- CONCEPTOS BASICOS:

Planeamiento significa decidir por anticipado qué vamos a hacer en el futuro, constituye la acción de proyectar curso de acción

OBJETIVOS:

La definición de los objetivos y la determinación de los medios para alcanzarlos es la esencia misma del planeamiento.

¿Qué queremos hacer?

¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos hacer?

¿Qué es aquello que necesitamos hacer?

¿Qué somos capaces de hacer?

¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?

¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podemos llegar adonde queremos?

¿Qué es lo que queremos lograr?

¿Cómo se hace?

¿Cómo verificamos que lo que estamos haciendo, lo hacemos bien?

. El análisis de esta diferencia es un concepto clave en planeamiento, pueden plantearse algunos interrogantes para pasar de la situación actual a la situación futura deseada.

¿Cuál es la situación actual?

. Se trata de un análisis de situación: cuáles son las fortalezas y cuáles son las debilidades, cuáles son las oportunidades y cuáles son las amenazas.

- FODA

¿Qué es lo que se quiere lograr?

- Se establecen los propósitos, la misión o las diferentes jerarquías de objetivos estableciendo las prioridades a lograr en el tiempo.

¿Cuál es la diferencia entre la situación actual y la situación futura?

• El planeamiento permite evaluar los recursos necesarios y el esfuerzo requerido para llevar a cabo el plan.

¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo las actividades identificadas?

Quiénes, cómo y cuándo se llevarán a cabo las actividades para ejecutar el plan en términos de planes, programas, proyectos y presupuestos.

Importancia del planeamiento

• El concepto de planeamiento comprende la definición de opciones para alcanzar los objetivos, el concepto de visión y la necesidad de una capacidad para la creatividad. Es necesario comprender las tendencias del entorno para que la organización alcance el máximo beneficio y tenga la mejor posición competitiva

Exigencias del Planeamiento

Tiene que contribuir al logro de los objetivos de la organización

La dirección tiene que iniciar el proceso con el fin de diseñar la organización

La alta dirección es la responsable

Hay diferentes niveles de planeamiento en toda la organización

Los planes deben ser flexibles

La estrategia de una empresa se fundamenta en la relación entre sus productos y servicios.

El plan se basa en el uso de recursos escasos para lograr los objetivos

La retroalimentación es el proceso por el cual se pueden ajustar los planes en forma permanente.

Consistencia Vertical: (términos jerárquicos) Debe existir una total integración en los objetivos descendentes del planeamiento. Ejemplo (comunicación entre todos los niveles de la organización.)

Consistencia Horizontal: Los objetivos deben estar correctamente integrados entre los distintos sectores de la organización. Por ejemplo, los objetivos definidos en el área productiva deben estar relacionados con os objetivos del área comercial.

Mencione y dé ejemplos de las técnicas de ayuda para el Planeamiento.

Diagrama de barras o diagrama de gantt:

El sistema PERT/CPM:

Gráficos y cuadros de doble entrada:

Dé una definición de sistema de Control.

Un sistema de control es un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado.

El esquema del planeamiento del Control consiste en responder a un conjunto de preguntas que se relacionan entre sí.

- ¿Qué? Es decir que vamos a controlar.

- ¿Dónde? En qué lugar se efectuará el control, está relacionado con la pregunta anterior, ya que donde vamos a controlar depende del que vamos a controlar.

- ¿Cuándo? Se refiere a en qué momentos vamos a controlar, también relacionado con las dos

preguntas anteriores.

- ¿Cómo? Se refiere a la manera o forma en la que se efectuará el control.

- Método de comparación: significa de qué manera será medido cada punto de control, contra qué será comparado y de qué manera serán comparados los estándares con los resultados obtenidos.

- Quién? Se refiere a quien es la persona o personas que tomarán decisiones ante el resultado obtenido con el control.

- Acción correctiva: refiere a que tipo de acciones serán de aplicación de acuerdo al resultado del control efectuado.

58- Desarrolle las formas y modalidades de Control y explique cómo se relacionan entre sí.

Formas:

-Control directo: suele llamarse control cara a cara, y es un control que se realiza generalmente sobre una persona de la organización.

-Control grupal: es el que se efectúa sobre un grupo de agentes de la organización.

En ambos (directo y grupal) se conoce la existencia de un controlado y de un controlador que sabe que está siendo controlado. Es decir ambos conocen perfectamente la función que están desarrollando.

-Control cruzado: en este caso no existe la figura del controlado y del controlador como en los dos casos anteriores. En éste las tareas están definidas de tal manera que se controlan la una a la otra, a pesar de que nadie ha sido definido controlador.

Control automático: es el tipo de control que utiliza recursos tecnológicos, que no pueden decidir por sí la aplicación o no del control. Es resultado de la aplicación de recursos tecnológicos, siendo realizados por máquinas.

Modalidades:

-Control por intervención: el control se realiza en el momento que uno quiera, puede estar o no incorporado a la rutina normal de la empresa. Se ejecuta en un momento determinado.

-Control interno: este control está incorporado a las rutinas normales de la organización, también se planea el control de forma tal que termina siendo parte natural de ellas. Es una propuesta más científica.

59- Enumere los principios del Control.

- Empleo de la contabilidad como elementos informativo

- Coincidencia estructural entre el presupuesto y plan de cuentas

- Control por excepción

- Economía del control

- Control por asignación de responsabilidades

- Encadenamiento e integración de los sistemas de control

- Precisión de la información

- Adopción de medidas adecuadas como consecuencia del control.

60- Explique qué significa la economía del Control. Dar un ejemplo.

Significa que debe existir una relación entre el desvío detectado como consecuencia de la falla del sistema de control y su relación con el costo de la implementación de los mecanismos de control. Recién después de implementado el sistema de control, lo que significa haber efectuado la inversión necesaria, podríamos evaluar económicamente el resultado obtenido por este sistema al evitar el desvío que dio origen a la instalación del sistema.

**SISTEMA DE DECISION**

La toma de decisiones es un proceso de elección entre alternativas en orden a llevar a cabo un objetivo. Es una de las actividades más importantes que ocupan a los directivos bajo las condiciones de riesgo e incertidumbre. En una decisión hay cuatro elementos: llevar a cabo un objetivo, la existencia de alternativas, una decisión trae consecuencias favorables o desfavorables y la elección que resulta de la evaluación de las alternativas.

El proceso decisorio puede ser dividido en tres etapas:

1) El deseo de emprender una acción para resolver un problema o lograr un objetivo

2) La toma de decisión, o realizar la acción

3) El resultado que produce la acción, que se analiza, se revisa, se fija y se retroalimenta.

El proceso de la toma de decisiones

Las etapas en el proceso de toma de decisiones son las siguientes:

a) La identificación y la definición del problema a resolver: esta etapa es también llamada la etapa analítica, los pasos de esta etapa son los siguientes 1- reconocer la necesidad de tomar una decisión 2- identificar el problema 3- reunir los hechos relacionados con el problema 4- analizar los hechos. En ésta etapa se deberá tener en cuenta el desempeño pasado, actual y el esperado en el futuro de la organización, el objetivo es realizar un diagnóstico de las causas de los problemas existentes. El problema constituye la brecha entre la realidad actual o proyectada y el deseo, entre dónde estoy o dónde puede llegar a estar y adónde quiero llegar.

Dentro de los problemas cabe distinguir: 1) el problema desvío: cuando no se está logrando o se estima que no se va a lograr un objetivo prefijado,

2) un problema de identificación: cuando ya se ha identificado un objetivo y es preciso definir cómo se va la concretar el objetivo fijado y 3) problema de aprovechamiento de oportunidades: en este caso se fija un nuevo objetivo.

b) La identificación de las soluciones posibles: identificar las diversas alternativas de solución del problema. Una vez conocido el diagnóstico se trata de buscar soluciones a medida de cada problema basadas en nuevos enfoques, en la creatividad y no estar sujeto sólo a la experiencia del pasado.

c) La evaluación de todos los factores que intervienen en cada curso de acción permite evaluar frente a los criterios posibles para la toma de la decisión.

d) La elección de la alternativa estará basada en la evaluación anterior, es la elección de una alternativa entre los varios cursos de acción y luego se procederá a la implementación de la decisión y el seguimiento de la misma.

e) La implementación supone poner en práctica la solución alternativa y asegurarse de que funcione. La implementación va más allá de una mera solución del problema porque requiere que el decisor ponga la solución en práctica. La toma de decisión sin implementación es simplemente un ejercicio intelectual. La implementación es una etapa crítica porque requiere el apoyo y la cooperación de los ejecutivos, directivos y empleados, que pueden tener diferentes intereses y objetivos.

f) La evaluación de la decisión: es la última etapa. Los directivos reúnen información e intentan comprobar si la decisión implementada logra sus objetivos. La disponibilidad de información y feedback correctos y a tiempo permite al decisor hacer una evaluación completa y determinar si se necesitan modificaciones.

SISTEMA DE DECISION

La DECISION es una habilidad que se desarrolla a través del tiempo. Pensar ordenadamente en un proceso efectivo y la relación entre las diversas variables. Condiciones que determinan un problema de decisión:

1) Resolver un problema.

2) Se puede lograr por diferentes caminos, variables no controlables

3) Lograr el objetivo esta condicionado

4) Se debe elegir un camino entre los posibles

QUIENES TOMAN DECISIONES

La DECISIONES se toman en todos los niveles. Según el nivel que las tomas, pueden ser:

1) Decisiones INSTITUCIONALES:

Alcance: Este nivel involucra decisiones de gran envergadura que afectan a toda la organización.

Ejemplos: Cambios en la misión y visión de la empresa, reestructuración organizativa, inversiones a largo plazo, fusiones y adquisiciones.

2) Decisiones DIRECTIVAS:

Alcance: Se toman a nivel de la alta dirección y están más enfocadas en la implementación de las decisiones institucionales.

Ejemplos: Desarrollo de estrategias, asignación de recursos, establecimiento de objetivos departamentales, gestión del talento y liderazgo.

3) Decisiones TECNICAS – OPERATIVAS

Alcance: Estas decisiones se toman a nivel operativo y técnico para garantizar la ejecución eficiente de las estrategias.

Ejemplos: Procesos de producción, gestión de proyectos, selección de proveedores, control de calidad, asignación de tareas diarias.

CONDICIONES EN QUE SE TOMAN DECISIONES

Depende de la cantidad y la calidad de información con que se cuenta:

CERTEZA

RIESGO

INCERTIDUMBRE

Los factores que intervienen en la toma de decisiones

En la toma de decisiones intervienen diversos factores: la intuición.

la experiencia.

los valores personales.

y la capacidad para juzgar diferentes situaciones.

Los modelos de toma de decisiones

Modelo racional: el proceso de decisión es un proceso lógico con la información completa

Modelo conductual: es el modelo planteado por H. Simon. En este caso se busca la mayor eficiencia en el uso de sus limitados conocimientos y habilidades.

■ Modelo político: es el resultado de un

proceso de negociación entre los diferentes miembros de una organización.

El proceso de la toma de decisiones Las etapas

■La identificación y la definición del problema.

■La identificación de las soluciones posibles.

■La evaluación.

■La elección de la alternativa.

■La implementación –.

■La evaluación de la decisión-

Características del acto decisorio

Consciente: significa con el conocimiento del problema y de sus posibles soluciones. Se evalúan varias alternativas.

Finalista: un acto decisorio es finalista en la medida que conduzca al objetivo final, ya sea por sí mismo o por su concatenación con otras decisiones.

Racional: significa que la alternativa por la cual se opte debe ser la que se juzgue mejor para el problema a resolver.

TIPOS DE DECISIONES

Decisiones no programadas: Únicas, irrepetibles y poco frecuentes. Se toman a largo plazo o cuando intervienen variables fuera de control directo. Requieren creatividad, intuición y solución creativa de problemas. Ejemplos incluyen la introducción en un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.

Decisiones programadas: Repetitivas y rutinarias, con procedimientos definidos. Se toman en condiciones estables y previsibles, siguiendo estructuras formales. Utilizan tecnología y modelos matemáticos para ayudar en la toma de decisiones. Ejemplos son la liquidación de sueldos o la fijación de precios de pedidos comunes de clientes. Estas decisiones son de solución simple y frecuentes.

■ CERTEZA – RIESGO -INCERTIDUMBRE.

MEDIOCRE - EQUIVOCADAS - TARDIAS

TOMA DE DECICIONES EN GRUPO

Las ventajas potenciales de las decisiones grupales son:

■Mayor cantidad de información

■Más puntos de vista diferentes y enfoques diferentes

■La discusión en el grupo estimula la capacidad intelectual, generando mayor cantidad de alternativas posibles de solución

■Las personas comprenden las razones por las que se tomó la decisión

■Las personas se comprometen con la decisión.

Información.

Definición: La información es más que datos; es un conjunto procesado de datos que se presenta de manera inteligible al receptor. Tiene un valor real y perceptible que influye en decisiones presentes y futuras. Para que los datos se conviertan en información, deben ser procesados, añadiendo valor al conocimiento existente. La relevancia de la información radica en su capacidad para reducir la incertidumbre, siendo crucial en la toma de decisiones al facilitar la identificación de problemas y oportunidades. La relación entre datos e información implica un proceso intermedio de transformación que convierte los datos en un recurso valioso para la toma de decisiones.

Diferencias entre Datos e información:

**Relevancia:**

* **Datos:** Pueden no ser relevantes sin interpretación.
* **Información:** Relevante y aplicable a situaciones específicas.

**Impacto en Decisiones:**

* **Datos:** No influyen directamente en decisiones.
* **Información:** Guía decisiones informadas.

**Definición:**

* **Datos:** Son hechos crudos y sin procesar.
* **Información:** Datos procesados que tienen significado y valor.

Filtrado de información: En el proceso de filtrado de información, cada nivel jerárquico decide la cantidad de detalle que se incluirá en los resúmenes dirigidos al nivel superior. Este proceso no es neutral, ya que puede ser beneficioso al eliminar información superflua, pero también puede tener sesgos no deseados al excluir datos desfavorables. Para contrarrestar este problema, se pueden implementar mecanismos verificadores, como diseñar sistemas de información que almacenen detalladamente la información no filtrada. Esto asegura que la información completa esté disponible para consultas, ya sea por desconfianza en la información filtrada o para obtener más detalles sobre una situación específica.

