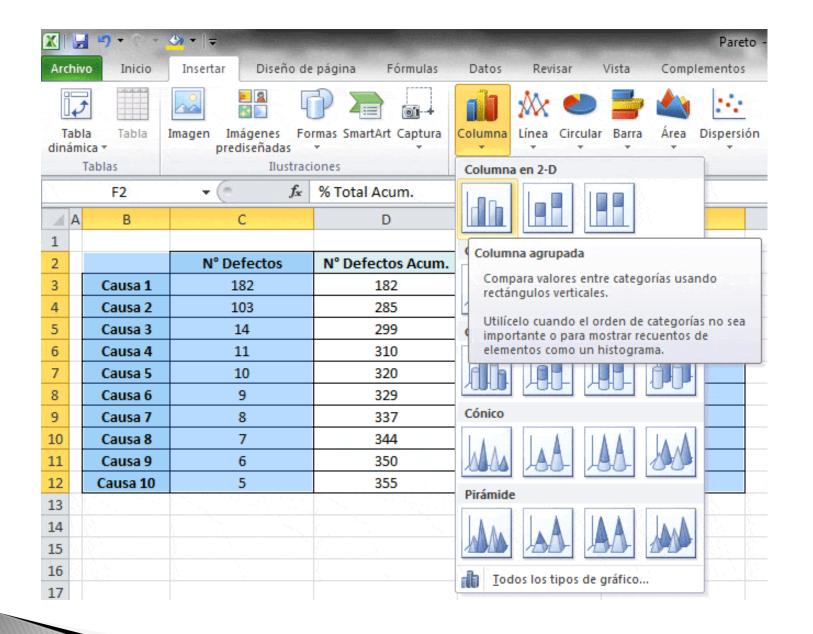


Los pronósticos.

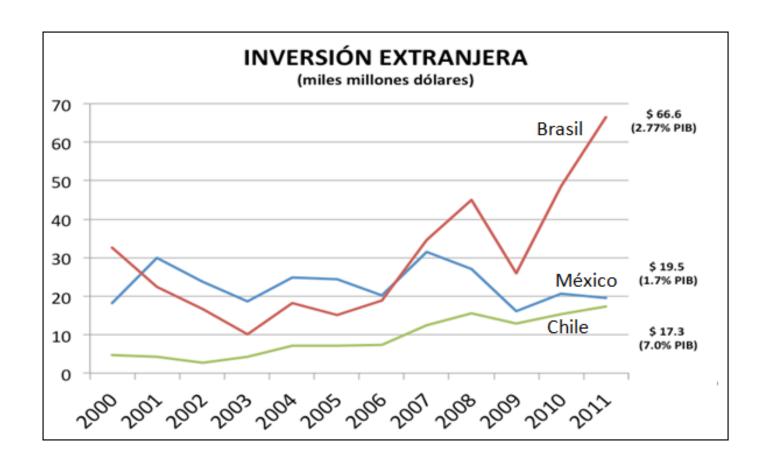
Son conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder y tomando como base datos pasados.

Conjetura es un juicio probable de una cosa por indicios y observaciones.

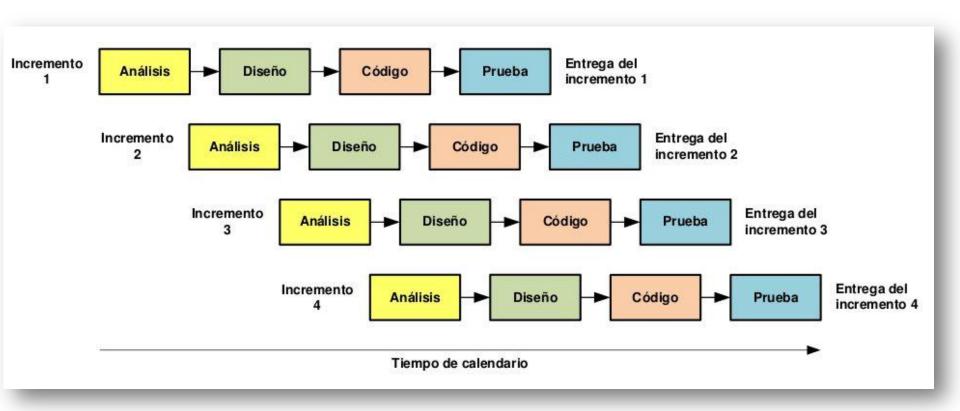
Premisa es una proposición que contiene una descripción breve, de la causa y el resultado que se puede obtener, al poner en práctica una alternativa determinada. Uno de los métodos utilizados para realizar pronósticos es el de los <u>Mínimos Cuadrados</u>, por el cual la relación media entre dos o más variables es calculada cuantitativamente, y se trata de conocer datos futuros basándose en los ya conocidos.

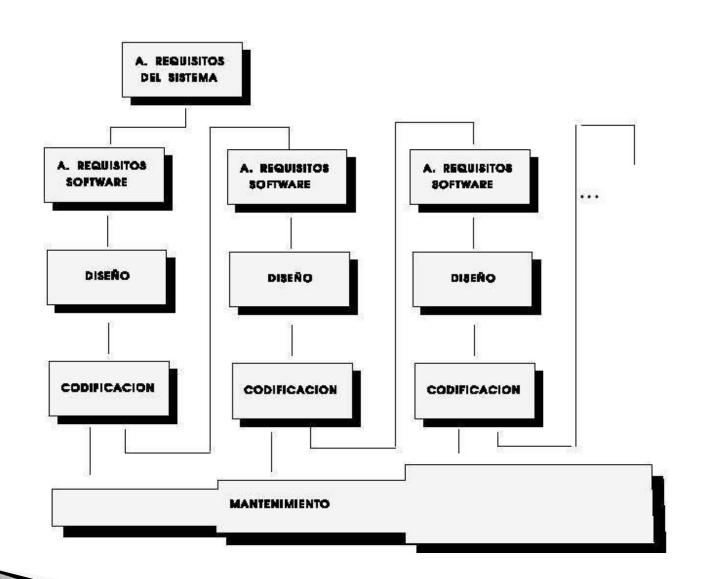


Año	Х	Y	X.Y	X^2	Ϋ́	BIAS	MAD	MSE
2000	-4	1394,2	-5576,8	16	2063,8	-669,55	669,55	448297,20
2001	-3	3500,0	-10500,0	9	2444	1055,96	1055,96	1115051,52
2002	-2	2945,7	-5891,4	4	2824,3	121,37	121,37	14730,68
2003	-1	3640,0	-3640,0	1	3204,6	435,38	435,38	189555,74
2004	0	3636,4	0	0	3584,91	51,49	51,49	2651,22
2005	1	3339,7	3339,7	1	3965,20	-625,50	625,5	391250,25
2006	2	3283,1	6566,2	4	4345,5	-1062,39	1062,39	1128672,51
2007	3	3580,6	10741,8	9	4725,8	-1145,18	1145,18	1311437,23
2008	4	6944,5	27778,0	16	5106,07	1838,43	1838,43	3379824,86
2009		32264,2	22817,5	60		0,0088889	7005,25	7981471,22



PEI Método Incremental estudia los incrementos (positivos o negativos) que con relación a periodos anteriores se han venido presentando, luego se efectúa un promedio aritmético de los incrementos porcentuales y el resultado final se aplica incrementándolo al resultado del presente periodo.





El <u>Método de Tendencias</u> estudia la tendencias que se vienen mostrando en los resultados anteriores, tomando dentro del análisis el año de referencia y el resultado obtenido en ese año.

M	A	В	С	D	E	F	G	H	1	J	
1	Año (X)	X	Y								
2	1995	1	3,4								
3	1996	2	3,1			E188 (9)					
4	1997	3	3,9			Exportac	iones de la 1	Empresa M &	& M	4,7	
5	1998	4	3,3	5	0.0	2000	4,3		4 4,1		1,5
6	1999	5	3,2	4,5	C. C. C. C.	3,9	3,9	3,5 3,6 3,7	3,6		2
7	2000	6	4,3	9 3,5 9 3	3,4	1 3,3 3	2/				
8	2001	7	3,9	9 3	-		1	2003	1		
9	2002	8	3,5	€ 2,5	+		cta de tenden y = 0,07x + 3,21		Exportacio	ones	
10	2003	9	3,6	9 15	1	31	1 = 0,072 7 2,22	*			
11	2004	10	3,7	Q 1,5 Z 1	1						
12	2005	11	4	0,5	4						
13	2006	12	3,6	0							70
14	2007	13	4,1		1995 199	961997199819	99 2000 2001 2	002 2003 2004	2005 2006 200	7 2008 2009 20	010
15	2008	14	4,7				A	ños			
16	2009	15	4,2				11				
17	2010	16	4,5								