

03

UNIDAD

-Asc-
Analista de
Sistemas

SOR1

Sistemas y organizaciones 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



- Aspectos generales de la Planificación.
- Proceso administrativo: fundamentos-funciones administrativas.



- Entender por qué la Planificación debe tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.
- Definir a la Planificación como un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

MÓDULO
DIDÁCTICO
2020

ISSD

05

CLASE

SABER QUÉ QUEREMOS LOGRAR ES VITAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE NUESTROS OBJETIVOS

- Podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo seguir para salir de aquí?
- Esto depende en gran parte del sitio a dónde quieres llegar.
- NO me importa mucho el sitio.
- Entonces tampoco importa mucho el camino.

Alicia en el país de las maravillas.

Todos queremos mejorar, cambiar, lograr metas. Pero no todos sabemos cómo hacerlo. Somos como Alicia que quiere salir del país de las maravillas pero no sabe bien ni cómo ni a adonde ir.

Saber qué queremos lograr, es decir, tener un rumbo claro y definido es vital para el cumplimiento del deseo.

Al rumbo lo definimos con un análisis exhaustivo de uno mismo y nuestros sueños. Luego a eso que deseamos lograr, debemos planificarlo para poder cumplirlo. Pero.... ¿todos sabemos planificar, fijar objetivos, metas y actividades?

No sólo que no sabemos realizarlo de forma correcta, sino que es una tarea ardua y tediosa. Así mismo, todos los expertos en gestión, liderazgo, etc., nos explican la importancia de fijar objetivos de forma correcta. ¡Coinciden que es el primer paso hacia el éxito!

Dado la importancia de planificar y fijar objetivos, hoy les quiero compartir características que deben tener los objetivos, para ser considerados correctos.

Seguir estos consejos nos permitirá fijar objetivos correctamente y además poder gestionar su cumplimiento.

Los objetivos deben ser: específicos, mensurables, desafiantes, alcanzables y realistas, acotados en el tiempo, basados en la acción.

• Los objetivos deben ser **específicos**: Aquí respondo a la pregunta de ¿qué quiero lograr?. Los objetivos deben ser lo más concretos posibles para identificar lo que se desea alcanzar. Es ideal tener presente que deben ser expresados como resultado y no como una mera actividad. Por ejemplo. *Voy a ponerme en forma* no es un objetivo específico. La correcta definición es *Voy a correr 30 minutos todos los días, de lunes a viernes durante tres meses para ponerme en forma.*

• **Mensurables**: para poder hacer un buen seguimiento del desarrollo de mi objetivo, debemos poder medirlo. Al medir un objetivo podemos compararlo con la planificación y ajustar desviaciones. Es decir, que debemos poder medirlo, para que tenga otra gran cualidad que es la flexibilidad y adaptabilidad a cambios. Si queremos mejorar, ¡necesitamos medir!

• **Alcanzables**: esto es clave. Los objetivos deben ser lo suficientemente ambiciosos, para motivarme a la acción, pero realizables, cumplibles. Si son muy vagos, no me invitan a la acción, no motivan, no desafían. No los voy a cumplir. Si por el contrario son una utopía, y es imposible su realización, voy a desmotivarme durante el proceso y tampoco podré cumplirlos. En los dos casos anteriores, el impacto en nuestra autoestima es alto. Debemos fijar objetivos ambiciosos pero alcanzables. Mi ex jefe decía, tus objetivos deben ser una papa caliente en tus manos, ¡que inviten a la acción!

• **Acotados en el tiempo**: todo objetivo debe establecer tiempos. Esto nos ayuda con su cumplimiento y seguimiento. El tiempo nos desafía, le da marco a la acción. En caso de no contar con límite de tiempo, lo más probable es que nos relajemos y no cumplamos el objetivo.

• **Basados en la acción**: esto responde a la pregunta de ¿cómo voy a lograr cumplir con el objetivo?. En el ejemplo anteriormente citado, vemos que voy a ponerme en forma corriendo. Esta es la acción prioritaria del objetivo.

La planificación no es fácil, y tampoco algo lindo que nos genere pasión y entusiasmo realizar. Pero es necesaria, se realiza continuamente tanto en nuestra vida personal o en nuestra vida como estudiante y como futuros profesionales. La planeación es un proceso permanente y continuo en nuestra vida y en las organizaciones.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una organización es un ente complejo que interactúa y reacciona frente a un turbulento medio ambiente externo. Cuando nos referimos al análisis y diseño del sistema de planeación, es esencial enfrentarse a este problema de manera lógica y sistemática, de lo contrario, la mente se confunde por la variedad y el número de factores implicados.

INTRODUCCIÓN

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que:

- 1| la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- 2| los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados;
- 3| pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Proyectar el futuro en vez de padecerlo

Desde tiempos remotos, el hombre ha manifestado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en el tiempo por venir. Como si de esta manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios; o bien, cuando se trata de buenas perspectivas, tranquilizarse y disfrutarlas por adelantado.

A partir de esta clase vamos a estudiar el **Proceso de Administración**.

La Administración es un proceso que se vale de cuatro funciones básicas para conseguir los objetivos organizacionales con óptima eficiencia y la mayor eficacia. La buena administración de una empresa, basada en procesos administrativos bien delineados, permite ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humanos como materiales, se vuelven más efectivos.

La administración se destaca entre todas las operaciones de la empresa, pues con ella se logra coordinar todos los objetivos de la empresa y posicionarla por encima de las circunstancias particulares de cada uno de los sectores que la integran. Especialmente en las empresas en las que trabajan gran cantidad de personas sucede que las funcionalidades de cada uno de los sectores a veces dejan a un lado los objetivos generales de la compañía.

Con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes. Dentro del área de la administración empresarial han aparecido diferentes escuelas administrativas, cada una enfocada en algún área en particular y con cierta diferenciación sobre la

naturaleza y las funciones principales de la actividad administrativa en ese marco. Una de ellas es la *escuela del proceso administrativo*.

El padre de esta corriente fue Henri Fayol, quien propuso que el estudio, el análisis y la enseñanza de la administración debían enfocarse en función del punto de vista de las funciones, definidas a partir de cuatro etapas o fases:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

La teoría de Fayol no fue aceptada en su época, sino que comenzó a ser aplicada en las empresas varios años después de su introducción.

Es por esto que la Administración es considerada como una nueva cultura, como una actividad a la que le concierne la acción, pues permite comprender cómo funciona una organización, hacia dónde dirigir el esfuerzo administrativo y entender el entorno en el cual está inserta.

En términos operativos, la administración de una empresa es el sector que se propone determinar anticipadamente los objetivos y los resultados de la empresa, con el fin de lograr que los recursos empleados resulten lo más productivos que sea posible. Es un reflejo claro de la esencia de la empresa en la modernidad, donde la búsqueda de la maximización de las ganancias se expresa en cada ámbito de la organización.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

El paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales fue desarrollado por Henri Fayol (1916). Aunque todavía se discute si la administración es una ciencia o, por el contrario, es arte, desde una perspectiva funcionalista se afirma que la función básica de la administración como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor, constituido por varias funciones que se relacionan entre sí y con todo el conjunto. El *todo* así considerado es mayor que la suma de las partes.

Las organizaciones como objeto de estudio de la Administración

Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Administración. Por este motivo, comencemos por recordar algunos conceptos estudiados en ella.

La administración estudia a las organizaciones –a las que ya hemos definido como *un grupo de personas que interactúan para alcanzar objetivos y metas comunes*–, que se caracterizan porque tienen:

- Un objetivo distinto, el que se expresa en una meta o conjunto de metas.
- Están compuestas por gente.

- Todas tienen una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros. Esto incluye por ejemplo, crear reglas y reglamentos, identificar algunos de sus miembros como administradores y darles autoridad sobre otros miembros.

Dentro de esta estructura organizativa, aquellos miembros que supervisan las actividades de otros y que son responsables de lograr las metas son los administradores, llamados también gerentes o directores, según el tipo de organización.

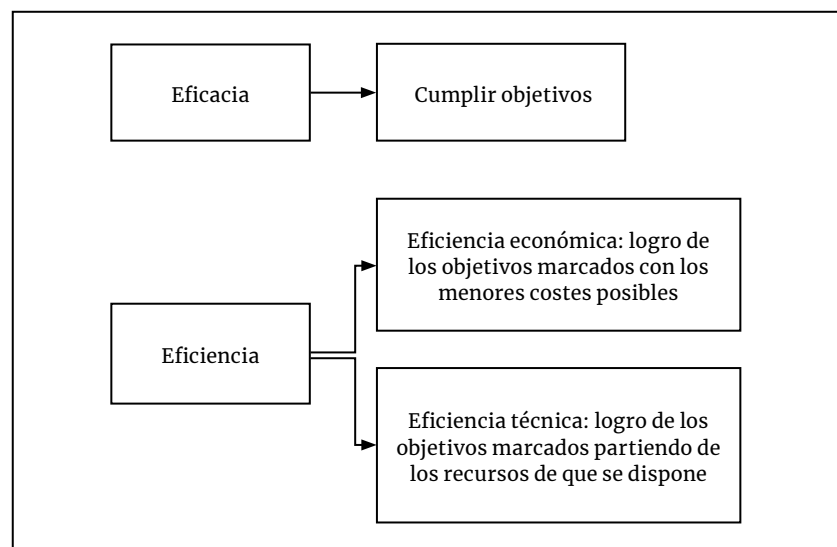
Los administradores desempeñan los mismos roles, aunque la naturaleza y alcance de las actividades son diferentes. Por ejemplo, la planificación difiere entre lo que realiza la alta dirección, las gerencias intermedias y la supervisión. De hecho en todos los niveles se planifica, organiza, dirige y controla, pero varía su forma de acción de un nivel a otro.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El término **administración** refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de las personas. El proceso representa las funciones o actividades con las que se comprometen los administradores. Estas funciones son tradicionalmente clasificadas como: planeación, organización, dirección y control.

¿Por qué las actividades se deben realizar eficientemente? Te damos una respuesta en el esquema [1].

1



La eficiencia es parte vital para la administración.

- **Eficiencia** significa hacer las cosas de manera óptima. Se refiere a la relación que existe entre insumos y producción.

Partiendo de recursos escasos los administradores deben procurar el uso más eficiente de ellos. La administración, por tanto, está comprometida con minimizar los costos de los recursos, pero también está

interesada en conseguir que esas actividades se terminen, o sea, con cumplir los objetivos que se propuso la organización.

- La **Eficacia** es entonces lograr las metas propuestas por la organización.

La Administración bajo un enfoque sistémico, se concibe como un proceso que, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos:

- Centraliza toda la información que recibe de las distintas áreas o sectores de la organización.
- Procesa la información.
- Elabora planes, estrategias, políticas, etc. y pone en marcha las acciones para conseguir, de la mejor manera, los objetivos planteados.
- Finalmente, a través de adecuados y oportunos sistemas de control, se retroalimenta para tomar esa información como nueva variable de entrada al sistema.

El término administración refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de las personas. El proceso representa las funciones o actividades con las que se comprometen los administradores. Estas funciones son tradicionalmente clasificadas como:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva y que perdure en el tiempo.

Concepto

En primer lugar cabe preguntar *¿qué significa proceso?*

Según el Diccionario de la Real Academia Española un **Proceso** es un “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Y *¿qué se entiende por administración?*

La **Administración** es una “ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado”.

Entendido esto, sabemos entonces que: el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y para satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo, a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se pue-

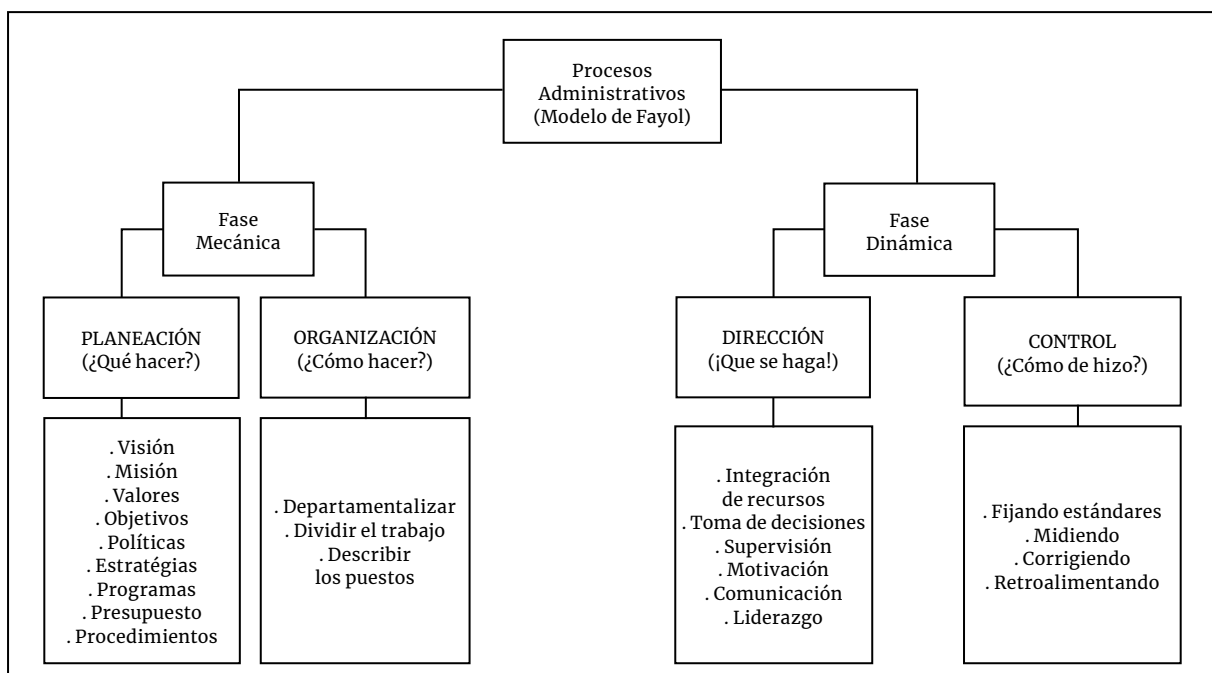
de decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

Conceptos específicos utilizados en Administración

- **Objetivos:** indican los logros que se desean alcanzar. Por ejemplo: Coca Cola se planteó como objetivo hacer de Europa su mercado más rentable en la década de los '90.
- **Metas:** cuantifican los objetivos a alcanzar, ya sea en porcentaje o en pesos. Por ejemplo: aumentar las ventas en un 50%.
- **Estrategias:** son los resultados de la selección de alternativas adecuadas para cumplir los objetivos y metas. Son cursos de acción para lograrlas. Por ejemplo: volviendo al ejemplo que mencionamos antes, una de las estrategias adoptadas por Coca Cola para alcanzar su objetivo fue obsequiar la bebida a los participantes en la caída del muro de Berlín para publicitar su producto.
- **Políticas:** son planes que establecen los lineamientos generales que guían y unifican criterios. Por ejemplo: la política de precios de Carrefour de vender al “precio más bajo o le devolvemos su dinero”.
- **Presupuesto:** es un plan con estimación de gastos y de recursos expresado en términos monetarios para un período de tiempo determinado. Por ejemplo: Presupuesto de Compras, de Ventas, de Producción, etc.
- **Reglas:** normas específicas inflexibles. Por ejemplo: Trabajar con casco, Cumplir con el horario asignado, o No fumar en el lugar de trabajo.

La figura [2] resume de forma básica lo que es el proceso administrativo, nótese la interrelación y la continuidad de las actividades.

2



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, hay distintos criterios a la hora de definir y delimitar las funciones administrativas, pero en general se las clasifica en cuatro: planificación, organización, dirección y control.

A pesar de estudiar cada función, como una función independiente, no hay que olvidar que los administradores tienen que ser capaces de desempeñar las cuatro funciones simultáneamente y que una función tiene efecto sobre las otras. Es decir, estas funciones son independientes pero están relacionadas entre sí.

Como ya hemos visto anteriormente toda organización tiene objetivos y metas. Es en la función de Planificación donde se definen los mismos. La planificación establece el esfuerzo coordinado.

Este proporciona orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los que están involucrados sepan hacia dónde se dirigen y qué deben aportar para lograr el objetivo, puedan coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipo.

La falta de planeación podría impulsar el “zigzagado” y de este modo evitar que una organización se dirija eficientemente hacia sus objetivos.

Toda organización tiene objetivos y metas. Es en la función de planificación donde éstas se definen.



Desempeño 15

• Luego de leer sobre la importancia que el proceso administrativo cobra para el éxito de las organizaciones, les pregunto ¿hay una función administrativa que sea más importante que otra?, ¿cuál de todas las funciones será la más importante?, ¿por qué creen que es así?

Los invito a que indaguen acerca de las distintas estrategias que en los últimos años ha adoptado Coca Cola y realicen un listado de las distintas estrategias adoptadas por la misma de los últimos 10 años.

OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación reduce la incertidumbre al obligar a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar el impacto del cambio y desarrollar las respuestas adecuadas. También aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. Cuando son claros los fines las ineficacias se vuelven obvias.

Por último la planeación establece estándares que facilitan el control. Si no se está seguro de lo que se trata de lograr, ¿cómo se puede determinar si se ha logrado?

Al planear se formulan los objetivos. En la función de control se compara el desempeño real contra los objetivos, se identifica cualquier variación significativa y se toma la medida correctiva necesaria. Sin la planificación no puede haber control.



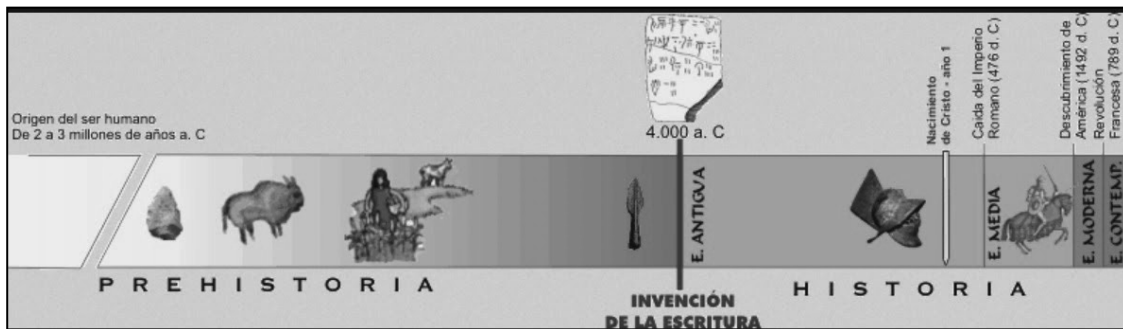
Desempeño 16

- La Guerra de las Sodas de los 80's: Coca-Cola vs Pepsi.

“Coca-Cola pensó durante mucho tiempo que podría eliminar a Pepsi. Creo que han aceptado por fin que Pepsi es la competencia y que siempre lo será. Lo de Pepsi fue una verdadera guerra. Cada día estaba claro que ibas a la guerra contra Pepsi. No creo que Coca-Cola o Pepsi quieran eliminar la competencia. Creo que la guerra es buena para ambos y ellos lo reconocen hasta cierto punto. Aunque es emocionante. Necesitas un enemigo. Ha sido el mejor campo de batalla de la historia de la humanidad. Es una historia fascinante”.

Los invito a que **lean el artículo**, investiguen y **construyan una línea de tiempo** con las estrategias que **adoptaron Pepsi y CocaCola** en los últimos años.

¿Qué es una línea de tiempo? Es un gráfico con el que representamos periodos históricos y sucesos. Tiene cuatro partes: el eje sobre el que se marcan los datos (que puede ser una línea o una barra rectangular), los años que se marcan para indicar la escala, los periodos históricos y los acontecimientos señalados con líneas. Por ejemplo:



LA PLANEACIÓN Problemas por falta de planificación

Sin planificación:

- No se conoce el rumbo de la organización.
- Los recursos y las energías se utilizan para solucionar situaciones imprevistas.
- No es posible controlar y no hay parámetros para conocer la eficacia y/o la eficiencia de la administración.
- Siempre se trabaja en el corto plazo.
- No hay guías para la acción.
- No existen criterios claros para tomar decisiones.
- No es posible proyectar hacia el futuro.

LA PLANEACIÓN

Concepto

La Planeación como función de la Planificación incluye definir las metas de una organización, establecer una estrategia global para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Premisas de Planeación

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

Externas: Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que puede tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear. Las premisas externas pueden ser:

• **De carácter Político:**

- Estabilidad política del país.
- Sistemas de gobierno.
- Intervención estatal en los negocios.
- Restricciones a la importación y exportación.

• **De carácter Legal:**

Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

Tendencias en la legislación

- Laboral.
- Mejora del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

• **Económicas:**

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Poder adquisitivo de la población.
- Sociales.
- Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.

Internas: Cuándo se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal, los puntos débiles y fuertes de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados, robos, incendios, fallecimientos, huelgas.

Etapas de la Planeación

La tarea básica de la planeación consiste en visualizar la empresa tal como los administradores la desean en el futuro. Fundamentalmente, la planeación implica trazar el futuro y materializarlo. En esencia debe visualizar las oportunidades y las dificultades que surgirán en el futuro para explotarlas o combatirlas, según sea el caso.

Para comprender mejor cómo se ejecuta la Planeación, es conveniente descomponerla en tres fases secuenciales: determinación de los objetivos para alcanzar; toma de decisiones respecto de las acciones futuras; elaboración de planes.

Jerarquía de los objetivos

Los objetivos son el punto de partida de la planeación. Es la primera actividad que debe realizarse: *saber adónde se pretende llegar para poder llegar hasta allá.*

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación y tomando como referencia objetivos más amplios. De este modo se busca evitar la dispersión de esfuerzos o pérdidas de la unidad organizacional de la empresa.

Ya vimos las **características** que deben cumplir los objetivos al inicio de esta clase, pero ahora te proponemos repasarlas ya que es muy importante que queden bien claras.

- **Los objetivos deben ser específicos:** Aquí respondo a la pregunta de ¿qué quiero lograr?. Los objetivos deben ser lo más concretos posible para identificar lo que se desea alcanzar. Es ideal tener presente que deben ser expresados como resultado y no como una mera actividad.

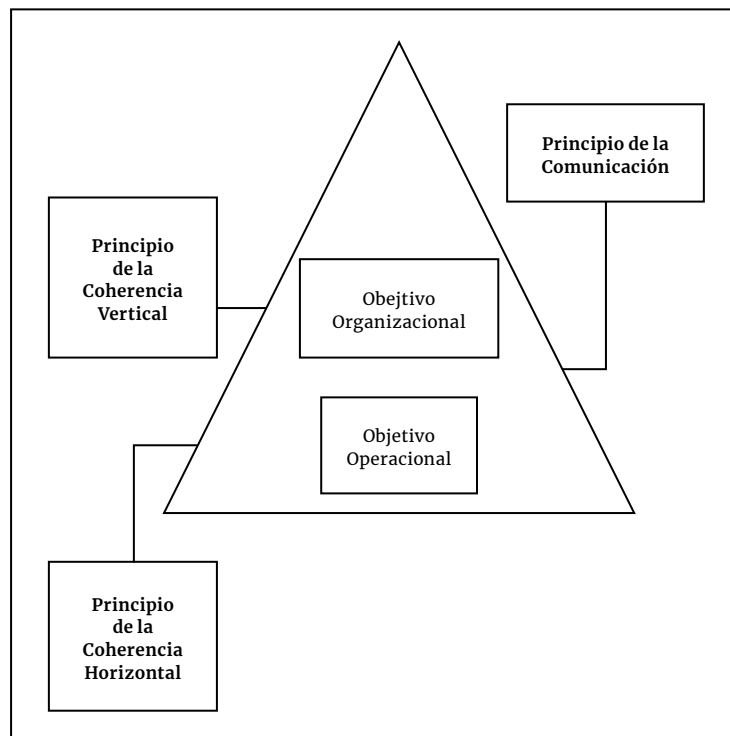
- **Mensurables:** Para poder hacer un buen seguimiento del desarrollo de mi objetivo, debemos poder medirlo. Al medir un objetivo podemos compararlo con la planificación y ajustar desviaciones. Es decir, que debemos poder medirlo, para que tenga otra gran cualidad que es la flexibilidad y adaptabilidad a cambios. Si queremos mejorar, ¡necesitamos medir!

- **Deben ser alcanzables:** Esto es clave: un objetivo debe ser lo suficientemente ambicioso para motivarme a la acción, pero realizable, cumplible. Si es muy vago, no me invita a la acción, no motiva, no desafía. Si por el contrario es una utopía, y es imposible su realización, voy a desmotivarme durante el proceso y tampoco podré cumplirlo. En los dos casos anteriores, el impacto en nuestra autoestima es alto. Debemos fijar objetivos ambiciosos pero alcanzables.

- **Los objetivos deben ser acotados en el tiempo:** Todo objetivo debe establecer tiempos. Esto nos ayuda con su cumplimiento y seguimiento. El tiempo nos desafía, le da marco a la acción. En caso de no contar con límite de tiempo, lo más probable es que nos relajemos y no cumplamos el objetivo.

- **Deben estar basados en la acción:** Esto responde a la pregunta de ¿cómo voy a lograr cumplir con el objetivo?

Los objetivos de las organizaciones pueden citarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cima de la organización) hasta los objetivos operacionales, que son meras instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). [3]



Los autores clásicos de la teoría de la administración definieron tres principios que rigen la fijación de objetivos:

Principio de la comunicación total: todos los niveles jerárquicos de la organización deben conocer y comprender los objetivos de la empresa según su nivel de participación en la consecución de los mismos.

Es decir, los objetivos deben comunicarse a toda la empresa.

Principio de la coherencia vertical: el objetivo de un nivel organizacional debe ser aquel que haga más probable, fácil y económica la consecución del objetivo organizacional inmediato superior.

Principio de la coherencia horizontal: debe existir armonía y coherencia entre los objetivos situados en el mismo nivel organizacional para evitar conflictos o incompatibilidades.

Alcance de la planeación – Niveles de la planeación

La Planeación es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia es importante el compromiso de todas las partes de la empresa.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

Planeación estratégica (a largo plazo): Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción.

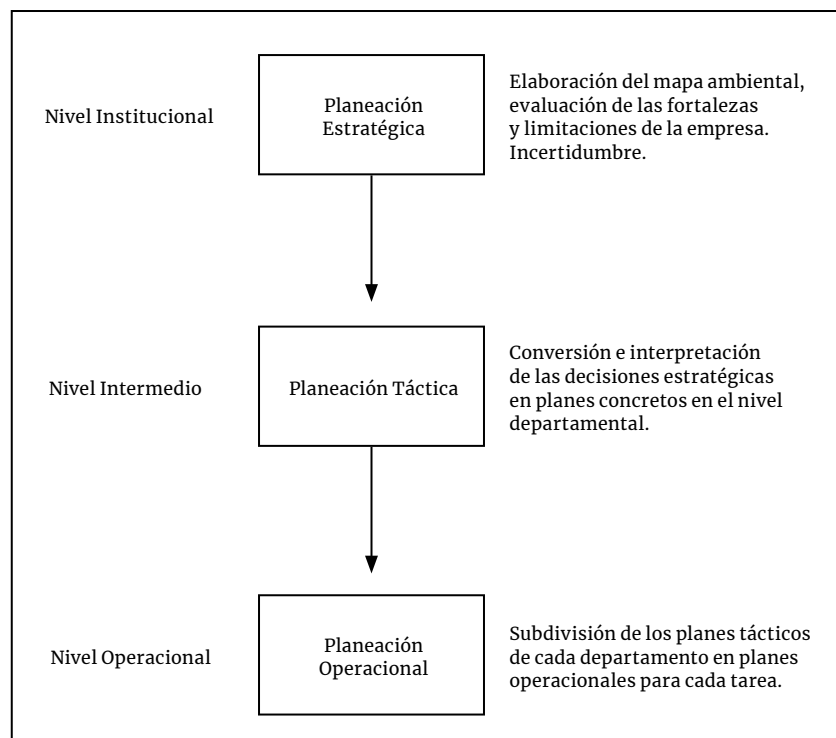
Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Planeación Táctica: Se realiza en el nivel departamental. Es proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual. Incluye a todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales. Se halla definida en el nivel medio para cada departamento de la empresa.

Planeación Operacional: Se realizada para cada tarea o actividad. Es proyectada a corto plazo, para el futuro inmediato. Incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas. Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Gráficamente los Niveles de la planeación son los que podés observar en el esquema [4].

4



TÉCNICAS RELACIONADAS CON LA PLANEACIÓN

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúa.

En general, las técnicas utilizadas en la planeación pueden emplearse también en el control. En otros términos estas técnicas se utilizan con criterio de control.

Existen diferentes técnicas de planeación:

Cronograma: Es la gráfica para planear el tiempo, es decir, donde el patrón de planeación y de control es el tiempo. Es un gráfico de doble entrada: en las filas se escriben los eventos planeados y en las columnas los periodos considerados como estándar.

Su función consiste en relacionar dos variables: los eventos en función del tiempo.

Las actividades son las diversas acciones que va a realizar el o los participantes durante el desarrollo de los objetivos específicos que deben cumplir para poder construir exitosamente el Sistema Computarizado.

Para tal fin, es recomendable la utilización de un Cronograma de Actividades, el cual es un esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo de la materia.

La organización temporal básicamente se organiza en torno a dos ejes: la duración de la asignatura y el tiempo que previsiblemente el estudiante dedicará al desarrollo de cada actividad.

Gráfica de Gantt: La gráfica de Gantt es uno de los métodos más utilizados en la planeación de proyectos, esto por el hecho de que permite tomar en cuenta un gran número de detalles con respecto a la planeación y el control de las actividades.

La gráfica permite entender el desenvolvimiento de un proyecto tomando en cuenta el tiempo, los gastos y cada una de las formas en que involucrarán las áreas funcionales.

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores.

El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

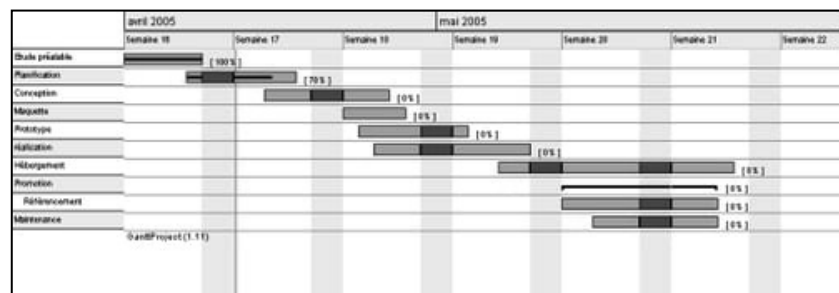
Este tipo de modelo es particularmente fácil de implementar con una simple hoja de cálculo, pero también existen herramientas especiali-

zadas, la más conocida es *Microsoft Project*. También existen equivalentes de este tipo de software que son gratis.

Cómo crear un diagrama de GANTT

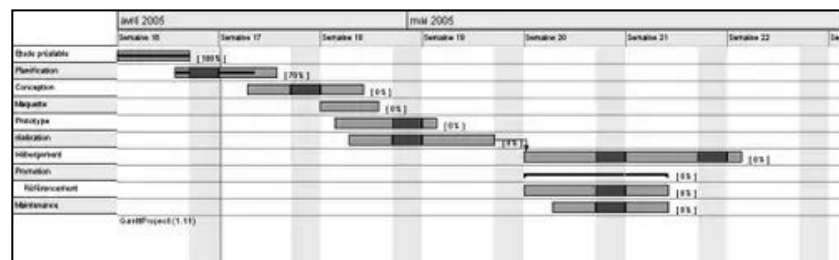
En un diagrama de GANTT, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente. [5]

5



Si las tareas son secuenciales, las prioridades se pueden confeccionar utilizando una flecha que desciende de las tareas más importantes hacia las tareas menos importantes. La tarea menos importante no puede llevarse a cabo hasta que no se haya completado la más importante. [6]

6



A medida que progresa una tarea, se completa proporcionalmente la barra que la representa hasta llegar al grado de finalización. Así, es posible obtener una visión general del progreso del proyecto rastreando una línea vertical a través de las tareas en el nivel de la fecha actual. Las tareas ya finalizadas se colocan a la izquierda de esta línea; las tareas que aún no se han iniciado se colocan a la derecha, mientras que las tareas que se están llevando a cabo atraviesan la línea. Si la línea está cubierta en la parte izquierda, ¡la tarea está demorada respecto de la planificación del proyecto!

Idealmente, un diagrama como este no debe incluir más de 15 ó 20 tareas para que pueda caber en una sola hoja con formato A4. Si el número de tareas es mayor, es posible crear diagramas adicionales en los que se detallan las planificaciones de las tareas principales.

y la secuencia u orden lógico de su ejecución. Lo anterior constituye las características del proyecto. El método CC consta de dos partes: la construcción de la gráfica del proyecto del cálculo del camino crítico y de los tiempos libres de actividades.

De esta forma a través del camino crítico se determina el tiempo óptimo para realizar un proyecto mediante la determinación de las actividades críticas o de mayor relevancia.

Una vez que se determina la lista de actividades con sus duraciones y secuencias es conveniente elaborar una gráfica, la cual sirve para mostrar la secuencia de actividades. Los símbolos que se usan son:

- El círculo para representar cada actividad. Anotando dentro la clave de actividad y su duración. Clave, A, O, duración.
- La flecha para señalar la secuencia de actividades.

EL CC ofrece varias **ventajas** como son:

- Tener una gráfica que permite ver la secuencia y la relación entre las actividades.
- Se determina el tiempo necesario para realizar un proyecto, así como el tiempo de holgura de actividades, lo que facilita la toma de decisiones para reducir los costos del proyecto, mejorando así el uso de recursos.
- Sirve para controlar el proyecto, ya que, conforme se ejecutan las actividades, podemos hacer la gráfica de las actividades pendientes de realizar y calcular el nuevo camino crítico.
- Conocer cuáles son las actividades del camino crítico, facilita la administración del proyecto y el análisis de las actividades verdaderamente importantes, considerando la duración del proyecto. De este modo se evita acelerar actividades no críticas, que no colaboran a la reducción del tiempo.

El método del camino crítico se puede analizar más ampliamente, pero por ahora, lo más importante está visto.

Finalmente diremos que es una herramienta útil pues nos permite manejar el tiempo que se puede convertir en el peor enemigo de un proyecto.

El método del CC facilita la función de planeación y consta de dos partes:
• ***Construcción de la gráfica del proyecto del cálculo del camino crítico y,***
• ***de los tiempos libres de actividades.***
A través del camino crítico se determina el tiempo óptimo para realizar un proyecto mediante la determinación de las actividades críticas o de mayor relevancia.

PERT (TÉCNICA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROGRAMAS)

Otro método muy usado recibe el nombre de PERT (Técnica de evaluación y revisión de programas).

Este método consiste en un sistema de análisis de red de tiempo, en el cual se identifican los diversos acontecimientos en un programa de proyecto, con el tiempo planeado para cada uno y colocados en una red que muestra la relaciones de cada evento con otros.

A partir de la secuencia de eventos interrelacionados, la trayectoria de aquellos en que hay tiempo de holgura en términos de terminación planeada, es la ruta crítica.

Los **sistemas PERT/Tiempo** tratan solo del tiempo; los sistemas **PERT/Costo** introducen los costos de cada acontecimiento y se combinan con el tiempo transcurrido de cada evento o serie de eventos.

PERT es una extensión lógica de la famosa gráfica de Gantt. Con frecuencia conocida como técnica de evaluación y revisión de programas, y en sus aspectos esenciales como método de ruta crítica (CPM).

Sin embargo, PERT y sus diversas modalidades, como PERT/costo, tiene un considerable potencial para su uso en muchos aspectos de la planeación y el control de operaciones.

Para llevar a cabo el método del CC es necesario conocer, además de la lista de actividades:

- las fechas de terminación,
- el tiempo necesario para realizarlas,
- su interdependencia y
- la secuencia u orden lógico de su ejecución.

Finalizando con esta quinta clase, comprendemos que la primera función del proceso administrativo es La Planificación, que sirve como base a las demás funciones. Podemos decir que la idea de planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer el tiempo; y el administrador moderno por conocer el futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, por lo tanto, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo. Seguiremos en la clase siguiente con la segunda función del proceso administrativo: la Organización como una actividad de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados de una empresa.

¡Nos vemos!