



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Departamento de administración de empresas

Facultad de ciencias económicas

Tema:

Organización

Sub tema:

La planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en
administración de empresas

Autores:

Bra. María Alejandra Montiel Brenes

Br. Apolinar de Jesús Sánchez Rodríguez

Tutor:

PhD. Fredy Fitoria Reyes

Managua 20 de junio 2019

Índice

| | |
|--|-----|
| Dedicatoria..... | i |
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Valoración docente | iv |
| Resumen..... | v |
| Introducción | 1 |
| Justificación | 2 |
| Objetivos | 3 |
| Capitulo uno: generalidades de planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial..... | 4 |
| 1.1 Definición..... | 4 |
| 1.2 Naturaleza | 6 |
| 1.3 Importancia..... | 9 |
| 1.4 Característica | 11 |
| 1.5 Propósitos | 14 |
| 1.5.1 Importancia de los propósitos. | 15 |
| 1.5.2 Características que deben reunir los propósitos | 15 |

| | |
|---|----|
| 1.6 Componentes de planeación | 17 |
| 1.6.1 Objetivo:..... | 17 |
| 1.6.2 Cursos alternos de acción:..... | 17 |
| 1.6.3 Elección: | 18 |
| 1.6.4 Futuro: | 18 |
| 1.7 Ciclo de planeación | 18 |
| 1.8 Ventajas de la planeación | 19 |
| 1.9 Desventajas de la planeación..... | 21 |
| 1.10 Los principios de la planeación..... | 21 |
| 1.11 Tipos de planeación. | 25 |
| 1.12 Partes del proceso de planeación | 30 |
| 1.13Toma de decisiones. | 31 |
| 1.13.1Proceso de toma de decisiones..... | 31 |
| 1.13.2Tipos de decisiones | 32 |
| 1.13.3Tipos de condiciones en toma de decisiones..... | 33 |
| 1.13.4 Estilo de toma de decisiones. | 34 |
| Capitulo dos: proceso de planeación | 35 |
| 2.1 Jerarquización de la planeación | 37 |
| 2.1.1 Nivel de decisión..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Nivel de ejecución | 46 |
| 2.2.1 Procedimientos | 46 |
| 2.2.2. Reglas..... | 48 |
| 2.2.3 Programas | 49 |
| 2.2.4 Presupuesto..... | 52 |
| 2.2.5 Pasos de la planeación..... | 53 |
| Capitulo tres: diversificación de planes..... | 60 |
| 3.1 Definición..... | 60 |
| 3.2 Tipos de planes | 61 |
| 3.2.1 Planes según su amplitud..... | 61 |
| 3.2.2 Planes según su naturaleza funcional | 66 |
| 3.2.3 Planes según su especificidad..... | 68 |
| 3.2.4 Planes según su tiempo..... | 69 |
| 3.2 Técnicas de planeación..... | 71 |
| 3.2.1 Finalidad de las técnicas..... | 72 |
| 3.2.2 Tipos de Técnicas..... | 72 |
| 3.2.3 Diagrama de proceso y de flujo | 73 |
| 3.2.4 Graficas de gantt..... | 73 |
| 3.2.5 PERT (evaluación de programa y técnica de revisión) | 74 |

| | |
|--|----|
| 3.2.6 CPM (método de ruta crítica) | 75 |
| 3.3 Limitaciones | 75 |
| Conclusiones | 79 |
| Bibliografía | 80 |
| Web grafía | 82 |

Dedicatoria

A Dios:

Por su infinita misericordia y amor, bienaventurado el hombre a quien tú corriges y en tu ley lo instruyes, gracias te damos, oh Dios!

A mi madre:

Onelia del Rosario Rodríguez López. Gracias a ti tome la decisión de continuar estudiando y sumar un logro más en mí vida.

A mi esposa e hijo:

Adriana Elieth Ramírez García. Por su apoyo incondicional, por confiar y creer en mí, por ser mi amiga y confidente, gracias. Te Quiero!!

Apolinar de Jesús Sánchez Rodríguez

Dedicatoria

Dedico este trabajo de seminario de graduación primeramente a Dios por darme la vida y la sabiduría para lograr unas de mis metas.

A mis padres que me han apoyado en todo mi trascurso universitario tanto en la formación de ser una mejor persona como en darme consejos.

A mis hermanos que siempre me motivaban para continuar con mi carrera y culminarla.

María Alejandra Montiel Brenes

Agradecimiento

PhD. Fredy Fitoria Reyes

Por ser la persona que nos orientó en todo el proceso investigativo y demostrarnos que todo esfuerzo tiene su recompensa, en este caso el enriquecimiento del conocimiento.

Muy Especialmente A:

A todo el personal que labora en dicha universidad en el área administrativo, los docentes, que comparten sus conocimientos y paciencia para con los estudiantes. A los de limpieza que son los encargados de proporcionarnos un ambiente y lugar

Aseado, a los jardineros que se encargan que las plantas, áreas verdes proyecten una buena imagen, propia de la universidad, a todos ellos Gracia!!

_____ y _____

Apolinar Sánchez y María Brenes

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, Modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios que literalmente dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de departamento, una semana previa al acto de defensa del seminario de graduación.

El suscrito docente de seminario de graduación sobre el tema general, **ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **María Alejandra Montiel Brenes Carnet No. 13200090** y **Apolinar de Jesús Sánchez Rodríguez, Carnet No. 14205744**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **la planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial**, obteniendo los bachilleres Montiel Brenes y **Sánchez Rodríguez** la calificación de **(49) CUARENTA Y NUEVE PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los cuatro días del mes de mayo del año 2019

PhD. Fredy Fitoria Reyes.

Docente

Resumen

El presente seminario de graduación tiene como tema organización y como subtema a desarrollar es la influencia que tiene la etapa planeación en el proceso administrativo como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial

El objetivo general del trabajo investigativo es analizar la influencia que tiene la etapa planeación en el proceso administrativo como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial a través de la investigación documental.

El presente informe es de carácter bibliográfico contemplando los capítulos uno: generalidades de planeación, es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, capítulo dos proceso de planeación administrativo es un conjunto de estrategias y acciones estimadas con el fin de obtener un objetivo en concreto, capítulo tres sobre la diversificación de los distintos planes, técnicas de planeación y por último las limitaciones de la planeación

La metodología aplicada está basada en una investigación bibliográfica, puesto que este documento contiene teoría científica existente en base a cada uno de los aspectos que abarca el tema y subtema delimitado cuyos contenidos fueron recopilados por medio de fichas bibliográficas y de contenido provenientes de libros, diarios oficiales, documentos de sitios web, informes, contenidos de sitios y páginas web. Así mismo, el trabajo investigativo fue realizado bajo las normativas de la asociación estadounidense de psicología (APA) en su sexta edición Javeriano y el reglamento de régimen académico estudiantil modalidades de graduación, seminario de graduación establecido por la UNAN-Managua

El trabajo investigativo está estructurado con los siguientes elementos: título del tema y subtema, dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente (carta aval), resumen, introducción del tema y subtema, justificación, objetivos, desarrollo del subtema, conclusiones y bibliografía

Introducción

La planeación es el tema sobre el cual se estará abordando y el cual es la primera etapa del proceso administrativo, que abre el camino a las demás etapas, es en ésta cuando se establecen la orientación y el enfoque de las actividades de la empresa. La planeación constituye el primer paso del proceso administrativo que comprende las cuatro actividades principales que desempeñan un gerente; planeación, organización, dirección y control, en este punto se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

La planificación en la empresa es un tema de suma importancia ya que radica principalmente en que ésta es la base para la estructura de la organización, es decir el por qué y para qué se establece, para obtener resultados efectivos en esta etapa, existen diversas herramientas para llevar a cabo una planeación exitosa, así como también las técnicas necesarias para alcanzar las metas previstas.

Este proceso con lleva una toma de decisiones que fijarán el curso acción necesario para llegar a los objetivos establecidos. Se debe definir la estructura de la organización que sea acorde a las estrategias a implementar, los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, así como los indicadores y controles a utilizar en la producción de los productos finales de la empresa, ya sean bienes o servicios, por lo que constituye el elemento más importante del proceso administrativo, puesto que sin esta no se podrían llevar a cabo las demás etapas del mismo.

Por último se plantearán los capítulos en el informe documental tales como capitulo uno: generalidades de planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial, capitulo dos: proceso de planeación administrativo y capitulo tres: diversificación de los planes que utilizan la empresa, también se señalan las principales técnicas y las limitaciones de planeación.

Justificación

El proceso de planeación otorga a los administradores anticiparse a los cambios que existan en un futuro. De acuerdo a la importancia de este tema se decidió realizar un estudio que permita a la organización complementar y mejorar el proceso de planeación.

Realizando esta investigación se podrá obtener beneficios para el proceso administrativo de las empresas, proporcionándole a la organización la evaluación necesaria para que esta pueda mejorar su proceso de planeación.

Con este trabajo los estudiantes de la facultad de ciencias económicas podrán enriquecer sus conocimientos sobre la administración y de los componentes que deben desarrollar las empresas.

También se espera que esta investigación sea de provecho a los docentes de la universidad y a los estudiantes, que desarrollan trabajos en metodologías de la investigación, estudios monográficos, y seminarios. Les servirá a los demás colegas para poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en su formación profesional.

Objetivos

General

Analizar la influencia que tiene la etapa planeación en el proceso administrativo como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial a través de la investigación documental.

Específicos

1. Desarrollar las generalidades de planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial mediante el proceso administrativo en las empresas.
2. Explicar el proceso de planeación administrativos que tienen que desarrollar las empresas.
3. Presentar la diversificación de los planes que utilizan las empresas para un buen desarrollo organizacional.

Capitulo uno: generalidades de planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial

Alvarado, E, 2011 la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, el cumplimiento de esta definirá el éxito o fracaso de las demás fases que componen el proceso administrativo. (Pag 10).

1.1 Definición.

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sea necesaria para alcanzar los resultados esperados. (Alvarado, E, 2011, parrafo.2).

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Reyes P, 2014, párrafo 6).

Prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo debe indicar acciones, tercero existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo. (Cortez T, 1987, pág. 2).

La planeación es un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la animación de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga".(castellano ,1998,párrafo. 7.)

Fernández. (2012) Indica que: la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas". (Párrafo .9.)

Según Chiavenato (2001) indica que: la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura". (Pag.9)

Kazmier.J define que: la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos". (S.P)

Robert detalla que: planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor. (Párrafo .12.)

Gómez, G. (S.F) define que: la Planificación es elegir y fijar misiones y objetivos de la organización. Después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros (Pag.120)

1.2 Naturaleza

La naturaleza esencial de la Planeación se resalta al examinar sus cuatro aspectos principales:

1. La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos: cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este principio se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo mediante la cooperación deliberada.
2. La supremacía de la planeación: un gerente debe planear con el fin de saber qué tipo de relaciones de organización y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y que tipo de control deberá aplicarse. Y, por supuesto, todas las demás funciones administrativas deben planearse para que sean eficaces.
3. La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así, los planes proporcionan los estándares de control.

4. Generalización de la planeación: la planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos. (Cortez T (S.f),Pag 100)

Cortez T muestra que: si se reconoce la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen una distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor" (Pag.110.)

Un gerente debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien, la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes. Hasta el jefe de una cuadrilla de trabajadores de carretera o de un grupo de obreros en una fábrica planea en un área limitada bajo reglas y procedimientos bastante estrictos.

Es interesante observar que en los estudios de satisfacciones laborales, un factor principal del éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización era el grado de su habilidad para planear.

La planeación es una función de todos los jefes, desde los presidentes hasta los supervisores, todos hacen planes. Aunque los altos ejecutivos elaboran los planes para la dirección general de la empresa, los jefes de todos los niveles tienen que preparar los suyos para que contribuyan a las metas globales de la organización. (Cortez T (S.F) pag.122).

5. La eficiencia de los planes: los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando éste se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual. Algunos intentos de instalar programas de evaluación y desarrollo administrativo han fracasado debido al resentimiento del grupo contra los métodos usados.

Gómez, G. (S.A) la naturaleza radicalmente son todas las características y funciones básicas que la organización presenta en la planeación. Contribución de la planeación a los propósitos y objetivos, este principio se obtiene a través de la naturaleza organizada. (Párrafo 15).

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa, los planes y propósitos que la empresa tenga implementado deberán obtener los mejores logros posibles. Además este principio se obtiene mediante la colaboración de estrategias voluntarias por parte de cada uno de los directivos de cada comité de una empresa. (Saballos, (2007) Pag.17)

6. Primicia de la planeación: las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de empresa, la planeación antecede a todas las demás funciones administrativas; La primicia de la planeación son todos aquellos elementos indicadores que definen el medio sobre el cual ejecutarán sus planes.

En el cual se sabe que la planeación y el control son inseparables por lo tanto cualquier intento de control sin planeación carece de sentido, es necesario planear para luego lograr y analizar los resultados ya que el control se encarga de cerciorarse de que la planeación está produciendo los resultados que se buscan, así podemos decir que no hay forma de que una persona sepa si va en la dirección correcta si no sabe primero a dónde quiere ir. (Saballos, (2007) Pag.19).

7. La eficiencia de los planes: la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrados por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo. Un plan es eficiente si logra su propósito a un costo razonable, en el cual para dicho logro se requiere de la participación individual o grupal por parte del personal de dicha empresa, ya que si se tiene un mal manejo de esta dicha organización se estaría arriesgando a que sus costos sean demasiado elevados (Alvarado, E (2011) parrafo.17)

1.3 Importancia

La planeación es una etapa de vital importancia ya que el trabajo de las personas está determinado por esa etapa, a como decía anteriormente que ayuda a una mejor realización de tareas lo cual esto implica hacer la elección acerca de lo que queremos realizar en el futuro; esta etapa tiene una suma importancia en cada una de las empresa debido a que es la primera etapa del procesos administrativo que le da consecución a las demás etapas, es decir, si esta no se implanta bien desde el inicio todas las demás fallaran después.(Saballos, (2007) Pag.90.).

La planeación es importante por un sin número de razones las cuales se definen los objetivos, responden a los cambios, optimiza el uso de los recursos, orienta las decisiones, reduce la incertidumbre, define criterios de desempeño y logra los objetivos establecidos". (Bernal, T. (S.f) Pag.98)

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. (Henry Sisk y Mario Sverdlik (S.f).párrafo 12)

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
7. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

La Planeación es tan importante como hacer, como lo muestra en lo siguiente:

1. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
2. Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;
3. El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación;
4. Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
5. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas. (Reyes P(S.f),Pag.25)

1.4 Característica

1. La planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, si no 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 esta 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 inesperados 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 previstos. 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. (Ackoff (1994), Pag.30).

1.5 Propósitos

Ackoff (1994) La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. (Párrafo 8).

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 ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos

1. Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
 2. Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
 3. Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
 4. Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.
- . (Ackoff (1994), Pag.20).

1.5.1 Importancia de los propósitos.

Se enumeran la importancia de los propósitos.

1. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
3. Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
4. Son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
5. Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos. (Según Ackoff (1994), pag.32)

1.5.2 Características que deben reunir los propósitos

Las características tales como:

1. Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
2. Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
3. Evitar dogmatizarlos.

4. Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
5. No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
6. Deben implantarse, si es que no se han considerado.
7. No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.(Ackoff (1994) ,Pag.26)

Saballos, (2007) Reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y fija los estándares para facilitar el control. (párrafo.2)

1. Establece el esfuerzo coordinado: es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio.
2. Aclara las consecuencias de las acciones que la administración puede tomar ante el cambio.
3. Consideran el impacto de estos cambios y desarrollan respuestas apropiadas.
4. Puede reducir las actividades traslapadas y antieconómicas.
5. Cuando los medios y los fines son claros, las incidencias se vuelven más obvias.
6. Establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control.
7. Sin planeación no puede haber control.
8. Los propósitos nos confirman que el funcionamiento del proceso administrativo es base esencial para la empresa ya que si no se establece desde el inicio no habrá un control total de todas las actividades que realiza desde luego que la planeación y el control va de la mano.
9. cada uno de estos propósitos le reduce riesgos a la empresa, tienen una participación superior dentro de la empresa porque aclaran las consecuencias que la administración de esta puede tomar ante un cambio o problema que presente. (Saballos,(2007) p.16)

1.6 Componentes de planeación

Los componentes de planeación permiten tener un mejor conocimiento más claro sobre dichas funciones que ejerce establece que:

1.6.1 Objetivo:

Saballos, (2007) El aspecto fundamental de planear los objetivos es trazar las metas a ejecutarse y alcanzarse a través de los específicos, teniendo como resultado las herramientas o técnicas de la planeación. (párrafo.5).

1.6.2 Cursos alternos de acción:

Saballos, (2007) Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para seguir los objetivos establecidos y así formular estrategias que impulsen la realización de las metas (párrafo.8).

1.6.3 Elección:

Saballos, (2007) La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada. Tomando en cuenta el análisis e interpretación que se de acuerdo a la planeación (párrafo.15).

1.6.4 Futuro:

Saballos (2007), La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y traza actividades futuras. (pag.32)

Estos componentes brindan bases fundamentales que nos permiten saber que debemos hacer para lograr una buena planeación. Además implican una serie de características básicas que cada administrador debe tomar en cuenta para que todo su proceso administrativo marche bien ya que cada una de ella le permite analizar la situación y poder tomar una buena decisión. (Saballos, (2007) Pag.18

1.7 Ciclo de planeación

Esta decisión se basa en un análisis de perspectivas que se traduce en metas anuales. Los fondos asignados al modo estratégico se reparten mediante un método llamado clasificación del paquete de decisión.” Los fondos asignados al modo operativos se distribuyen de acuerdo con una técnica denominada presupuestaria de base cero. (Govindarajan, (2008) p.609)

El ciclo de planeación es un análisis de todos los aspectos que domina la empresa y se encuentra dirigido por una junta directiva donde el administrador es la cabeza de dicha junta donde expone sus mejores decisiones acerca de lo que deberá realizarse en la empresa, en donde cada ejecutivo de la empresa es parte de las decisiones que se toman ya sea cuando se toma la decisión de dichas normativas y reglamentos que la empresa deberá de tener. (Govindarajan, al (2008) p.609).

1.8 Ventajas de la planeación

Las ventajas de la planeación son las siguientes: contribuye a actividades ordenadas y con propósitos. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza. Se destaca la utilidad del logro. La planeación diferencia entre la acción y el logro señala la necesidad de cambios futuros y evalúa nuevos campos futuros para una posible participación; Mediante la planeación, se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa en general. (Guadamuz, (2013) párrafo.9).

Ayuda al gerente a ganar status. La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva. La planeación es un enfoque organizado para los problemas futuros, el pensar las cosas por anticipado proporciona orientaciones a largo plazo y adecuadas, hacer lo contrario es administrar como los resultados de los eventos en vez de la previsión, la influencia y la acciones gerenciales. (Guadamuz, (2013) pag.18).

Las ventajas de la planeación le evita a la empresa el desarrollo sorpresivo dentro de todas sus actividades. Además estas le proporcionan al gerente una mejor dirección y confianza al momento de realizar sus actividades ya que estas consisten en elegir que se hará en el futuro e incluyen la toma de decisiones en el cual podrá asimilar de mejor manera las relaciones por excelencia.(Guadamuz, (2013) p.20).

Define que las ventajas son:

1. Requiere actividades con orden y propósito: se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.
2. Señala la necesidad de cambios futuros: la planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades.
3. Proporciona una base para el control: por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
4. Ayuda al gerente a obtener status: la planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.
(Guadamuz, (2013),Pag,32)

1.9 Desventajas de la planeación

1. La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
2. La planeación cuesta mucho: algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real
3. La planeación tiene barreras psicológicas: una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
4. La planeación ahoga la iniciativa: algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
5. La planeación demora las acciones: las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.
6. La planeación tiene limitado valor práctico: algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios.
(Guadamuz, (2013),Pag,35)

1.10 Los principios de la planeación

Los principios pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales. Debe de tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo tomando en cuenta las siguientes características tales como:

1. Factibilidad: los planes que se establezcan deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar, no es válido manejar planes inoperables e inalcanzables.

2. Objetividad y cuantificación: ambas características implican tomar como referencia datos estadísticos reales que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables.
3. Flexibilidad: cuando se elabora un plan lo más conveniente es tener o establecer de antemano un margen de amplitud con la finalidad de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir nuevamente un plan.
4. Unidad: todo programa que se establezca dentro de la organización debe estar sujeto al plan general de la misma.
5. Cambio de estrategia: esta función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización cuando se ha excedido este lapso sin obtener los resultados esperados será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo planeado .

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales. (Guadamúz, (2013).pag35).

1. Principio de la universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

2. Principio de racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

3. El principio de la precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas." Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

4. El principio de la flexibilidad.

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión." Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior.

Lo Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así una espada de acero es flexible, porque doblándose son romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Ya sea fijando máximos y mínimos como una tendencia central entre ellos, como lo más normal; Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten, establecen sistemas para su rápida revisión.

5. El principio de la unidad.

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general". Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

6. El principio de factibilidad.

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

7. El principio de compromiso.

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo

plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

8. Principio de factor limitante.

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

9. Principio de inherencia.

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales. . (Guadamúz, (2013).pag36).

1.11 Tipos de planeación.

Ackoff (1994) Dependiendo de qué tipos de fines toma en cuenta, la planeación se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica y normativa. (Párrafo .5.).

1. La planeación operacional:

Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación generalmente es a corto plazo.

Es un tipo de planeación preferida por los inactivistas, (aunque resisten todo tipo de planeación) La meta de mantener las cosas como están les es impuesta y ellos son los que seleccionan los medios para lograrlo.

2. La planeación táctica:

Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Por ejemplo, si el objetivo de la compañía es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes diez años, dicho objetivo puede ser impuesto al departamento de ventas.

Este departamento decidirá entonces si su compañía puede alcanzar a la compañía competidora con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta) para el periodo cubierto por su plan. A continuación se seleccionarán los medios por los que tratará de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo y es preferida por los reactivistas, seleccionan los estados previos a los que desean retornar y los medios para alcanzarlos. (Ackoff (1994), pag.40).

3. La planeación estratégica:

Consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenios o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance.

Los preactivistas tienden a ser los más afectados por la planeación estratégica, y su visión abarca un período más amplio que el que cubre la planeación. En este sentido, los preactivistas tienen un horizonte más amplio que los reactivistas y los inactivistas. . (Ackoff (1994), pag.45).

4. La planeación normativa:

Requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un período indefinido. No tiene horizonte fijo. Los interactivistas son quienes realizan la planeación normativa.

En esta planeación, el papel de los ideales no solo es importante: es clave, se considera que esta planeación proporciona la mejor oportunidad para enfrentar eficientemente el cambio acelerado, la creciente complejidad organizacional y la turbulencia del medio ambiente. Es la única de las cuatro orientaciones que dan énfasis explícito al desarrollo individual, organizacional y social, así como el mejoramiento de la calidad de vida. . (Ackoff (1994), pag.48).

5. Planeación interactiva:

La planeación interactiva se rige por tres principios que son: el principio participativo: Se sostiene que en el proceso de la planeación, el proceso es el producto más importante, de modo que el principal beneficio de la planeación es realizarla. Es a través de la participación en la planeación interactiva como los miembros de la organización pueden desarrollarse, llegan a comprender mejor a su organización y les permite servir con más eficiencia.

El principio participativo tiene dos efectos importantes sobre el modo en que se lleva a cabo la planeación:

1. implica que nadie puede planear de manera eficiente para otro que no sea él mismo. Si se acepta que la palabra desarrollo significa un incremento en los deseos de uno y la capacidad para satisfacerlos, entonces puede verse que no es posible lograr esto si no es por medio de la planeación para uno mismo. La planeación debe ser tanto recreativa como productiva, debe mejorar la calidad de la vida de trabajo de los que participan en ella y capacitarlos para desarrollarse.

2. El papel de los planeadores profesionales y de las unidades de planeamiento es alentar y facilitar la planeación de los demás por ellos mismos. Los profesionales deben proporcionar la motivación, la información, los conocimientos, la comprensión, la prudencia y la imaginación que requieran los demás para planear de manera eficiente por su propia cuenta.
3. Una de las consecuencias más importantes de la planeación participativa es la reducción de las dificultades normalmente asociadas con la implementación de los planes.
4. El principio de la continuidad: ningún plan puede funcionar como se esperaba, por más bien preparado que esté, debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud. Por eso deben observarse continuamente los efectos de la implementación de los planes, así como las suposiciones sobre las que éstos se basan.
5. Si las suposiciones y expectativas resultan fallidas, entonces se buscan explicaciones y, si se encuentran, se utilizan para modificar el plan como corresponda. Como consecuencia se requiere la formulación explícita de las expectativas asociadas con toda la planeación, así como las suposiciones sobre las que están basadas.
6. Cuando perseguimos algo que valuamos, el valor que le asignamos frecuentemente varía a medida que nos acercamos a él o que conocemos otras cosas dignas de mayor valor. Lo cual justifica un cambio en los planes.
7. La razón más importante para efectuar una planeación continua es el hecho de que su beneficio principal derive de precisamente emprenderla.
8. Los principios holísticos: Las organizaciones se dividen en niveles, y cada nivel se divide a su vez en unidades diferenciadas por su función, por su tipo de producción o por el mercado que sirven. El principio de la coordinación está relacionado con las interacciones entre las diferentes unidades del mismo nivel y el principio de la integración se relaciona con las interacciones entre las unidades de los diferentes niveles.

9. El principio de la coordinación: establece que ninguna parte de una organización puede planearse con eficiencia si se planea independientemente de las demás unidades del mismo nivel. Así, todas ellas deben planearse de manera simultánea e interdependiente. Una amenaza u oportunidad que aparezca en una unidad podría manejarse mejor por otra unidad o un grupo de ellas.
10. Los problemas, independientemente del lugar en donde aparezcan, deben atacarse de manera simultánea y cooperativa desde el mayor número de frentes. Esto es lo que establece el principio de coordinación.
11. El principio de la integración: establece que la planeación realizada de manera independiente en cualquier nivel no puede ser tan eficiente como la planeación llevada a cabo de manera interdependiente en todos los niveles. Los conflictos entre los distintos niveles de una organización son tan comunes como los conflictos entre las unidades del mismo nivel, son el resultado de la falta de conciencia de los efectos de lo que hace un nivel o unidad sobre los demás niveles o unidades, y deben eliminarse tales conflictos mediante una planeación coordinada e integrada.
12. Cuando los principios de coordinación e integración se combinan, obtenemos el principio holístico, el cual enuncia que, mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados. Este concepto de planeación, todo a la vez, se opone a la planeación secuencial, ya se de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. (Ackoff (1994), Pag.34).

1.12 Partes del proceso de planeación

La planeación debería ser un proceso continuo y por tanto, ningún plan es definitivo; esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe "provisional". Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben tomarse. Con tal que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un plan en partes son generalmente cuestión de estilo o preferencia personal (Gruido J. et al (2009) Pag.35)

Se divide en cinco partes que son las siguientes:

1. Fines: especificar metas y objetivos.
2. Medios: elegir política, programas, procedimientos y practicas con para alcanzar los objetivos.
3. Recursos: determinar los tipos (humanos, técnicos, de capital) y cantidades de recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir o generar y como habrán de asignarse a las actividades.
4. Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
5. Control: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad (Gruido J. et al (2009) Pag.42)

1.13 Toma de decisiones.

La toma de decisiones la ejercemos todos los seres humanos al día a día en el momento en que decimos el que hacer o cómo actuar, así como, los gerentes la ejercen al momento de decidir una coordinación de horarios y turno que pueden ejercer sus trabajadores. . (Ackoff (1994), párrafo.6.).

1.13.1 Proceso de toma de decisiones.

Como tal la administración es el ejercicio de dar forma de manera consistente y constante a las organizaciones formales y el arte de tomar decisiones es principal para ello. La toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobre decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia a este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones. (Stoner (1996) p.260)

Este proceso es de suma importancia para los gerentes ya que ellos ejercen todas las fases del proceso administrativo en el cual requieren la selección de tomar decisión de que hacer, como y cuando. Además el gerente de una empresa en caso de presentarse un problema importante que requiere de una decisión él tiene que determinar si, de esté más cerca al problema pues puede recurrir a tomar esa decisión siempre y cuando lo haga con todas las reglas establecidas de la empresa y con la mejor precaución posible (Stoner J. (1996) párrafo.6.).

1.13.2 Tipos de decisiones

Los gerentes de todo tipo de organización enfrentan distintos problemas y decisiones cuando realizan su trabajo de acuerdo con la naturaleza del problema. Los gerentes pueden tomar uno de 2 tipos de decisiones:

1. Problemas estructurados y decisiones programadas: se da cuando un cliente hace una devolución de un determinado producto a una tienda, un proveedor se retrasa con una entrega importante, cuando hay respuesta de un equipo a un evento a último minuto, o el manejo que da la universidad cuando un estudiante intenta abandonar sus estudios; tales situaciones se les conoce como problemas estructurados.
2. Decisión programada: es una decisión repetitiva que puede manejarse por medio de un método de rutina. Como el problema es estructura, el gerente no tiene que molestarse en pasar por el proceso de toma de decisiones involucrado. (Robins S. (2010) Pag. 27)

Con un problema ya estructurado el gerente tiene una mayor posibilidad de resolver el problema más rápido ya que la decisión programada es algo que se da repentinamente y que puede manejarse por un método de rutina. Por el cual También forma parte de ella todas las políticas reglas y procedimientos que la empresa posee, lo cual si una decisión se toma de esta manera facilita y ahorra tiempo. (Robins (2010), Párrafo, 8)

Los siguientes tipos de decisiones proporcionan la información para saber que una decisión programada la ejecutan diariamente los gerentes y que se le es más fácil realizarla si existe primero un problema no estructura establece que:

1. Los problemas no estructurados y decisiones no programadas: los problemas no estructurados son problemas nuevos o inusuales los cuales la información suele ser incompleta.
2. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, de hecho los problemas más importantes que enfrentan los gerentes normalmente requieren decisiones no programadas. (Según Robins S. et al (2010)p.128)

Los problemas que se presentan son únicos y no recurrentes y que traen consigo soluciones a la medida. Además estos tipos de decisiones le permiten al gerente de dicha organización a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar las decisiones más lógicas, por eso cada gerente utiliza este tipo de decisión porque le brinda mejor perspectiva y solución a sus problemas. (Robins S. (2010), Pag 35.).

1.13.3 Tipos de condiciones en toma de decisiones.

Cuando los gerentes toman decisiones pueden enfrentar 3 tipos de condiciones tales como la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre muestra que:

1. Certidumbre: en condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando.
2. Riesgos: los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado.
3. Incertidumbre: en condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados.

4. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar los administradores pueden lograr condiciones externas que estén fuera de su control, total o parcialmente, en segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave.(Stoner J. (2010) p.269)

Estos 3 tipos de condiciones le proporcionan al gerente aprobar alternativas con una mejor facilidad ya que en el futuro este podría tener complicaciones, además de que estas se clasifican continuamente una detrás la otra, se efectúa la primera que es donde el tomador de decisiones puede decidir con precisión debido a que ya conoce el resultado de cada alternativa y en el riesgos es donde él ya puede estimar la probabilidad de ciertos resultados y por último la incertidumbre que es donde establece las probabilidades de ciertos hechos.

1.13.4 Estilo de toma de decisiones.

Cada gerente tiene estilos de toma de decisiones diferentes en el cual no solo utilizan su propio estilo si no que utilizan reglas ya sean empíricas o que puedan darle sentido a dicha información.

El perfil del estilo de pensamiento se divide en dos estilos, el primero, el estilo del pensamiento lineal, se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar datos externos y hechos, y por procesar esta información a través de un pensamiento racional y lógico que guía sus decisiones y acciones. El segundo, el estilo de pensamiento no lineal, se caracteriza por una preferencia por fuentes de información internas y por procesar esta información con intuiciones internas, sensaciones y corazonadas que guían sus decisiones y acciones (Robins S. (2010) Pag.132)

Capítulo dos: proceso de planeación

Rojas (S.f) El proceso de planeación es una exposición de acciones a realizar con el fin de lograr los objetivos y así alcanzar las metas propuestas. (párrafo.5)

La planeación un proceso mediante el cual se investiga hacia donde se dirige la empresa, con qué medios, siguiendo con los pasos y cuánto tiempo; su proceso comienza con una minuciosa inspección de los hechos presentes, los pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas de la empresa, para que con base en esa información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación.(Rojas (S.f).párrafo 2.)

Un proceso de planeación es el conjunto de estrategias y acciones estimadas con el fin de obtener un objetivo en concreto. Así pues, se trata de una previsión de futuro y definición de una estrategia para alcanzar los resultados esperados. (Taylor (S.f).Parrafo.6).

La planeación es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos economista alemán quien influenciado por los acontecimientos socio-económicos del método empírico en la administración. (Burt K (S.f), Párrafo 8.)

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados. Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias (Taylor (S.f) Párrafo 10.).

La planeación debería ser un proceso continuo y por tanto, ningún plan es definitivo; esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe "provisional". Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben tomarse. Con tal que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un plan en partes son generalmente cuestión de estilo o preferencia personal. (Chiavenato, I (2001) Pag.30).

El orden en que a continuación se dan las partes de la planeación, no representa el orden en que se deben llevar a cabo. Recordando que las partes de un plan y las fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí.

1. Fines: especificar metas y objetivos.
2. Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que han de alcanzarse los objetivos.
3. Recursos: determinar tipos (humanos, técnicos, de capital) y cantidades de recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir o generar y como habrán de asignarse a las actividades.
4. Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Control: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad. Estas son las partes que "debería" tener un plan. Muchos planes no las contienen. Es principalmente cuestión de la filosofía que sustente la planeación, la que indica que partes están contenidas en un plan y la atención relativa de que sean objeto. (Chiavenato, I (2001) Pag.35).

2.1 Jerarquización de la planeación

Chiavenato, I (2001) A continuación se presenta la jerarquización de la planeación, el proceso que conlleva a tener etapa de visión, misión, objetivo y resultados establecidos (párrafo 5).

2.1.1 Nivel de decisión

Chiavenato, I (2001) A continuación se presentan los niveles de decisión y ejecución que cada uno se establece en los objetivos y metas para lograr alcanzarlos a través de estrategias diferentes herramientas (Párrafo 8).

2.1.1.1 Misión

En el fondo toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. (Chiavenato, I (2001) p 49)

Dentro del proceso de planeación estratégica la misión es el punto de partida para que una organización pueda tener un buen desempeño en el mundo empresarial; está claro que dicha misión debe cumplirse en el periodo de ejercicio de la organización. La misión representa ese la finalidad de la empresa, le da la razón de existir en el mercado. (Chiavenato, I (2001) .p 49)

2.1.1.2 Visión

La declaración de la visión se refiere a lo que la empresa quiere llegar a ser, lo que se quiere lograr en el futuro que la empresa logre sus objetivos. La visión crea una comunidad de interés que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía de trabajo diaria y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos para sobresalir y ser impulsado en el logro del mañana (Alvarado, E (2011) p 33).

Una declaración definida de la misión da las pautas necesarias para una declaración de visión que ayude a la empresa a proyectarse con fuerza en el mercado. La visión se refiere al cumplimiento de los objetivos, cumpliéndolos se puede asegurar una buena participación en el mercado, y de acuerdo a dicha participación, la alta gerencia puede tomar en cuenta las oportunidades de expansión y conquistar así otros mercados, dándose a conocer cada vez más, consolidando su misión visión. (Alvarado, E (2011) P.34)

El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la misión y visión marca la diferencia en el éxito de la empresa, en la práctica real existen grandes variaciones, en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión, King y Cleand recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración por escrito para:

1. Garantizar unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o un ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como persuadir a los que no se identifican con ella de participar aún más en las actividades de la empresa” (Chiavenato, I (2001)p 29-30).

Tanto la misión como la visión son las bases teóricas a través de los cuales la empresa da a conocer su nivel de compromiso con sus clientes y con los trabajadores de la misma. La información que la empresa comunique a sus empleados induce a una mayor unanimidad, y contribuye a que los objetivos de la organización puedan cumplirse a través de la información comunicada a los empleados, una vez que se dé esto la empresa habrá concluido la primera etapa del proceso de planeación y estará preparada para nuevos retos. (Chiavenato, I (2001) Pag, 20.)

2.1.1.3 Objetivos

El establecimiento de objetivos es esencial en toda empresa, existen objetivos cuantitativos y cualitativos, estos para ser medibles; Los objetivos deben ser verificables. Es decir que deben responder a la siguiente pregunta ¿Cómo puedo saber el final si el objetivo se cumplió?; el caso más sencillo sería por ejemplo el de la obtención de utilidades, se podría considerar como objetivo cualitativo el generar utilidad o pérdida y en el monto de estos se verían el objetivo cuantitativo enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado período, orientan el desempeño de los ejecutivos hacia un resultado que pueda medirse específicos, cuantificables plazos, medibles, realistas. (Álvarez M. (2011) p.10)

2.1.1.4 Metas

Nos presenta que: Son los blancos para alcanzar a corto plazo”. Las metas son el resultado que esperamos obtener, ante una constante planificación y propósitos esperados, el tener metas en una empresa es como tener muchas estrategias, que la empresa esta con la obligación y motivación de llegar (palacio L. 2011, p.89)

2.1.1.4.1 Jerarquía de las meta

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones. Primero, existe el propósito de la sociedad, como el de requerir que la organización contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. Segundo, existe la misión o propósito de la empresa, la cual podría ser suministrada con transporte cómodo y de bajo costo a las personas (Carrión L (2013) p.13)

La misión expresa podría ser producir, comercializar y dar servicio a automóviles. La distinción entre propósito y misión es muy sutil, motivo por el cual numerosos autores y especialistas no hacen diferencias entre ambos términos. De cualquier forma, estas intenciones se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y de uso eficiente de combustible. La jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave. (Carrión L. (2013) p.14)

2.1.1.4.2 Importancia de las metas

La meta es el punto final de lo que quieres lograr, está relacionada con una necesidad que deciden satisfacer o con un malestar importante que quiere al tener sus metas una empresa, está obteniendo gran capacidad para la dirección, motivación, energía, satisfacción, oportunidades de aprender y avanzar en la vida.

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección. Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos. Los recursos de toda persona u organización son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar solo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tienen que coordinar las acciones de muchos individuos.
3. Las metas guían nuestros planes y decisiones. Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntar, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta
4. Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso. Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos (Padilla R. (2013) p.14).

2.1.1.5 Estrategias

Estrategia es un programa general diseñado en función de la misión de la empresa, que determina los objetivos organizacionales a ser alcanzados a largo plazo, requiriendo para su ejecución concentración de esfuerzos, cursos de acción y asignación de los recursos necesarios” (Gómez, Guillermo (S.f) p,5).

Estrategias son la forma general en que se pueden cumplir los objetivos, estas estrategias utilizan tácticas que son una forma más específica de llevar la misión, visión, objetivos a la realidad, es a través de las estrategias que la organización puede lograr tener una mejor participación en el mercado en que compiten. (Gómez, Guillermo (S.f) Parrafo.6.)

La estrategia es un proceso de descubrimiento”, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continua. Sin embargo las estrategias se definen como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz foda, la matriz peea, la matriz bcg, la matriz ie y la matriz de la estrategia principal. (Gómez, Guillermo (S.f) Parrafo.8.)

Estas herramientas se basan en información que procede a la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. (Gómez, Guillermo (S.f) Parrafo.10.)

2.1.1.6 Políticas

Las políticas se refieren a la ubicación o intenciones de la organización, como guías orientadas para la acción administrativa”. 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. (Reyes C (2013) p.13).

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. (Michael Hammer y James Champy, (S.f) párrafo 9)

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados. (Worthy, Ford (S.f) párrafo 2)

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apearse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad. (Worthy, Ford(S.f)párrafo 4)

2.1.2.6 Método

El método de planeación es planificar las distintas actividades de la empresa, es necesario, primordialmente, estudiar su situación actual, la respuesta del mercado de que se dirige, el crecimiento y desarrollo que ha alcanzado y las oportunidades que el medio le ofrece. Estos métodos también son conocidos como ciencia de la administración e investigación de operaciones La finalidad de Los métodos de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto. (Padilla R. (2013) p.17)

La finalidad de los métodos de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto. Estos métodos también son conocidos como ciencia de la administración e investigación de operaciones. (Padilla R. (2013) p.17)

Estos primeramente se aplicaron en términos militares y después fueron usados por los administradores. Al planificar las distintas actividades de la empresa, es necesario, primordialmente, estudiar su situación actual, la respuesta del mercado de que se dirige, el crecimiento y desarrollo que ha alcanzado y las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

1. Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
2. Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras.
3. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión.

4. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades-Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño (Padilla R. (2013) p.30)

2.2 Nivel de ejecución

(Padilla R. (2013) se presentan los elementos de este nivel. Para establecer secuencia de las distintas actividades rutinarios y específicas y estructuradas organizacionales (párrafo.6).

2.2.1 Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas, se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de acuerdo a la situación de empresa los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo, nos indica la manera de realizarse pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento” (Padilla R. (2013) pag.15).

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetido para que los procedimientos cumplan con su finalidad, debe desarrollarse siguiendo los objetivos y políticas de la organización y después de su implantación deberán actualizarse mediante controles. Así mismo los procedimientos son un conjunto de pasos o métodos para la realización de las actividades que cuando son generales de la empresa deben ser trazados desde la dirección para que las actividades al realizar pueden ser desempeñada de una forma más eficiente. (Según Padilla R. (2013) pag.34)

2.2.1.1 Importancia de procedimientos

1. Son un medio para alcanzar los objetivos.
2. Evitan duplicidad de funciones.
3. Ayudan al personal.
4. Determinan responsabilidad.
5. Les permite seguir paso a paso la realización de cada actividad.
6. Promueven la especialización y la eficiencia en las funciones.

2.2.1.2 Características de procedimientos

2. Son instrucciones a seguir.
3. Son específicos y detallados.
4. Indican que proceso utilizar.

5. Son documentos formales.
6. Guardan equilibrio entre su estabilidad y flexibilidad.
7. Eliminan cuellos de botella.
8. Reduce el tiempo que se invierte en la realización de tareas.
9. Disminuyen la duplicidad de esfuerzos.

Los pasos a seguir para el estudio de los procedimientos son:

1. Selección de la actividad a realizar.
2. Registro de todos los datos relevante y relativos al procedimiento a través de diagramas.
3. Análisis de los datos, teniendo siempre presente las preguntas.
4. Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización.
5. Implantación del mismo, revisión y actualización. (Padilla R. (2013),Pag.46-48)

2.2.2. Reglas

Las reglas determinan las acciones de los participantes en la empresa. Por otro lado las reglas establecen acciones, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones, por lo común son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción deba o no deba seguirse.

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación. (Burillas (2013), pag.24)

2.2.3 Programas

Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrá de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución; los programas suministran información indican el estado de avance de actividades; mantienen en orden las actividades. (Carrión L. (2013), p.15).

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. (Dionicio (2010), Párrafo 4))

Se manifiesta que: la elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.

4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt; su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad, y con el tipo de actividad a que se refiera. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad. (Dionicio (S.f).párrafo .6.

2.2.3.1 Clasificación de los programas.

Existen 2 tipos de clasificación tales como:

1. Tácticos: son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
2. Operativos: son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico. (Dionicio(S.f),Pag.50)

2.2.3.2 Importancia de los programas.

1. Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
2. Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
3. Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.

4. Determinan los recursos que se necesitan.
5. Disminuyen los costos.
6. Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
7. Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
8. Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.

Evitan la duplicidad de esfuerzos. (Dionicio (2010), Pag.29)

2.2.3.3. Lineamientos para elaborar un programa

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
2. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.
4. Debe ser factible.
5. Evitar que los programas se interpongan entre sí.
6. Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión.

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro. . (Dionicio (2010), Pag.30)

2.2.4 Presupuesto

Son los planes de una organización expresados en números por un periodo determinado de la obtención y aplicación de los recursos de la organización, su utilización es imprescindible para las empresas por que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar. El presupuesto representa el plan cuantitativo de la empresa, para sustentar el ejercicio económico de la misma. (Hernández, (S.f). Pag.236)

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Sin embargo Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Dionicio (2010), Pag.246)

2.2.4.1 Importancia de presupuestos.

1. Permite la asignación de recursos a las áreas de acuerdo a los objetivos organizacionales.
2. Es un medio de control
3. Reduce los costos incensario y ayudan a corregir desviaciones.
4. Muestra anticipadamente los gastos a realizar y los límites de los mismos.
5. Se establece por área.
6. Establece quienes son los responsables.(Hernández, (S.f),pag,246)

2.2.4.2 Característica de presupuesto.

1. Es un plan en términos cuantitativos maneja tiempo y dinero
2. Pueden ser generales o específicos (puede referirse a una de las áreas).
3. Es para un tiempo determinado.
4. Ayudan al control de los gastos.
5. Son guías cuantitativas.
6. Muestran gráficamente la asignación de recursos.
7. Controlan los avances de una organización en términos financiero. (Hernández, (S.f), pag, 246)

2.2.5 Pasos de la planeación

Los pasos de la planeación es usada especialmente por los administradores que siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación, la detección de las oportunidades, aunque procede a la planeación real.

Para que algo se lleve a cabo, es necesario tener en cuenta una serie de pasos, y más si se está tratando de planear algo. Ya se había mencionado que la planeación es la formulación, selección y visualización de actividades futuras, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Es muy importante porque permite una eficiencia en las acciones de las personas y las organizaciones produciendo un adecuado funcionamiento de todo el proceso administrativo, donde se puede aplicar el control e ir corrigiendo en el camino para reducir la incertidumbre y dar tranquilidad al funcionamiento de la organización. Con una buena planeación se puede responder oportunamente a los compromisos adquiridos con los demás. (Saballos, (2007), Pag, 255).

2.2.5.1 Conciencia de las oportunidades

La planeación requiere de diagnósticos reales de las oportunidades presentadas, esta no es estrictamente parte del proceso de planeación. Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias. (Saballos, (2007), Pag, 257).

La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades. Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieran resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles (Saballos, (2007), Pag, 259.)

2.2.5.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta. Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales y definen los objetivos de cada departamento que a su vez controlan los departamentos subordinados y así sucesivamente, reflejando la jerarquía organizacional. (Burillas (2013), pag.10)

El establecimiento de metas es un factor importante del desempeño, aunque no es el único motivador, otros son los incentivos, la participación y la autonomía; para evitar deficiencias al estar centrado en objetivos a corto plazo pueden ocurrir descuidos al ignorar posibles consecuencia posteriores al estar enfocados en los resultado inmediatos en la actualidad muchas empresas incluyen sus programas a corto plazo y largo plazo. (Carrión L. (2013) Pag.10)

Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta. (Burillas (2013), Pag.14)

2.2.5.3 Desarrollo de premisas

EL principio básico de las premisas de planeación es cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa Las premisas no es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación. (Moraga A (2013), Pag.27).

Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el principio básico de las premisas de planeación es “cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa. desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía.

Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan. Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que debemos hacer. No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación. (Saballos, (2007), Pag 32).

2.2.5.4 Determinación de cursos de acción alternativos

El problema se presenta con mayor regularidad no en escoger alternativas, también consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente los que no son muy evidentes sino reducir el número para así analizar las más prometedoras el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más prometedoras en muchas ocasiones la alternativa razonable que no es muy obvia puede ser la mejor; el problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras. (Mejía L. (2009) Pag.28).

2.2.5.5 Evaluación de alternativas

Es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración evaluar dichas alternativas pesándolas a la luz de premisas y metas. al examinar sus fortalezcan estamos haciendo un análisis general, ubicación, posición, gusto, preferencias todo esto es real y más si hay premisas hay que estar alerta ante cualquier competencia activa”. (Guadamuz (2013) Pag.29)

2.2.5.6 Selección de un curso de acción

En este paso se adopta el plan de punto real de la toma de decisiones, ya que el administrador debe decidir si seguir varios cursos en lugar del mejor este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. Acá se planteó las diferentes que administrador pasa cuando hay resolver algún problema fuerte y con mucha eficacia. (Martínez M (2013), pag.31)

2.2.5.7 Formulación de planes de contingencias

Se aconseja este séptimo paso que muchas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por tal motivo se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico al tomar decisiones estamos usando la creatividad y fortalezas de nuestras capacidades 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, 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(Guido (2009) ,Pag.32)

2.2.5.8 Expresión numérica a través del presupuesto

Los presupuestos globales de una empresa es la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación Todo este paso se centraliza en las expresiones numéricas que hay que cuantificarlos al convertirlos en presupuesto.(Gruido J. et al (2009) Pag.32

Capítulo tres: diversificación de planes

(Saballos, 2007) indica que: toda organización que este comenzando a ejecutar el proceso de planeación debe definir los planes con los cuales trabajara en el transcurso del ejercicio. (párrafo3).

3.1 Definición

Plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos, los cuáles si se aplican con éxito, deberá conducir el alcance de los objetivos que los orientan, un plan es un curso predeterminado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo con el fin de alcanzar un objetivo formulado (Saballos, (2007) Pag. 26).

El plan es el punto de partida a través del cual se puede desarrollar una excelente etapa de planeación y por ende un buen proceso administrativo. Todo administrador de micro, pequeña o mediana empresa debe estar consciente de que la definición de un plan, fija una dirección para la organización. Una organización que no tiene un plan definido en definitiva ha fallado en todo el proceso de planeación, y también en todo el proceso administrativo. La ejecución de un plan contiene la puesta en práctica de todos los elementos presentes en la planeación. La ejecución de un plan contribuye al cumplimiento de los objetivos de la misión y visión de la empresa. (Gruido J. (2009), Pag.30)

3.2 Tipos de planes

Saballos, D et al (2007) A continuación se presentaran los tipos de planes según: amplitud, naturaleza funcional, especificidad, y tiempo. (pag.35)

3.2.1 Planes según su amplitud

Saballos, D et al (2007) Estos tipos de planes son los más importantes puesto que su ejecución requiere de mucha dedicación y responsabilidad, a partir de estos se desarrollaran una serie de acciones en beneficio de la organización. (Pag.38).

3.2.1.1 Planes estratégicos

Los planes estratégicos “son los planes que establecen los lineamientos generales de la organización sirviendo de base a los demás planes (tácticos, operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa (Saballos, (2007), Pag. 39).

Los planes estratégicos son los planes que debe utilizar toda empresa, ya que es a través de estos que se pueden fijar y cumplir los objetivos concretos, a partir de los cuales la organización tendrá un mejor desenvolvimiento en el mundo empresarial. Los planes estratégicos propician que la empresa se proyecta con fuerza en el mercado. Uno de los beneficios que se observa en los resultados al utilizar este tipo de plan, es la implementación de estrategias que proporcionan mayores ventajas sobre el competidor, permitiéndole a la empresa liderar el mercado. (Saballos, (2007), Pag.41)

Tenemos que reconocer que la planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia.

Motivos para realizar un plan estratégico: describe los motivos de un plan estratégico:

1. Definir un proyecto de futuros ilusionante, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones de la empresa dentro de un proyecto.
3. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
4. Dotar a la empresa una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
5. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
6. Elaborar un plan de comunicación.
7. Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
8. Profesionalizar más la gestión de la empresa. (Sainz, M (2003), Pag.44).

3.2.1.1.1 Ventajas a realizar un plan estratégico.

Justifica o hace más inteligibles las decisiones adoptadas en una temporales permite comunicar internas y externamente el proyecto oficial de la empresa.

1. Construye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, convirtiéndose el plan en una vía muy eficaz.
2. Propicia un proceso de renovación permanente en la empresa.
3. Realza el proceso de toma de decisiones.
4. Permite una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
5. Permite la participación del personal en las decisiones empresariales.
6. Ajusta los recursos disponibles en la organización a las oportunidades.
7. Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones.
8. Permite detectar oportunidades de colaboración con agentes de entorno que contribuirán a una mejor marcha a la organización.

3.2.1.1.2 Etapas en el proceso de elaboración de plan estratégico.

Detallar las etapas de un plan estratégico:

1. Primera etapa: Análisis de la situación.
2. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación.
3. Tercera etapa: Sistema de objetivo corporativo.
4. Cuarta etapa: Elección de las estrategias.
5. Quinta etapa: Decisiones operativas (planes de acción).

Se menciona: cinco tareas inherentes a la dirección estratégica que son:

1. Dirigir un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización.
2. Trasformar la misión en objetivos específicos de resultados a obtener en el futuro.
3. Elaborar una estrategia que logre los resultados planeados.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia selecciona de manera eficaz y eficiente.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajuste correctores en la misión, los objetivos, las estrategias o en su implantación.

3.2.1.2 Planes operacionales

Los planes operacionales “se rigen de acuerdo a los lineamientos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas, que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (Saballos, (2007), Pag, 46).

Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad son planes a corto plazo, el tiempo en que se ejecutan las actividades presentes en los planes operacionales no deben ser en largo tiempo porque las metas de producción de esta área cambian, es por esto que en una organización se está en constante elaboración de planes operacionales, todo esto con el fin de cumplir los objetivos organizacionales. (Saballos, (2007), p 27).

3.2.1.2.1 Planes de uso permanente

Los planes de uso permanente “son planes utilizados de manera permanente en toda organización para orientar las decisiones y las acciones que se repiten varias veces de decisiones. Por ejemplo: el procedimiento para obtener empleo en la compañía, el tratamiento de las solicitudes de crédito, etc.

Lo que si hay que tener cuidado es que pasando el tiempo alguno de estos tipos de planes, es decir su criterio, (digamos una política) pierden vigencia y se corre el riesgo de tomar una decisión no correcta, por lo que es importante una adecuada, interpretación, aplicando flexibilidad” en su aplicación para evitar una exagerada burocracia y procurar que los planes se acoplen a las contingencias de la empresa. (Gómez, Guillermo (S.f) Pag.38).

Los planes de uso permanente son de mucha relevancia en el desarrollo de las tareas y funciones que se realizan en la empresa, es a través de este tipo de planes que se pueden cumplir de forma eficiente y eficaz las actividades que la organización requiere para su buen funcionamiento. Pero debe de tenerse cierto cuidado en la aplicación de los mismos, ya que puede ser que algún plan de uso permanente no esté vigente

Por lo tanto es deber de la alta gerencia de una organización de proporcionar a las personas que lo requieran información sobre la vigencia de los planes, determinando así que planes se están utilizando y cuales han caducado. La aplicación de esto planes debe evitar la burocracia, y es necesario que su ejecución sea la adecuada, no se puede implementar ningún plan si no es necesario. . (Saballos (2007), Pag.52).

3.2.1.2.2 Planes de un solo uso

Un plan de un solo uso en un entorno empresarial se refiere a los planes de desarrollo para un proyecto o evento único que tiene una meta u objetivo específico. La longitud de un plan de un solo uso es muy diferente dependiendo del proyecto de que se trate, ya que este plan puede durar solo un día, mientras que un solo proyecto puede durar semanas o meses. Los planes de un solo uso incluyen presupuestos, los programas y una descripción de los empleados que van a estar contribuyendo a plan de un solo uso en cuestión” (Jane, M (S.f), Párrafo ,6).

Los planes de un solo uso requieren de la misma dedicación que los planes de uso permanente puesto que estos también inducen a la ejecución de una serie de actividades que contribuyen al desarrollo de la organización y además requiere de una ejecución formal e implacable ya que este tipo de plan solo será efectuado una vez. (Jane, M (S.f), Párrafo ,8).

3.2.2 Planes según su naturaleza funcional

Que los planes tácticos o de naturaleza funcional “determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos, son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad.

Los planes de naturaleza funcional son establecidos por la gerencia media, la función de esta no solo radica diseñar el plan, sino también en velar porque las funciones se ejecuten, cuidando que los recursos sean utilizados en un ambiente responsable y eficaz.

En la ejecución de estos planes debe de prevalecer la responsabilidad y la continuidad de los mismos, Todos los planes guardan una relación entre sí, puesto que todos son llevados a cabo para cumplir con los objetivos organizacionales y de esta forma lograr el éxito en el mundo empresarial. Así como la misión es la razón de ser de la organización así los planes tienen su propia razón de ser. (Saballos, (2007) Pag.25-27).

3.2.2.1 Planes estructurales y dimensión de nivel

Los planes estructurales son planes diseñados según el nivel jerárquico de la empresa. Son planes de dirección alta, intermedia o niveles en línea, Los planes estructurales y de dimensión de nivel son desarrollados específicamente de acuerdo a la jerarquía de la organización, estos planes son efectuados por todos los niveles de la organización, por lo tanto estos planes producen además de beneficios a la organización también indican la responsabilidad compartida que existe entre quienes lo ejecutan. (Gómez Guillermo (S.f) Pag.40)

3.2.2.2 Planes operativos funcionales

Los planes operativos funcionales se diseñan según la función o funciones que se ejecuten en los diferentes departamentos de la organización” Estos planes hacen énfasis en la división del trabajo y la especialización que existe en las organizaciones actuales. Sin embargo este plan solo puede tener una buena ejecución si la división de tareas es efectiva y si existen eficiencia y coordinación los responsables de las misas. (Gómez Guillermo (S.f) Pag.40)

3.2.3 Planes según su especificidad

Gómez Guillermo (S.f) Los planes según su especificidad son aquellos que se realizan en dependencia de la actividad que se vaya a realizar. Pag.40).

3.2.3.1 Planes específicos

Gómez, Guillermo (S.f) Tienen objetivos específicos, a corto plazo, son claros y concretos, no dan lugar a malos entendidos es tipo de plan es el más concreto de todos los planes tiene una tarea específica que no lleva a ningún tipo de vaguedad. (p 40).

3.2.3.2 *Planeas direccionales*

Son dirigidos a alcanzar una meta definida a corto plazo, identifican directrices generales no enmarcan la decisión de control de los objetivos El establecimiento de los planes direccionales propicia el logro de metas a corto plazo, a través de estos planes la organización puede desempeñarse en otras funciones específicas, tomando en cuenta directrices generales que ya fueron formuladas. ” (Gómez, Guillermo (S.f) Pag 42).

3.2.4 Planes según su tiempo

Guillermo (S.f) explica que haya diferentes planes según su tiempo tales como:

3.2.4.1 *Planes a corto plazo*

Los planes a corto plazo abarcan metas que pueden ser logradas dentro de un corto periodo de tiempo. Por planes a corto plazo generalmente nos referimos a algo que puede ser logrado en una semana, tal como conseguir un sitio web para la compañía, a un año, como expandir la base de clientes al 50 por ciento. Otros planes a corto plazo incluyen vender una cierta cantidad de productos cada día, publicar un boletín mensualmente y contratar nuevos empleados para la comercialización.

Se comprenden los planes que abarcan un año o menos. Ejemplo: el presupuesto anual de gastos, el plan de compra mensual. (Gómez, Guillermo (S.f) Pag 42).

3.2.4.2 Planes a mediano plazo

La planificación a mediano plazo se refiere a los planes que pueden llevar desde uno a cinco años para ser implementados y completados. Ejemplos de planes a mediano plazo puede ser el aumento de los ingresos por los productos vendidos, incrementar la línea de productos con 10 nuevos artículos en periodo de cinco años, permitir que otros fabricantes vayan a manufacturar productos en la planta de la compañía y estabilizar el patrimonio neto del negocio ganando más activo y pagando deudas.

Se comprenden los planes mayores de cinco años. Ejemplo: un plan de energía geotérmica dura más de cinco años y requiere de muchos recursos” Los planes según el tiempo dependen para su ejecución del tiempo en que han sido planificadas, cada actividad que se realice en este tipo de planes tener especificada un lapso de tiempo en el cual será ejecutada.

El factor tiempo facilita la práctica de actividades necesarias con un gran índice de eficiencia. Si algo no es necesario se haga, no se hace; no se puede perder el tiempo en actividades innecesarias que en virtud de dar algún beneficio a la organización lo que hagan sea retrasar el curso de las actividades necesarias. (Gómez, Guillermo (S.f) Pag 46).

3.2.4.2 Planes a largo plazo

Los planes a largo plazo pueden tomar de cinco años hasta que se completen. Al momento del lanzamiento del negocio, los planes a cinco años pueden parecer irrealizables, de tal manera que muchos dueños de compañías hacen un ajuste de los planes a largo plazo para adecuarlos a la dirección de la compañía.

Los ejemplos de planes a largo plazo incluyen la obtención de accionistas en el negocio, la expansión de la compañía a varios estados o internacionalmente y tener un patrimonio neto que triplique el pasivo. Todos los préstamos y el pasivo también pueden ser pagados como parte de los planes a largo plazo, especialmente si los préstamos son grandes (Gómez, Guillermo (S.f) Pag 48).

3.2 Técnicas de planeación

Rojas F Las técnicas de planeación es formular planes y para representarlos, explicarlos, discutirlos; suelen ser los más abundantes y diversificarles dentro de todas las etapas de la administración, hay tantas técnicas como formas diversas de planes. (Párrafo, 3.)

3.2.1 Finalidad de las técnicas

Rojas F, la técnica de planeación sirve para ayudar a que la organización ejecute la gestión administrativa. (Párrafo, 4.)

La finalidad de las técnicas consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúen las técnicas para que puedan ser usadas en cualquier proyecto.

La finalidad de las técnicas expresa claramente su función es que el administrador tome buenas decisiones y así ejecute una buena organización a través de la división de trabajo, estas técnicas son de gran importancia porque facilitan el proceso y la documentación de lograr a convencer que nuestra hábil estrategia fue satisfactoria, sistemática y así puedan ser usadas en cualquier proyecto. (Rojas F (S.f), Parrafo.5-7)

3.2.2Tipos de Técnicas

Rojas F (S.f): Son Herramientas o instrumento y utilizando métodos en cualquier campo del saber o del accionar humano para llegar a tener una mejor técnica en la planeación. (Parrafo.5).

3.2.3 Diagrama de proceso y de flujo

Se considera una pieza importante porque se comprende a lo que se va a hacer y tiene un dinamismo, este tipo de diagrama puede ser considerado desde el punto de vista mecánico que corresponde a lo que se va a hacer y desde un punto de vista dinámico, como se está haciendo.

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son: O-T-I-D-A que equivale operación, transporte, inspecciones, demora y almacenamiento. La grafica de flujo es: la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo; debido a si extenso uso.

Sin embargo es para presentar, analizar, mejorar y explicar un procedimiento, la presentación grafica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social puede estar contenida en un diagrama, que servirá de auxiliar en la construcción de planes a corto y a largo plazo. (Saballos D.et Pag.56).

3.2.4 Graficas de gantt.

Es un diagrama o grafica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie, en un determinado periodo de tiempo.

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total de actividades, La habilidad que muestra, es la determinación que representa una ejecución del tiempo para expresar el desarrollo de una producción, según la actividad para realizarse, en un orden establecido; demostrando a través de gráficas de barras sus puntos críticos; caída o subida de una producción; de forma cualitativa y cuantitativa. (Saballos D.et P.53).

3.2.5 PERT (evaluación de programa y técnica de revisión)

PERT es una tarea, que representan mediante una flecha entre nodos, la tarea es una actividad de proyecto o conjunto de actividades.

En los gráficos PERT los proyectos pueden organizarse en acontecimiento y tareas, es un punto en el tiempo que representa el inicio o la finalización de una tarea o conjunto de tareas, para ilustrar los gráficos utilizan una gran variedad de símbolos; cuadrados y similares. En los gráficos pero estos acontecimientos reciben el nombre de nodos.

Este grafico puede utilizarse para indicar los tiempos máximos y mínimos para la finalización de las tareas, aunque estos tiempos se expresan a menudo en forma de personas día, además cada de los gráficos de PERT está dividido en tres secciones: la parte izquierda, la parte derecha y tiempo para ejecutar bien hay que hacer una estimulación del tiempo requerido por cada tarea establecida. (Saballos D.et, Pag ,58.)

3.2.6 CPM (método de ruta crítica)

El CPM es idéntico al PERT en concepto y metodología pero CPM el tiempo de las actividades son determinísticos.

Es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo, su objetivo es proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto.

Según Rojas F expone que: CPM se considera los recursos necesarios para completar las actividades, además identifica los instantes del proyecto que en están restricciones causaron problemas, la ruta crítica permite al gerente manipule ciertas actividades para aliviar estos problemas, cabe recalcar que proporciona herramienta para controlar y monitorear el progreso del proyecto, dando plena seguridad al sistema de que tome decisiones correctas en momentos de problemas mayores.(Saballos D.et Pag.62.).

3.3 Limitaciones

Las limitaciones son todas aquellas circunstancias que reducen las posibilidades de que la planeación se ejecute completamente. La planeación a pesar de tener muchos beneficios para la organización, debe de tomarse en cuenta las limitaciones que esta tiene para evitar problemas futuros. De esta forma se puede prevenir medidas auto correctivas en la fase de control.

La planeación puede generar rigidez, los planes formales pueden encasillar a una organización en objetivos específicos por lograr dentro de periodos específicos. Cuando se establecieron estos objetivos, la suposición pudo haber sido que el entorno no cambiaría. Si esta suposición no es correcta, los gerentes que siguen un plan pueden tener problemas (Robbins (2010), p 153).

La planeación permite al administrador anticiparse al futuro, pero esto no significa que las cosas serán como el predice que sean. Los planes no pueden ser rígido estos deben ser flexibles. Con planes flexibles la organización puede adaptarse a cualquier nuevo giro que se presente en el futuro. Pero esta rigidez que puede existir en los planes debe prevenirse desde que se inicia el proceso de planeación, por eso los gerentes de tener presente las limitaciones y complicaciones que se presente en el futuro.

Lo posible por desarrollar planes para un entorno dinámico, si una suposición básica de planeación (que el entorno no cambiara) es errónea, entonces ¿Cómo se puede planear? El entorno actual de las empresas con frecuencia es aleatorio e impredecible. Administrar en esas condiciones requiere flexibilidad, y eso podría significar no estar atado a planes formales (Robbins (2010), p 65).

Las empresas deben identificar los límites de formalidad de los planes. El entorno es aleatorio, por lo tanto las organizaciones deben adaptarse a dicho entorno formulando planes flexibles que puedan acoplarse a los cambios futuros. No puede existir un buen desempeño de la organización si se tienen una percepción errónea y preponderante del entorno; los análisis: interno y externo son de gran utilidad para evitar estas limitaciones que puedan obstaculizar el ejercicio de la organización. (Robbins (2010), Pag 66).

Los planes requieren de innovación y compromiso cuando se están formulando. Los planes formales no pueden sustituir la intuición y creatividad, con frecuencia las organizaciones tienen éxito gracias a la visión innovadora de alguien, y los esfuerzos de planeación rutinarios pueden impedir tal visión (Robbins (2010), p 68)

La falta de innovación en los planes puede ser consecuencia de la rigidez y falta flexibilidad de los mismos, esto es un gran obstáculo para las organizaciones. En la actualidad una buena innovación y una eficiente creatividad pueden llevar a una organización al éxito y la admiración en el mercado. (Robbins (2010) Pag.68).

En algunos casos la planeación puede tener las siguientes limitaciones. La planeación formal tiene las siguientes limitaciones: en primer lugar siempre se corre el riesgo de que planeación quede como un ejercicio burocrático; en segundo lugar es que una organización cree un departamento grande de planeación estratégico, delegando al personal la elaboración de una planeación estratégica sin tomar en cuenta las aportaciones de los administradores de áreas operativas

La elaboración de planeación estratégica es una responsabilidad de la alta gerencia, el área operativa facilita la información necesaria a la alta gerencia, pero en ningún momento puede elaborar los planes de la organización. La planeación no puede ser considerada como un simple requisito para desarrollar el proceso administrativo. La planeación es igual de importante que las demás etapas del proceso administrativo, porque es a partir de esta que se pueden llevar a cabo las demás fases, siendo esta la base del proceso de control, un simple ejercicio burocrático entorpecería todo el proceso de planeación. (Govindarajan, V (2008), Pag.334).

Silva R (2009): A continuación se explicaran otras limitaciones de la planeación.

1. No se puede contar con la información ni con los datos precisos en relación con el futuro.
2. En la planeación siempre deben referirse a las actividades que van a realizarse en un plazo más o menos próximo.
3. En ninguna empresa se pueden estimar con certeza lo que realmente va a suceder, dada la incertidumbre que se tiene.
4. Los planes se deben juzgar a la luz de las relaciones de trabajo que existen.
5. Siempre se deben tomar en consideración cuáles serán las modificaciones que puedan afectar por medios tanto sociales como económicos, así como de cualquier índole.
6. Por muchas razones no es posible fijar condiciones futuras con exactitud matemática”
7. La planeación permite al gerente anticiparse al futuro a través de posibles hechos reales. En este proceso de planeación es necesario tomar en cuenta: las actividades, modificaciones, así como los recursos humanos y materiales. Cualquier inconveniente que se presente en la organización repercute en cada recurso humano de la misma.

Conclusiones

1. Desarrollando las generalidades de la planeación mediante el proceso administrativo que tienen que tener las empresas, La Planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.
2. Explicando los procesos de planeación administrativos que tiene que desarrollar cada una de las empresas, El proceso de planeación es una exposición de acciones a realizar con el fin de lograr los objetivos y así alcanzar las metas propuestas por la empresa.
3. Presentando la diversificación de los distintos planes que utilizan las empresas para un buen desarrollo organizacional, Los planes propician que la empresa se proyecta con fuerza en el mercado, uno de los beneficios en estos tipos de planes, es la implementación de estrategias que proporcionan mayores ventajas sobre el competidor, permitiéndole a la empresa liderar el mercado.
4. Analizando la influencia que tiene la etapa planeación en el proceso administrativo como herramienta en el desarrollo empresarial a través de la investigación documental, La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, el cumplimiento de esta definirá el éxito o fracaso de las demás fases que componen el proceso administrativo.

Bibliografía

Alvarado E, et al. (2011). Administración de Empresas. Seminario para optar a título en la licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua. Managua.

Álvarez M. (2011). Administración: incidencia de los factores motivacionales en el desempeño de los trabajadores administrativo del Recinto Rubén Darío.

Alvarado E, et al. (2011). Administración de Empresas. Seminario para optar a título en la licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua. Managua

Carrión L. (2013) Administración estrategia empresarial; seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de empresa.

Chiavenato, I. (2001). Administración. Tercera edición. Colombia. McGraw Hill. 415 pp.

Chiavenato, I. (2001). Administración. Tercera edición. Colombia. McGraw Hill. 415 pp.

Flores R, Rosales N. (2007). Organización. Seminario para optar a título de licenciatura en administración de empresa. Universidad nacional autónoma de Nicaragua. Nicaragua. Managua.

Gómez, G. (S.f). Introducción a la teoría de la administración. Primera edición. S.P. S.E. 133 pp.

Govindarajan, V, et al (2008). Sistema de control de gestión. Duodécima edición. México. McGraw Hill. 768 pp.

Guadamuz R. (2013) Administración; planeación. Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de empresa.

Gómez, G. (S.f). Introducción a la teoría de la administración. Primera edición. S.P. S.E. 133 pp.

Govindarajan, V, et al (2008). Sistema de control de gestión. Duodécima edición. México. McGraw Hill. 768 pp.

Robbins, E, et al (2010). Administración. Décima edición. México. Pearson Educación. 584 pp.

Saballos, D, et al. (2007). Administración: Proceso de planeación. Seminario para optar a título en la licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua. Managua.

Stoner, J. (1996). Administración. Primera Edición. México. Pearson Educación. 688pp.

Web grafía

Calderón A (2004) planeación y mantenimiento de una empresa. En línea S.L. recuperado 02 de mayo del 2015 [http:// www.monografia.com/gestion de Mantenimiento](http://www.monografia.com/gestion-de-Mantenimiento).

Easymanint (2016). El presupuesto anual. (1). Recuperado de: http://easymaint.net/blog_easymaint/2016/04/26/el-presupuesto-anual-del-area-de-mantenimiento/

García S. (S.A). El presupuesto del mantenimiento. (1). Recuperado de: <http://ingenieriadelmantenimiento.com/index.php/26-articulos-destacados/10-el-presupuesto-de-mantenimiento>

Silva R, (2009). Planificación como función del proceso administrativo. En línea. S.L. Recuperado 01 de mayo de 2015. <http://www.monografias.com/trabajos66/planeacion-funcion-proceso-administrativo/planeacion-funcion-proceso-administrativo2.shtml#ixzz3aign5Je4>

Jane, M (S.f). Definición de un plan de un solo uso y planes permanentes para las empresas. En línea. S.L. Recuperado 01 de mayo de 2015. <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-un-plan-de-un-solo-uso-y-planes-permanentes-para-las-empresas-5365.html>