



sistemas.

Rodríguez Valencia, Joaquín.
"El sistema de planeación".
En *Introducción a la Administración con enfoque de*

México: ECAFSA. 1999.
pp. 315-369.

CAPÍTULO 9

EL SISTEMA PLANEACIÓN

La función de planeación, es parte integral del sistema administrativo (información-decisión), lo que implica fijar los objetivos organizacionales y el señalamiento de los medios para lograrlos. La planeación suministra una estructura, para la toma de decisiones integral a través de la organización. La planeación estratégica desarrolla planes integrales a largo plazo, con el propósito de realizar una MISIÓN GLOBAL. La planeación táctica desarrolla planes a corto plazo, que se emplea en el nivel operativo y se implantan a través de tácticas detalladas. Entre ellos, en el nivel de coordinación, la dirección se encuentra involucrada en el paso de estrategias y tácticas, desarrollando políticas y procedimientos y coordinando la actividad de planeación.

Por lo tanto la planeación es, una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos, manejan en la dimensión organizacional los problemas de un medio complejo, dinámico y siempre cambiante.

1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

La planeación requiere la consideración de la empresa, como una integración de subsistemas en la toma de decisiones. La actividad primaria de la planeación de la alta dirección, es la de proyectar los sistemas, lo cual involucran:

- a) El establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos y relaciones organizacionales, con bases sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos, para la toma de decisiones y planeación en los distintos niveles jerárquicos.
- b) Provisión del flujo de información para y desde los centros de planeación y toma de decisiones.

Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer o realizar algo.

PLANEACIÓN: Es un proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

Gómez Ceja nos define a la Planeación como: *El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.*

PLANEACIÓN: Es un conjunto de actividades determinadas a establecer objetivos, determinar políticas y estrategias y preparar planes; y programas correspondientes.

De lo anterior deducimos que: la planeación es una función básica del proceso administrativo. Es elemental para las otras funciones administrativas (organización-dirección-control). Sin la previa determinación de las actividades, mediante la planeación, no habrá nada que organizar, nadie que dirija y nada que necesite control. Este punto de vista acentúa, la importancia de la planeación en el proceso administrativo, pero presupone que la planeación precede y las otras tres funciones administrativas, las cuales en la práctica, puedan o no presentarse.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Todo organismo social necesita para operar, de una compleja red de decisiones desde las de tipo general, hasta las muy específicas que abarcan procesos diarios.

Concepto de estrategia. Las estrategias denotan, un programa general de acción y un conjunto de recursos para obtener objetivos amplios.

El autor Anthony define a la estrategia como: *El proceso de decidir .sobre objetivos de la empresa, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener esos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de esos recursos.*

Otro autor, Chandler, define la estrategia como: *La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los recursos de acción y de distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.*

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se quiere que sea la empresa. Las estrategias demuestran la dirección y el empleo general de cursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente, cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de trabajo, pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes, justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos.

Plantación estratégica. Este es un plan generalmente a largo plazo, y que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomada por la Dirección Superior) cuyo objetivo es: desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial, por ejemplo a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.

- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Para que la planeación sea práctica y eficaz, debe considerar las reacciones del personal a que afecta, esto provoca el uso de estrategias en la planeación.

El autor Steiner define la planeación estratégica como: *El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.*

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido de que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- Se maneja información fundamental externa.
- Afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

En la figura 1 (adaptación de Gómez Ceja), que representa la manera en la cual, las empresas se ajustan a los diferentes cambios para establecer una planeación estratégica, que le permite alcanzar los objetivos fijados para su desarrollo.

La planeación del crecimiento de la empresa, puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

3. PLANEACIÓN TÁCTICA

Hoy en día es indispensable valernos de sistemas y de procedimientos, a través de los cuales nos sea posible establecer objetivamente aquello que hemos planeado, con el fin de tener una guía para encaminar nuestras operaciones, controlar el desarrollo establecido y realimentar el encauce de cada programa, hacia lo presupuestado.

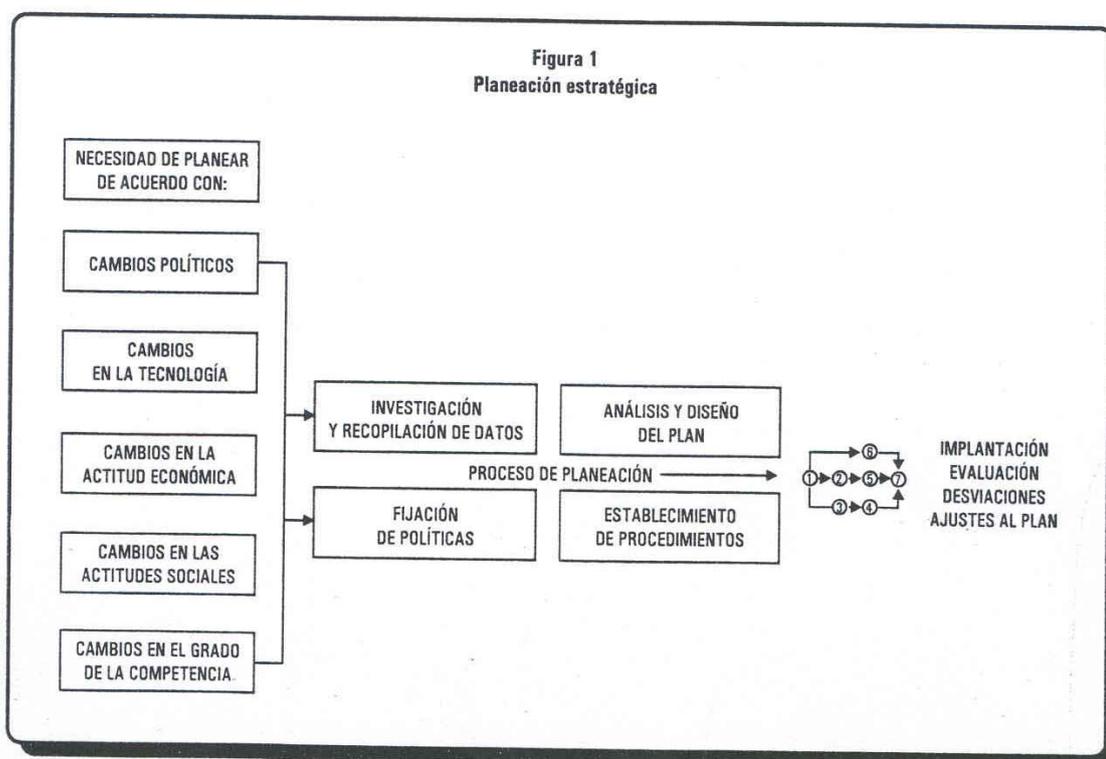
Es difícil separar la planeación y el control, ya que, para establecer y poner en práctica un plan, es necesario pensar en la forma en que hemos de medir su progreso y cuáles deben ser las acciones correlativas que deben fijarse.

La ejecución de la planeación, abarca el uso de la planeación estratégica o de la táctica. En todo organismo social la estrategia se usa en el manejo de los factores internos de la empresa, con los factores externos que aceptan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados.

La planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos, que se han aplicado para el logro de los objetivos dados y específicos. La planeación mientras

más corta sea más táctica será. Por tanto, la planeación será estratégica, si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a la planeación de un producto o de publicidad. Resumiendo, la PLANEACIÓN TÁCTICA es el proceso mediante el cual, los planes en detalle son llevados acabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se evoca hacia aspectos concernientes, a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.



Existen algunas características principales de la planeación táctica y son:

- Se presenta dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a una área específica de actividad, de las que constan la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus variables principales son la efectividad y la eficiencia.

Evaluación de la planeación estratégica y táctica

Dentro de un esquema general de la planeación, se desglosan dos elementos (largo y corto plazo), es necesario señalar la relación que existe entre ellos.

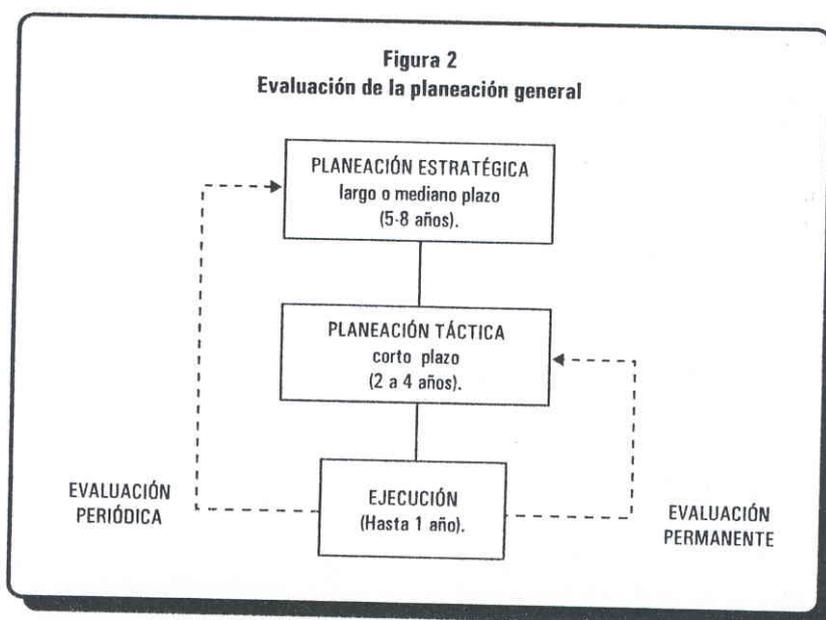
La planeación estratégica, ya se indicó, se distingue por abarcar periodos (largo y corto plazo), pudiendo contemplar diversos horizontes temporales. La planeación táctica se distingue por abarcar un periodo de hasta un año y es también indispensable, en la operación de todo organismo.

Es un hecho, muy frecuente, que muchos planes ambiciosos se queden en el papel, la causa más común, de ello, es que no se tradujeron en planes apreciablemente precisos. Es necesario, a razón de no caer en tal defecto, proyectar y señalar metas e, igualmente básico, señalar las etapas, y aun los pasos que se van a dar para llegar a ellas.

En consecuencia, de la ejecución de planes, se puede pasar a una evaluación adecuada. Si no se realiza la evaluación, es muy probable que sea demasiado tarde, realizar correcciones para evitar el fracaso. Son necesarios, por tanto, dos tipos de evaluación: una permanente, que compara la realización de la planeación táctica, y otra periódica, en la que se hace la comparación con la planeación estratégica. En la siguiente página, se muestra en la figura 2 la evaluación de la planeación general.

4. CONCEPTOS DE SISTEMA Y PLANEACIÓN

El enfoque de sistemas hace hincapié en la complejidad de los sistemas Socio-técnicos y la importancia de la planeación, como un instrumento para acoplarse en el medio. Los organismos sociales están cambiando constantemente, con el equilibrio dinámico como un objetivo, éstos se integran de varias subunidades, las cuales son a su vez, sistemas complejos. Por otro lado,





existen diversos sistemas traslapados que trascienden las relaciones jerárquicas. Muchos componentes son coordinados de manera imperfecta, parcialmente autónomos, y sólo parcialmente controlables.

Hay incertidumbres, debido a que algunas variables probablemente no están identificadas, y otras que están identificadas, no están claramente definidas. Las empresas están sujetas a incertidumbres considerables con respecto a la información actual, condiciones ambientales futuras y las consecuencias de su propia acción.

El reconocer la complejidad del entorno de la mayoría de los sistemas hombre-recursos, es un paso en la dirección correcta. Los conceptos de sistemas suministran un marco de referencia que pueden emplearse al pensar acerca del trabajo administrativo en tal ambiente. Los sistemas de información y de decisión proporcionan los medios para llevar a cabo, la tarea administrativa. La planeación es un elemento importante porque comienza el comportamiento, en tanto que la administración es un proceso continuo y secuencias de la planeación y realización de planes.

A) La planeación como sistema

Planear es crear las condiciones para el desarrollo coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos del factor externo y paliando los efectos negativos del mismo. La acción más sólida de integración es, que aparece en la empresa cuando se realizan en ella la planeación, es en esta fase cuando se valoran las posibilidades de sus órganos y fijadas las acciones que éstos han de seguir, para la adaptación futura.

Por otro lado, un sistema de planeación obliga a un contacto estrecho y sistemático, entre todos los dirigentes de la empresa, adaptándose a decisiones orgánicas con base en un compromiso interdependiente, esta manera de comunicación no sólo es un estímulo para la creatividad, sino que también, lo es para buscar el equilibrio de las actividades que influyen en los resultados finales.

La tarea de planear exige, la observación de todos los sistemas relacionados que forman un conjunto coherente, dentro del cual, el organismo social está obligado a actuar (ver figura 3).

Por ello, el número de variables e indicadores a explorar es amplio, lo cual tiene en su aspecto positivo, la virtud de favorecer las decisiones basada en el aprovechamiento de posibles nuevos aspectos de actividad. Sin embargo, en su aspecto negativo, sin una previa selección y un esquema apoyado concretamente en los fines del organismo social, pueden caerse en su debilitamiento de planes y objetivos, y con la pretensión de atender a muchas áreas, impedir una cohesión y una fuerza de actuación en grado suficiente.

Pero la creatividad del grupo directivo puede favorecerse, a través de la exploración de los componentes del medio en el que se actúa, solventando la continua acción de condiciones, que el futuro impone al desarrollo de toda empresa. Toda planeación viene a ser una previsión del comportamiento, a la vez que un intento de adaptación

del mismo, a las acciones que impone el sistema total, y todo ello, a su vez, bajo el condicionamiento de prever (un riesgo variable y calculado) el comportamiento del medio ambiente, cuyas variables en ocasiones están fuera del control de los Directivos.

Toda planeación está fundamentada, en una generalización de valor futuro, el resultado es medido a plazo vencido, las condiciones para el mismo deben de comenzar con anterioridad suficiente. Ellos requieren tomar como base, aquellos factores de valor del organismo social, que trasladados al futuro, hagan realidad las expectativas deseadas. Pero no hay que olvidar que la estructura del valor de la organización se mide precisamente, a través de un ordenamiento de cifras, manifestado en balances, presupuestos, etc., y responden a la cualificación del estado del valor que toman sus variables, y de lo que se trata es de conocerlo en la medida en que es posible influenciarlos.

B) Propósitos del sistema planeación

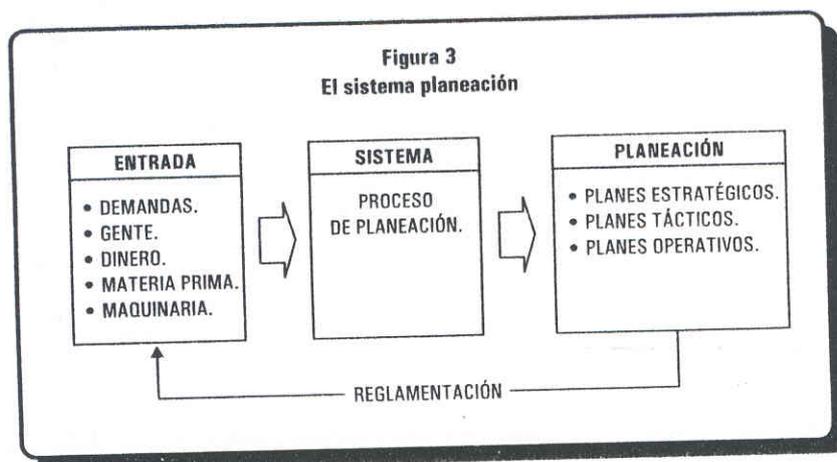
La planeación es una actividad enfocada hacia el futuro, cuyo fin es proyectar la existencia de un organismo social a lo largo del tiempo, no sólo en el tiempo actual, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia, o la de los sistemas con los cuales se interrelaciona (SISTEMA ORGANIZACIÓN, SISTEMA CONTROL, etc.).

Durante años, los teóricos de la administración han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación. Por ejemplo, C. W. Roney (*The two purposes of business planning*, Managerial Planning, 1976, p. 6) indica que, la planeación tiene dos propósitos: el PROTECTOR y el AFIRMATIVO. El primero consiste en minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de los organismos y aclarando, las consecuencias de una acción administrativa en este sentido. El segundo consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La necesidad de planear y aquello que se pretende, dentro de un organismo social, puede expresarse a través de los propósitos siguientes:

- 1 La planeación debe servir como fuerza impulsora de la actividad administrativa, a todos los niveles, ubicando el camino a seguir en las operaciones en cada uno de los sistemas de la organización, es decir, facilitar el logro de los objetivos del organismo social.
2. La planeación busca maximizar, el beneficio de las oportunidades futuras del organismo social, a través de la previsión de RECURSOS DE OPERACIÓN.
3. La planeación unida al control, debe formar los factores reguladores que permitan adaptar al sistema organizacional a su medio ambiente, dentro de las fronteras que le son exigidas para mantener su equilibrio correcto.
4. La planeación debe establecer, un esfuerzo coordinado dentro del organismo. A través del establecimiento de objetivos, que definan los lineamientos de acción común a la que deben ajustar su comportamiento.

Ahora y desde el punto de vista de sistemas, podemos representar de manera abstracta al sistema planeación, como se muestra en la figura 3.



5. EL PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación tiene uno de sus puntos críticos, en la formación adecuada de organizar el trabajo. La planeación en sí requiere de planeación, la decisión de quien va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa es en realidad sencilla: el administrador que se encarga de decidir, deberá asumir la responsabilidad de la planeación por las razones siguientes:

- a) La planeación es trabajo y, como tal, no es algo que tienda a iniciarse voluntariamente, por aquellos que deben hacer la planeación.
- b) La planeación está dirigida hacia la obtención de objetivos y éstos deben ser establecidos en la Dirección Superior, descendiendo hasta el nivel más bajo.

Lo anterior no quiere decir, que el administrador deberá personalmente encargarse de hacer la planeación, sino más bien significa simplemente, que la planeación es parte del trabajo de la Dirección Superior, a él le corresponde ver que se haga y debe aceptar este hecho. Puede delegar la autoridad requerida, pero debe retener para sí mismo, la tarea principal de aceptar, aprobar y dirigir la ejecución de cada elemento en el proceso de planeación.

Siendo la planeación un proceso, mediante el cual, determinamos hacia donde queremos dirigimos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuanto tiempo, las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos, que deben darse en cada fase del proceso de planeación.

En la figura 4 (adaptado de Gómez Ceja), se muestra la secuencia de operaciones para su realización.

Investigaciones

Siendo la planeación un proceso mediante el cual, determinados hacia dónde queremos dirigimos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, su



proceso comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de factores internos, como externos de la empresa, para que basado en toda esa información, se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de determinar los objetivos.

La planeación implica la fijación de objetivos que persigue el organismo social, sin embargo, antes de determinar esos objetivos es imprescindible conocer el ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria futura que este medio pudiera seguir.

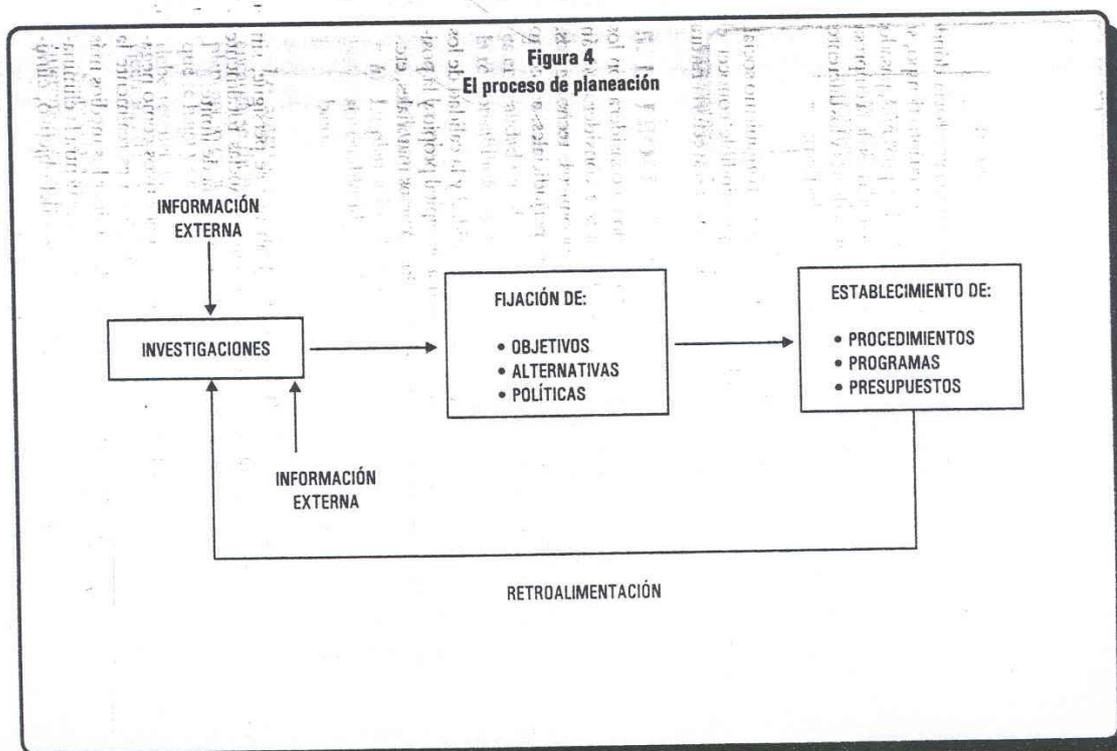
Ya se indicó que la planeación debe realizarse, tomando en consideración los factores internos y externos de la empresa. Los factores a considerar serán aquellos cambios del medio ambiente, tales como: económicos, tecnológicos, políticos, etc., la investigación analiza todos los factores perjudiciales, así como los benéficos que influyen en el objetivo fijado.

Los factores internos a considerarse, pueden ser la cantidad y la calidad de los recursos humanos y financieros, es descifrar la estructura de capital propio y la posibilidad de obtener financiamiento con recursos ajenos, los recursos materiales, etc.

Objeto de la Investigación

Con la fijación del objetivo, se ha determinado el fin que se persigue, sin perjuicio de que al hacerse los planes, determinadas circunstancias totalmente concretas puedan hacer que ese fin se altere y eleve a la categoría de límite.

Se requiere ahora, determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese fin, esto es realmente la investigación. Esta tiene, por tanto, como propósito, determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. Entre esos medios, se encuentra la eliminación de aquellos factores, que nos dificultarán la obtención del objetivo, eliminación que es ya, por sí misma, un medio.



La investigación por ser el centro de la previsión, es la parte esencialmente más vinculada con ella, prevemos, principalmente cuando investigamos. Es conveniente aclarar que, para lograr resultados óptimos en la investigación, es recomendable que los factores que puedan medirse, se cuantifiquen con bases técnicas, evitando las suposiciones que puedan conducir a errores significativos.

Desarrollo de la Investigación

El estudio, la investigación y el análisis de un fenómeno o hecho, siempre han tenido como finalidad esclarecer las causas que originan a éste, para lo cual es necesario seguir ciertos métodos y técnicas de investigación.

El esclarecimiento de los factores, que componen el objeto de estudio señalado, se logra a través de diferentes técnicas de análisis como:

a) Investigación documental	
b) La observación	{ Hechos Experimentos Registros
c) La encuesta	
	Por cuestionarios
	La entrevista



a) Investigación documental

Trata de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, ya sea escrita o gráfica, sobre el objeto de estudio definido de que se trate.

Toda técnica de investigación documental requiere de:

Fuentes. Las fuentes son, por ejemplo, archivos generales y privados.

Medios. Son aquellos documentos como formas, reportes, informes (administrativos, contables, etc.).

Esta técnica tiene las siguientes etapas:

- Recolección de información.
- Análisis de la investigación.
- Clasificación de la información.

b) Observación directa

Es un hecho ordinario y empírico, es esencial en toda investigación científica, por ello toda técnica empieza por la observación y termina con ella. La observación tiene como finalidad: el completar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado, conforme a la investigación documental. Como técnica de aplicación complementaria, la observación directa ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro estudio y principalmente, a preparar la atmósfera del escenario en que vamos a actuar.

c) La encuesta

Por la observación se obtienen datos, por la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos de todo aquello que influirá en la administración. Por medio de la encuesta, obtenemos datos de lo que afirman otras personas, ésta se realiza a través de un cuestionario o de la entrevista. A continuación presentamos un esquema general de los puntos que abarca la encuesta, y son:

1 .La encuesta por cuestionario.

a) Determinación del Universo.

2. Muestreo.

- a) Formulación del cuestionario.
- b) Obtención de datos.
- e) Tabulación de los resultados.
- d) Interpretación de los resultados.

3. La entrevista.

La entrevista

Dentro de la técnica de recolección e investigación, la más importante por su contenido, método y aplicación es la entrevista. Es una conversación que se sostiene con un propósito definido. Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos, que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, valiéndose de la viva narración de las personas.

En forma preliminar nos preguntaremos qué aplicaciones tiene la entrevista, con la finalidad, por una parte, de definir nuestra propia posición referente al punto de vista que el entrevistador debe adoptar en relación con su tarea y, por la otra, para prevenirse de escollos con lo que se puede presentar.

La entrevista puede tener por objeto una de las tres funciones siguientes:

- Obtener información de los individuos.
- Facilitar información.
- Influir sobre ciertos aspectos de su conducta.

Criterios

La entrevista es fundamentalmente, un medio de comunicación, ya que abarca cuatro elementos básicos: el mensaje, el mensaje clave, el proceso de transmisión y el método para descifrar mensajes, todos ellos tienen su influencia en el desarrollo de la entrevista. Se muestra en seguida un cuadro sinóptico de las técnicas ya citadas.

Cuadro sinóptico de técnicas de recolección de la información

Cuadro sinóptico de técnicas de recolección de la información	
<i>Técnicas</i>	<i>Campo de aplicación</i>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de personas. • Verificación de inferencias. • Confirmación de datos.
Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del universo. • Elaboración de cuestionarios. • Aplicación de cuestionarios. • Tabulación de datos. • Interpretación de resultados.
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> • Completar información. • Verificar información. • Confrontar datos.

Investigación documental	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes escritos y gráficos. • Información general sobre el objeto en estudio. • Investigación bibliográfica
--------------------------	---

Fijación de objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de un organismo social, el establecerlos requiere de una planeación. Con frecuencia, se hacen distinciones entre objetivos y metas. Un OBJETIVO, se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea, que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la implicación de META, queda representada casi siempre como fines específicos cuantitativos, nos dicen los autores Koontz y O'Donnell (*Op. cit.*, p. 172).

Los administradores tienen lógica y, moralmente, el propósito de "obtener resultados positivos", de manera que el grupo del cual son responsables logre el o los objetivos, con el mínimo de recursos de operación.

Definición de objetivo

Terry y Franklin lo definen así: *Es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un administrador.*

Por su parte Munch y García lo definen como: *Los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar y establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.*

Una definición más: *Es aquello que dirige, nuestra acción hacia una meta específica y concreta.*

Definición operativa de objetivos

- Un objetivo cuantificado, es una META.
- Un objetivo fijado en tiempo, es un PROGRAMA.
- Un objetivo fijado en recursos financieros, es un PRESUPUESTO.

Lógica de los objetivos

El Administrador que no sabe hasta dónde quiere llegar, tendrá dificultades para lograr su meta. Aunque el resultado que obtenga le parezca satisfactorio, es probable que en el intermedio, haya derrochado tiempo y esfuerzos. Si otros le acompañan sin saber cuál es el lugar de destino, lo más seguro es que predomine un sentimiento de confusión y de fracaso. Para evitarlo, el administrador debe establecer claramente los objetivos.

Para emprender cualquier iniciativa lógica, primero debemos establecer el objetivo de nuestras acciones. Sólo con hacer un análisis, nos daremos cuenta de que es imposible efectuar un uso apropiado de RECURSOS, a menos que, determinemos en primer lugar: qué es lo que perseguimos al utilizar dichos recursos. Es necesario destacar una vez más, que no es posible llegar a un destino cuando éste no esté claramente establecido.

Al determinar los objetivos, lo que hacemos en realidad es adelantamos a los resultados que esperamos. Es lógico, pues, que establezcamos nuestros objetivos para conocer, qué es lo que esperamos que suceda antes de tomar cualquier iniciativa.

Importancia de los objetivos

Los objetivos son importantes para todos los niveles, dentro de un organismo social. Para que éste prospere, los directivos deben conocer a fondo los fines que se persiguen, en cada una de las actividades más importantes de la organización.

Esto es válido también para los demás niveles. Los objetivos además, son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes, por ejemplo: sin ml programa es necesario, o si se justifica, la preparación de algún presupuesto. Estas son cosas que podemos decidir fundándonos en su utilidad, para alcanzar el objetivo señalado.

También son importantes los objetivos, para medir la eficacia de la labor ya realizada, compararla con la meta a la que deseamos llegar. Si no conocemos esta última por adelantado, ¿cómo podemos saber si la hemos alcanzado?

Otro aspecto que hace importante a los objetivos está en la motivación. Todos nosotros NECESITAMOS TRIUNFAR, en algo y realizar un trabajo que nos parezca digno de nuestros esfuerzos. Si sentimos que ese trabajo carece de importancia, no vemos algún motivo para continuarlo.

Clasificación de los objetivos

A primera vista, parecería que las organizaciones tienen un objetivo único. Pero un análisis más profundo demuestra que, todas las organizaciones tienen objetivos múltiples. Existen diversos tipos de objetivos y pueden clasificarse en diversas formas. En la figura 5 se muestran enunciados para clasificar a los objetivos.



Figura 5 Clasificación de los objetivos	
<i>Criterios</i>	<i>Clasificación</i>
Por el nivel jerárquico.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos generales. • Objetivos funcionales. • Objetivos departamentales.
Por su aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos colectivos. • Objetivos individuales.
Por el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a corto plazo. • Objetivos a mediano plazo. • Objetivos a largo plazo.
Por su intermediación.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos mediatos. • Objetivos inmediatos.
Por su naturaleza.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos económicos. • Objetivos de servicio. • Objetivos sociales.
Por su ámbito.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos organizacionales. • Objetivos particulares.

En nuestro medio es común, el uso de las clasificaciones por su naturaleza y por el nivel jerárquico.

Objetivos por naturaleza. Sobre el particular, el L.A. Fernández Arenas, presenta la siguiente delineación de objetivos:

Objetivos de servicio

- *Consumidores o usuarios:* Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los bienes o servicios de la empresa.

Objetivo social

- *Colaboradores:* Buen trato económico y motivacional, a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.
- *Gobierno:* Cumpliendo con las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades Gubernamentales.
- *Comunidad:* Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo económico

- *Inversionistas:* Pago de un dividendo razonable, que sea proporcional al riesgo asumido.
- *Acreedores:* Liquidación de intereses y principales a los que complementan, la estructura financiera de la empresa.

- *Empresa:* Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de ella.

Objetivos por el nivel jerárquico

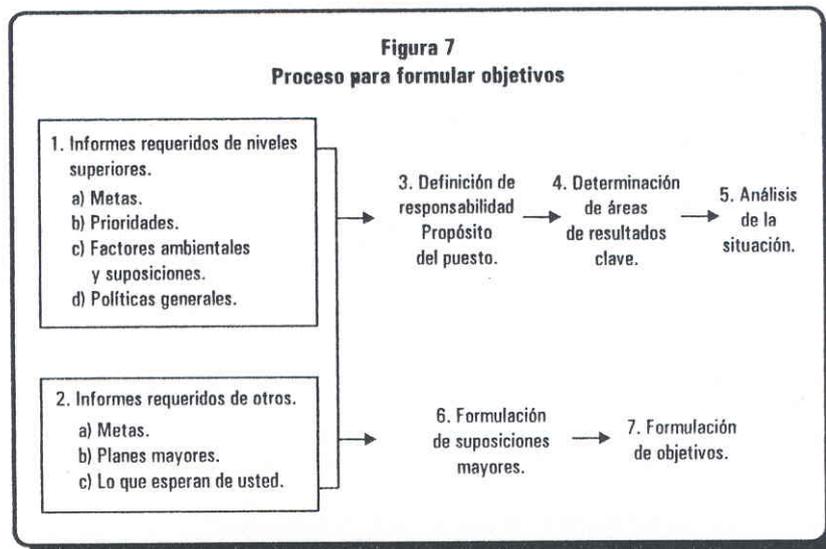
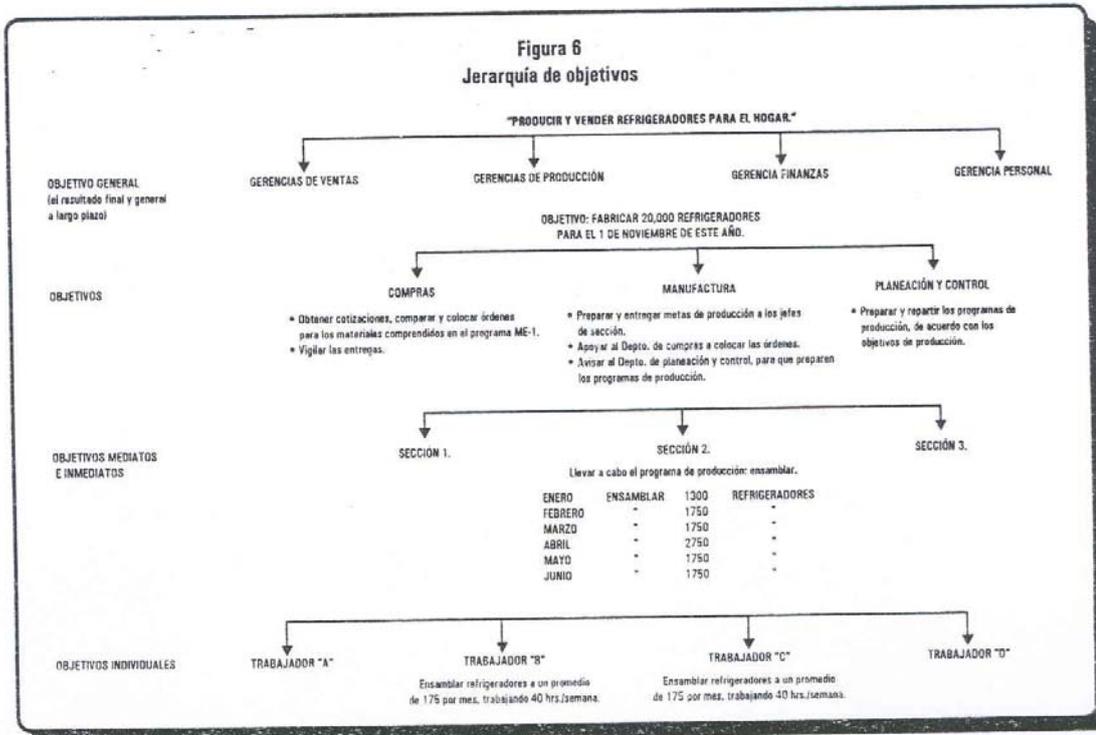
Para propósito de estudio, una útil clasificación de los objetivos, es fijar los de la empresa en general, los relacionados con las funciones operacionales, los relacionados con departamentos, hasta llegar a los asociados con los individuos.

Para cada empresa existe una jerarquía de objetivos. Al nivel máximo de la organización y proporcionando los objetivos generales. Subordinados, pero definitivamente relacionados a los objetivos generales, se encuentran los objetivos funcionales, que fijan las metas de las actividades principales. Le siguen los objetivos departamentales, que fijan las metas de las unidades orgánicas de la empresa. A su vez, estos objetivos departamentales tienen objetivos de grupos subordinados, los cuales en forma similar, se subdividen subsecuentemente en objetivos de sección y finalmente, en objetivos individuales. En la figura 6 se muestran los diversos niveles de los objetivos.

Etapas preliminares a la formulación de objetivos

Ningún gerente puede, sin tener la necesaria preparación para ello, ponerse a formular objetivos. Con frecuencia se verifica que aquellos febriles intentos de describir objetivos, dan como resultado, que la dirección superior se vea obligada a perder a sus subordinados que preparan una lista de objetivos pertinentes, a sus puestos correspondientes. Estos rara vez están bien formulados.

La razón de tales objetivos es que se pide a los gerentes describir sus objetivos en lo que en realidad constituye la etapa 7 del proceso de establecimiento de objetivos. Las primeras seis etapas necesarias, cuyo propósito es preparar al gerente a formular objetivos, con cierto sigt1ificado, pasan completa o casi totalmente inadvertidas. En la figura 7 se muestran las etapas requeridas en el proceso de formular objetivos.



Obsérvese que la formulación real de los objetivos, debe tener lugar en la etapa 7 y no en la 1. En resumen, estas seis primeras etapas proporcionan al gerente, las siguientes guías necesarias para llevarlo de modo gradual a formular objetivos pertinentes y de elevada comprensión.

Etapa 1: Base del servicio de información. Guía en lo que se refiere a requisitos y prioridades a nivel Superior. Esta es la base principal, para asegurar la compatibilidad VERTICAL de los objetivos.

Etapa 2: Red de coordinación. Identificación de los demás gerentes y tipos de información, en que debe llevarse a cabo la coordinación. Esta es la base principal para asegurar la compatibilidad HORIZONTAL de los objetivos.

Etapa 3: Clarificación de la responsabilidad de cada puesto. Llegar a un claro acuerdo, respecto a aquello por lo que el gerente es verdaderamente responsable.

Etapa 4: Selección de áreas de alta compensación. Las áreas con prioridad de la responsabilidad del gerente que constituye los mejores candidatos para los objetivos de la etapa 7 (ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE).

Etapa 5: Análisis de aptitud. Determinan la aptitud del gerente, para alcanzar un alto nivel de logros en las áreas de resultados clave y, segundo, determinan prioridades.

Etapa 6: Formulación de suposiciones. Fincar una base para continuar este proceso, haciendo un acucioso juicio de valores, en cuanto a lo que ocurrirá con respecto a cada una de las variables mayores que pueden tener efecto en el desarrollo de las operaciones del gerente, durante el periodo marcado como meta.

Sólo hasta que se han complementado cada una de las etapas preliminares, se encontrará el gerente en posición de formular sus objetivos cuando llegue a la etapa 7. Si intenta omitir o aminorar alguna de estas etapas, se habrá privado a sí mismo, de la guía e información para lo que estas etapas están diseñadas y son capaces de suministrar. Asimismo habrá debilitado sus bases para formular sus objetivos.

Etapa 7: Formulación de objetivos Los objetivos reales se formulan en esta etapa y sólo después de que el gerente, ha completado de manera adecuada las primeras seis etapas.

Criterios para fijar objetivos efectivos

Los objetivos de mayor efectividad, deberán satisfacer ciertos criterios aceptados comúnmente.

Específicos y realistas. Los objetivos deben ser específicos:

Deben estar asentados en términos de lo QUE deben hacerse y CUANDO deben completarse. En el mayor grado posible, deben estar cuantificados, es decir, deben establecer explícitamente el volumen de dinero y de ventas, recuperación sobre la inversión, unidades de producción y todos aquellos aspectos relativos, Por ejemplo:

<i>Inadecuado</i>	<i>Preferible</i>
Aumentar las ventas durante 1987.	Aumentar las ventas en 10% en cada regional,

durante 1987.

Cuando no es posible la cuantificación, deben utilizarse índices cualitativos, teniendo cuidado de evitar declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

<i>Inadecuado</i>	<i>Preferible</i>
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 1987.	Contratar sólo aquel personal que demuestre capacidad pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes, durante 1987.

Los objetivos nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

<i>Actividad</i>	<i>Resultado</i>
Efectuar 5 sesiones de adiestramiento para cirujanos.	Para el 1° de Septiembre, tener 3 cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY

Por otro lado, los objetivos deben ser también realistas, es decir, deben ser posibles de lograr. Si son fáciles de obtener, resultan nocivos. Por el contrario, si son muy difíciles, hacen que el personal pierda confianza en su modo de ver los resultados.

Compatibles con la autoridad. Los objetivos de un gerente deben ser compatibles con la autoridad que se ha conferido. El aprobar para él un objetivo que carezca de autoridad, para llevar a cabo, es autofrustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes, si él trata de llevarlo a cabo.

<i>Inadecuado</i>	<i>Preferible</i>
Reducir el número de rechazos, en un 5%, por parte del departamento de control de calidad.	Reducir el número de rechazos en un 5%, por parte de la Gerencia de producción, con auxilio del jefe de control de calidad.

Inicialmente este objetivo se encontraba más allá del ámbito del departamento de Control de Calidad, y estará más bien, dentro de la jurisdicción del Gerente de Producción.

Otro ejemplo para indicar lo compatible de objetivos, en relación con la autoridad es el siguiente:

<i>Inadecuado</i>	<i>Preferible</i>
Aumentar las ventas de las sucursales en un 10% durante 1987.	Aumentar las ventas de la Gerencia Regional en un 10%. el cual debe reflejarse proporcionalmente a cada sucursal durante 1987.

Condición de flexibilidad. Para mantener las prioridades y coherencia adecuadas entre planes y objetivos fluctuantes de la empresa, los objetivos para la mayoría de los gerentes, probablemente deban mortificarse de un periodo fijado como meta a otro. Como guía general, rara vez conviene REPETIR, el mismo QUE y CUANDO. La razón de ello es que cuando un gerente, si ocupa la jefatura del Departamento Administrativo, sale como el mismo objetivo para periodos subsecuentes, conviene asegurar que esté bien pensado y que no representa una perpetuación de las prácticas existentes.

En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cavida (*sic*) a una confirmación y evaluación intermedia, durante el periodo de la meta. Son preferibles aquellos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, a aquellos que pueden evaluarse con toda exactitud sólo después de un lapso de un año o más. Por ejemplo:

<i>Inadecuado</i>	<i>Preferible</i>
Constituir y equipar una nueva planta para el 1° de Enero de 1988.	Completar las especificaciones para aprobación del 1° de Marzo. completar la construcción para el 1° de Septiembre, instalar todo el equipo y que empiece a funcionar el 1° de Enero de 1988.

En otras palabras, el objetivo debe desglosarse dentro de sus partes componentes; a fin de que sea posible progresar.

Significado inequívoco. Los objetivos deben expresarse en términos que tanto el Subordinado como el Superior entiendan con claridad y que para ambos tengan el mismo significado. Si el subordinado interpreta los objetivos de una manera y su jefe los ve de otro, se pierde gran parte de la efectividad de la administración por objetivos. Por ejemplo:

<i>Inadecuado</i>	<i>Preferible</i>
Lograr el máximo de utilización posible de la computadora, que sea congruente con el mejor interés de servicio a la empresa.	Lograr una utilización de la computadora del 85% para el 1° de Septiembre de 1987, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

Los objetivos deben establecerse por escrito, ya que si únicamente se dan a conocer oralmente, quedan sujetos a malas interpretaciones, olvidos, confusiones y se ven intencional o involuntariamente cambiados o modificados.

Deben contener el alcance. La APO, espera lograr una mejoría continua por parte de los gerentes. Por tanto, los objetivos deben fijarse con cierto grado de dificultad y logro que exija de los gerentes un mayor esfuerzo que el normal.

No existe una fórmula para determinar, qué tanto alcance debe requerir un objetivo. En esencia, la determinación de este alcance, debe basarse en la evaluación que haga el Superior de los objetivos del Subordinado, a la luz de las probables circunstancias, que vayan a existir durante el periodo del objetivo.

A continuación se presentan guías, al evaluar el alcance:

- *Requisitos externos*, por ejemplo: Los requisitos legales pueden establecer el nivel máximo del funcionamiento del gerente.
- *Las demandas de la situación*, por ejemplo: Las demandas de clientes de otros departamentos, pueden establecer los niveles mínimos de funcionamiento.
- *Redacción de objetivos*. No existe una redacción o formato preciso, que cubra la multiplicación de objetivos, pero sea cual fuere la redacción usada, debe facilitar su presentación y claridad, para quien lo va a alcanzar.

El OBJETIVO es solución, la FUNCIÓN es solamente acción por lo cual, no deben confundirse ambos conceptos.

Para facilitar la comprensión de objetivos, hay que incorporar a la acción básica, el PARA QUE, y explicarlo. El PARA QUE, o simplemente la palabra PARA, se coloca como liga entre la acción y su finalidad, cuando se requiere narrativa mente explicar o bien, se presenta el PARA QUE, implícito. Por ejemplo:

Objetivos de una empresa

Función: Ganar la subsistencia de la Empresa La Azteca, S.A. de C.V., con base en una adecuada cobertura del mercado.

Objetivo con el "para" implícito

Ganar a la competencia en producción y ventas, PARA un adecuado desarrollo de La AZTECA, S.A. de C, V,

Objetivo de un centro de salud

Función: Mejorar la salud Pública en la Sierra Norte del Estado de Puebla.

Objetivo con el "Para que" implícito

Proporcionar los servicios de salud pública oportuna y eficiente, en la Sierra Norte del Estado de Puebla, PARA QUE permita un mejor nivel de salud en la zona.

Alternativas

Una vez realizada la investigación sobre la influencia positiva o negativa y determinados los objetivos, debe procederse al establecimiento de las diferentes ALTERNATIVAS, que aparecen como probables caminos a seguir, según se presentan las circunstancias.

El objetivo principal de la planeación es, el desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración para que pueda hacer dos cosas:

- En primer lugar, harán posibles las tomas de decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras,

- En segundo lugar, harán posible la toma de decisiones futuras, en forma más económica y con menos desajuste para la empresa en desarrollo.

Por tanto, la elección de la alternativa y la toma de decisiones respectiva, deberán estar fundamentada en los análisis previos, que sirvieron también para precisar los objetivos que se persiguen.

La toma de decisiones, es la elección entre varias alternativas que estarán en el seno de la planeación.

Definición de alternativas

El concepto de alternativa en los organismos, tienen su origen en la necesidad de dar una respuesta para afrontar los retos que implica la tarea administrativa.

Para B. H. Liddell Hart, la *Alternativa es el medio de llevar un plan a la práctica. Su preocupación principal es la efectividad, es decir, ¿qué plan dará al efecto de materializar la norma y política?*

L. Munch Galindo y García Martínez la conciben como: *cursos de acción general, que muestran la dirección y el empleo general de los cursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.*

Y para G.R. Terry es: *La selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa, derivadas de dos o más posibilidades.*

Suponiendo objetivos conocidos y premisas claras de planeación, el primer paso en la toma de decisiones es el desarrollo de alternativas. Los autores H. Koontz y C. O'Donnell (*Op. cit.*, p. 89) nos hacen el siguiente comentario: "Es raro que falten alternativas para un curso dado de acción, más aún, quizás un adagio sensato para el administrador, debería decir que si parece existir sólo una manera de hacer una cosa, esa forma es probablemente equivocada. Lo que el administrador no ha hecho es esforzarse en considerar otras formas, si no lo hace, no puede saber si su decisión es la mejor posible".

Importancia de las alternativas

Los cursos de acción se establecen, en función a los objetivos fijados. Si en nuestra previsión establecemos objetivos y la forma de alcanzarlos, de acuerdo con circunstancias futuras probables, en caso de que éstas llegaran a cambiar inesperadamente por razones externas y por razones no controlables por la empresa, el logro de los objetivos no sería posible. Si esto presentara un desajuste en la empresa, podría ponerla en peligro de desaparecer. Por otra parte, si consideramos, que la planeación constituye en definitiva una selección entre distintas alternativas, para alcanzar determinados objetivos, su esencia en la toma de decisiones.

Por tanto, su importancia está en contra con varias alternativas por seleccionar, ayuda al administrador a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

|Quién las establece y cómo

Es la responsabilidad de la Dirección Superior, el establecer las alternativas y adoptar las que más convengan en ese momento. Los cursos de acción se establecen en función de los objetivos fijados.

Para establecer alternativas, es necesario seguir las etapas siguientes:

a) *Determinar las alternativas o cursos de acción.* Esto consiste en buscar el mayor número de alternativas, para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos. Sin embargo, el ingenio, la investigación y la perspicacia provocarán descubrir tantas alternativas, que puedan ser evaluadas adecuadamente.

El administrador que llegue a tal situación, requerirá apoyo para la selección de la mejor alternativa, y a esta situación se le denomina: **CONCEPTOS DEL FACTOR LIMITANTE** (es aquél que impide el cumplimiento de un objetivo deseado).

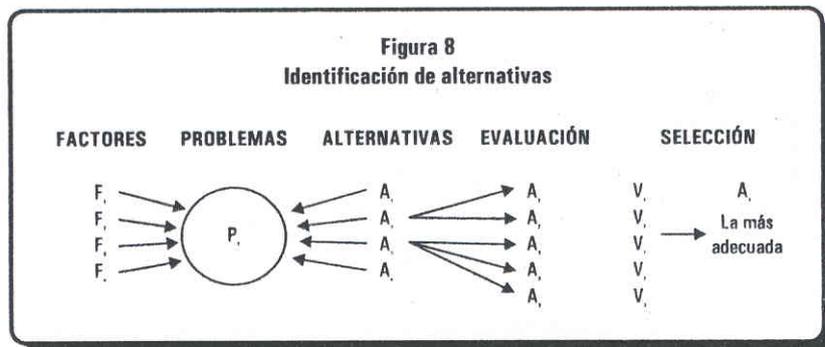
b) *Evaluación de alternativas.* Es recomendable que antes de tomar una decisión se evalúe:

- ¿Cuáles son las ventajas que reportaría cada una de las alternativas?
- ¿Si el riesgo corresponde a los beneficios que se esperan?
- ¿Si esa alternativa es la más adecuada y es la que menos esfuerzo requiere?
- ¿Qué tiempo se necesita para ponerla en práctica?
- ¿Qué recursos son indispensables para que funcione?
- ¿Si podemos allegarnos a esos recursos y con cuanta dificultad?
- ¿Si esa dificultad corresponde a los beneficios esperados?

c) *Selección de alternativas.* Consiste en considerar las alternativas más adecuadas, en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando las que permitan alcanzar con mayor efectividad y eficiencia, los objetivos del organismo.

Con frecuencia no existe un mecanismo sencillo, para medir las consecuencias que implica determinada alternativa, pues además de la utilidad prevista, quizá la dirección superior desea considerar otros factores como: el efecto que produciría en el personal, el cambio de localización de una planta, y hasta las reacciones personales de los directivos en relación al cambio, Una vez estudiados estos criterios, se toma la decisión para darle curso a la alternativa, el valor que se juzga más positivo.

En la gráfica 8 se muestra la identificación de alternativas apropiadas, en ella vemos, la situación para la cual se consideran F_n factores, a un problema debido P_1 existiendo A_n alternativas, de las cuales dos están disponibles para elección. Se evalúan las alternativas y se consideran la más favorable, y por tanto A_3 es la que se adoptará.



Para comprender mejor el significado de las alternativas, analizaremos un ejemplo. De acuerdo a los resultados del último año, se programa mayor producción para los siguientes, para lo cual se planea comprar maquinaria, presentándose tres alternativas, las cuales hay que evaluar, y que se muestran en el cuadro siguiente:

<i>Alternativas</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Comprar maquinaria nueva.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de producción. • Aumento de activo. • Reducción de costo a mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta inversión. • Cambios en el proceso de fabricación. • Solicitar crédito.
Comprar maquinaria semi-usada.	<ul style="list-style-type: none"> • Menor costo de inversión. • Inversión a mediano plazo. • Menor tiempo para amortización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor costo de mantenimiento. • Ninguna garantía.
Alquiler de maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Deducción fiscal por arrendamiento. • Ninguna inversión de consideración. • Uso de acuerdo a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo mayor costo. • Incrementos en las rentas. • Peligro de no disponer de la maquinaria en el momento deseado.

Las tres alternativas nos llevan al mismo propósito, así que habrá que evaluar cada una de ellas y seleccionar la que presente mayores ventajas.

Aplicación de técnicas

Para determinar la alternativa, existen varias técnicas a fin de calificar a los factores que intervienen directa o indirectamente, que no proporcionan a la administración científica y que en caso concreto de la planeación y programación, puede aplicarse para formular planes, presentarlos y explicarlos, discutirlos, etc., son variadas y diversas. Sin embargo, las técnicas más aplicables son:

- Pronósticos.

- Árboles de decisión.
- Cálculo de probabilidades.
- PERT (técnicas para programas y evaluar).
- CPM (camino crítico).
- Investigación de operaciones (modelo para toma de decisiones, programación lineal, líneas de espera, teoría de los objetivos, etc.).

Cualquiera que sean las técnicas que vayan a utilizarse para concretar las alternativas que podemos adoptar, no es posible considerarlas como un factor único en la forma de decisiones, ya que no puede sustituirse al administrador, el cual debe imponer su propio criterio, basándose en los resultados que arrojen los estudios realizados (ver figura 9).

Proyecciones

Las ventajas que reporta el conocimiento de varias alternativas es evidente. En primer término, se cubren los posibles riesgos en el cambio de circunstancias en cualquier área, que razonablemente podemos prever.

Al valemos de técnicas modernas, estamos en posibilidades de analizar grandes cantidades de alternativas, que difícilmente lograríamos sin esta ayuda. Nos permite experimentar, a través de modelos matemáticos, decisiones críticas sin exponer a los riesgos reales, aunque con la gran ventaja de lograr los mismos resultados. Además, a través de estas técnicas descubriremos cursos alternativos de acción, que no podríamos establecer por otros medios menos científicos y más apegados a lo empírico.



Figura 9 Clases y técnicas de decisión		
Clases de decisiones	Técnicas para tomar decisiones	
Programadas	Tradicionales	Modernas
Rutina, decisiones reiterativas. El organismo social desarrolla determinados procesos para manejarlas.	<ol style="list-style-type: none"> Hábito. Estructura procedimental: <ul style="list-style-type: none"> Sistema operativo (procedimientos regulares de operación). Estructural organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> Métodos de solución de problema: <ul style="list-style-type: none"> Sentido común. Lógica. Método científico. Racionalidad. Construcción de modelos. Cuantificación: <ul style="list-style-type: none"> Enfoques computacionales. Técnicas específicas: <ul style="list-style-type: none"> Análisis de razones. Punto de equilibrio. Control presupuestal. Modelos de inventario. Teoría estadística de decisión: <ul style="list-style-type: none"> Matrices de beneficio. Arboles de decisión.
No programadas	<ol style="list-style-type: none"> Intuición, criterio, improvisación, creatividad. Reglas empíricas. Selección de capacitación de dirigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas heurísticas para resolver problemas, aplicados a: <ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal que tiene que decidir. Elaborar programas de computación heurística.

Políticas

La política que resulta de la planeación, es de vital importancia en la administración y la estudiaremos aquí con cierto detalle. De acuerdo con G.R. Terry, la política "es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada, por los límites y dirección general de la cual se desenvuelve la acción administrativa".

Las políticas revelan las intenciones del administrador, para periodos futuros y se deciden antes que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones, son guías amplias, elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse. Una política define el área en la cual, deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión. La determinación de políticas es una herramienta importante, para coordinar y controlar las actividades de planeación, ya que las políticas fijan los límites, dentro de los cuales, deben funcionar determinadas actividades o unidades administrativas.

En la práctica, se les da un uso un tanto descuidado a las políticas, es muy común que se confunda con una regla, con una práctica o con una decisión, de ahí la importancia de la formulación.

Formulación de políticas

Una política bien formulada, ayuda a llevar a cabo la acción administrativa, el gerente de una empresa, para poder planear eficientemente, debe tener en sí procedimientos para hacerlo, políticas adecuadas. Las políticas son las limitaciones o posibilidades que se pueden seguir en la acción administrativa, y sobre todo, ayuda a mantener estas acciones dentro de los límites que marcan los planes.

Hay que indicar que las buenas políticas tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio, pero no implican una interpretación compleja en todo organismo social (las políticas deben ser consistentes), ningún organismo deberá contar con dos clases de políticas que modifiquen cosas contrarias. Otra consideración a la que hay que prestar atención en la formulación de políticas, es la de establecer un suficiente número de ellas que cubran las áreas que se consideran importantes.

En algunas empresas, los miembros del consejo administrativo y los miembros de alto nivel son los que establecen las políticas generales. En ocasiones éstas son elaboradas y propuestas por especialistas a los dueños de la empresa, quienes deberán estudiar y, en su caso, adoptar las que consideran procedentes. Sin embargo, muchas políticas que tratan con los niveles de organización intermedia e inferior, son formuladas por los gerentes en sus respectivas áreas.

Quien formula la política, sigue tanto el propósito general que se intenta y las necesidades como las exigencias de la situación de la cual es responsable.

De acuerdo con el autor G.R. Terry, seis son las consideraciones en la formulación de políticas:

- a) El uso de una política debe ayudar, a lograr un objetivo y debe formularse partiendo de hechos, no de decisiones personales ni de decisiones oportunistas.
- b) Una política debe permitir su interpretación, no debe prescribir un procedimiento detallado.
- c) El pensamiento del que formula, como las ideas del contenido de la política, deben estar condicionados por las sugerencias y relaciones de quienes serán afectados por la política.
- d) Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas, pero hay que tener cuidado de evitar políticas que se empleen en rara vez, si es que se practican.
- e) Cada política debe ser expresada, con una redacción definida y precisa que sea completamente entendidas, por todos los miembros de la empresa.
- f) Todas las políticas deben conformarse con base en factores externos, tales como leyes, reglamentos.

Clases y ejemplos de políticas

Es posible una clasificación sobre la base de sus características, incluyendo factores, tales como: propósitos, usos, temas, fuentes, una de influencia, función, frecuencia de aplicación y si es escrita o no.

Las políticas, según los motivos, se pueden dividir en:

- a) *Políticas externas*. Incluyen aquellas que se originan, para hacer frente a diversos controles y solicitudes de fuerzas ajenas a la empresa, tales como, gobierno, cámaras, asociaciones y los sindicatos.

- b) *Políticas internas.* Incluyen las iniciales por los gerentes en cualquier nivel administrativo, con el fin de contar con las orientaciones necesarias, para su propósito y el de sus subordinados en la administración de la empresa.
- c) *Políticas originadas.* Cobran existencia por la exigencia de un caso excepcional, que hace que el gerente pida a su superior instrucciones respecto al manejo de dicho caso.

Otra clasificación útil está basada en las jerarquías, esto es, que hay políticas empleadas por los altos funcionarios y otras por los funcionarios medios y aun para jefes, a continuación se muestra esta clasificación:

<i>Tipo de política</i>	<i>Empleada por</i>	<i>Área de influencia</i>	<i>Alcance</i>	<i>Importancia</i>
General.	Funcionarios altos.	Afecta a toda la empresa.	Muy amplio.	La mayor.
Particular.	Funcionarios medios.	Algunas veces toda la empresa, pero en general una parte (función administrativa).	Específica y limitada.	Mediana.
Departamental.	Jefes y Supervisores.	Aplicable a actividades Departamentales.	Definida y limitada.	La menos.

Otra clasificación de la política es, por las funciones administrativas de la empresa: política de ventas, producción, finanzas, etc. En la figura 10 se muestra un ejemplo de jerarquización de políticas.

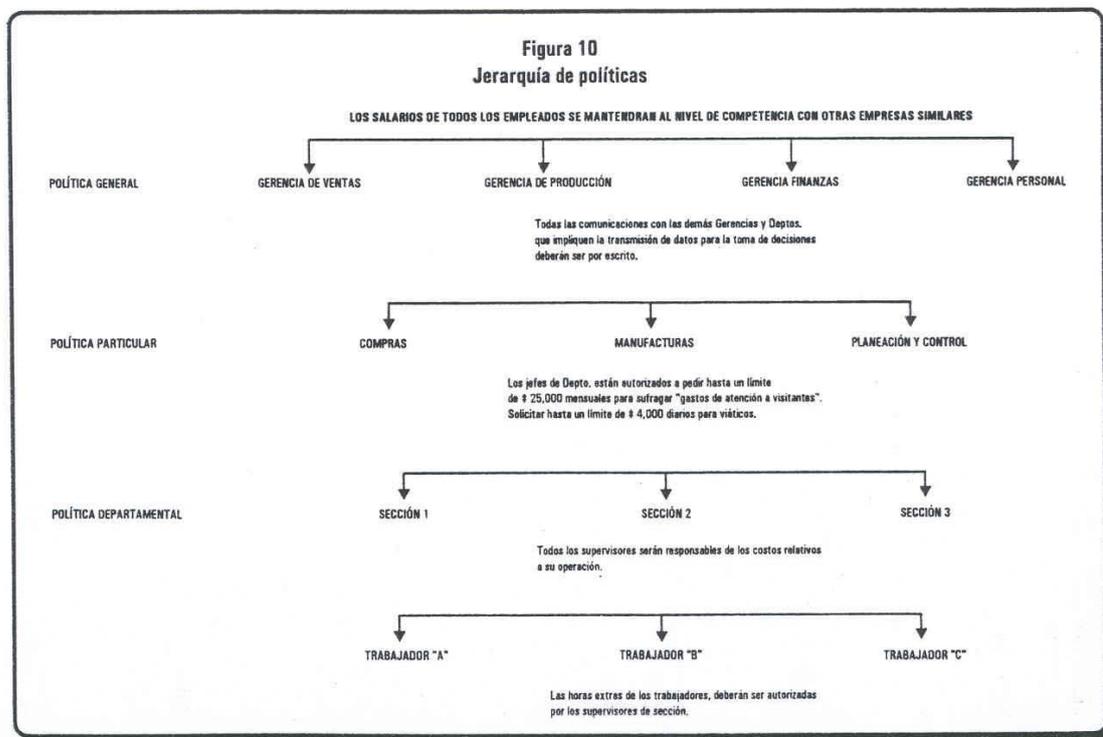
A continuación se presentan unos ejemplos de políticas:

Cuenta de gastos

1. Propósitos: Fijar una orientación relacionada con el adecuado control de gastos.
2. Definición: Cuenta de gastos. Concepto breve y conciso por medio del cual, se controlan erogaciones aceptadas por la administración de la empresa, y por operaciones que se identifican con la expresión.
3. Contenido:
 - a) Se llevará a cuenta de gastos, toda erogación que sea necesaria para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.
 - b) Cumplir con los requisitos de deducibilidad, para efectos fiscales.

Realización de auditorías

1. Propósito. Llevar a cabo la revisión y evaluación del grado de responsabilidad y aplicación de los controles contable, financiero y de operación, con el propósito de promover la eficiencia de las operaciones.



2. Definición. *Auditoría interna*. Es una actividad de evaluación dentro de una empresa, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas.

3. Contenido

- a) Las revisiones se harán de acuerdo al plan anual de Auditoría.
- b) Con la anterioridad necesaria, se comunicará al Director de la empresa el programa de revisión, especificando las funciones que deben efectuarse.
- c) El auditor es responsable de la elaboración de un informe, que muestre los resultados de la revisión.

Evaluación de las políticas

Las políticas se hacen obsoletas y, para mantener su efectividad, deben evaluarse periódicamente, reacomodarlas y vueltas a enunciar, con base en las oportunidades y condiciones que existan. La prueba final de lo adecuado de una política, son los buenos resultados que ayudan al gerente a lograr su verdadera función. La evaluación de políticas como parte de una AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, se lleva a cabo mediante entrevistas con los gerentes y sus subordinados, para saber de la relación de las políticas y sus prácticas, el cual es un enfoque práctico otro es determinar lo útil que realmente sea la política, hallando la frecuencia con que se aplica y la confianza que los gerentes tienen de ella.

En el plan general es conveniente recabar opiniones, tanto en favor como en contra de una política existente, procurando obtener hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcialmente posible.

Procedimientos

El procedimiento nos dice: cómo hacer el trabajo, qué proceso usar y otra información general respecto al trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas, normalmente debe estar por escrito en un documento formal segmentando las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario del procedimiento tiene naturaleza de instrucción.

Estudiamos los procedimientos con el propósito de facilitar la comprensión de los sistemas. Tal estudio, debe distinguirse de otros, de los procesos en el mismo. Los sistemas de planeación y control se utilizan para facilitar la decisión, pero aquí nos interesan los sistemas más que las decisiones. Éstas son adaptadas por personas, no por sistemas.

Los procedimientos, en común con otras formas de planeación, buscan evitar el caso propio de una actividad fortuita mediante la dirección, la coordinación y la articulación de las actividades de un organismo. Los procedimientos se organizan para exponer primeramente los objetivos, una guía para la acción política, a seguir. Deberá establecer las responsabilidades de las diversas unidades administrativas comprendidas en el procedimiento. Finalmente se registran los detalles de cómo HACERLO, por lo general arreglado con base en las responsabilidades indicadas con claridad.

Definición de procedimientos

Para emitir una definición formal de este concepto, se revisarán algunas definiciones:

Para Víctor Lázaro es: *una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo, sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.*

Y para L. Munch Galindo, los procedimientos: *Establecen el orden cronológico y la secuencia de efectividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.*

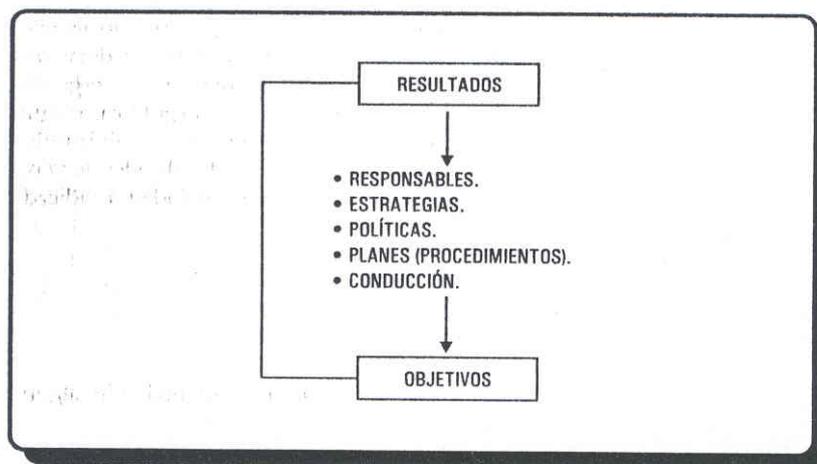
Estructura de los procedimientos

El autor Louis A. Allen (*La Función Directiva como Profesión*, McGraw- Hill, 1979, p. 155), nos hace el siguiente comentario: "Los procedimientos que se refieren a la actividad general de la empresa, deben estar a cargo de la dirección superior, que es el que está en condiciones de conocer las necesidades totales, como tales procedimientos determinan la manera de trabajar de todo el organismo, deben ser muy detallados. En consecuencia, no habrá necesidad de modificarlos para cada departamento o grupo. Cuando estos últimos deban contar con procedimientos

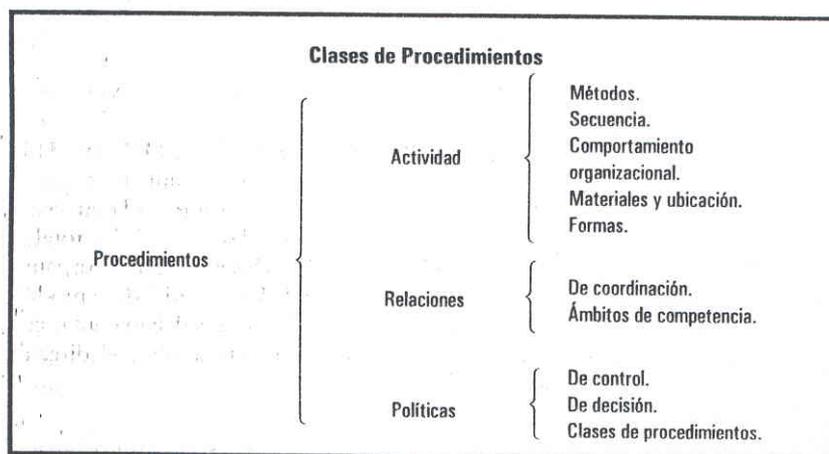


uniformes, que se refieran exclusivamente a ellos, el director responsable es quien debe autorizarlos".

Por tanto, un organismo bien estructurado, será aquel que tiene adecuadamente establecidos sus objetivos y procedimientos para llegar a ellos, ya que es trascendental en la vida del mismo. Los objetivos son la razón de su existencia y, los procedimientos un medio para alcanzarlos. A continuación representamos los elementos para alcanzar los objetivos que se han establecido.



Si recordamos nuestra definición de procedimiento: "Es un conjunto de actividades que mediante una adecuada relación y encauzadas por políticas, nos permiten lograr un objetivo concreto". De ella llegamos a considerar que los procedimientos cuentan con una estructura, la cual representamos en forma esquemática a continuación:



Por la índole del procedimiento, se encuentra apoyado en la tendencia humana de seguir la línea del menor esfuerzo, o sea, en el trabajo rutinario evitar el estar diciendo a cada paso, ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? etc., y esto se obtiene estableciendo los procedimientos que indican las rutinas fijadas para la resolución de los diferentes

aspectos del trabajo. El autor Gómez Ceja nos dice que los procedimientos pueden ser:

Para producir un artículo.	Fábricas.
Para vender un producto.	Comercios.
Para lograr un servicio para tramitar un documento.	Bancos. Gobierno.

Características e importancia de los procedimientos

Como todos los planes, los procedimientos deben basarse en hechos concretos, sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos.

En cada caso hay que tomar en cuenta, los elementos humanos, tipo de trabajo, materiales y el objetivo.

Los pasos de un procedimiento debe ser sucesivos, complementarios y en conjunto, tender a alcanzar las metas deseadas, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación, con los demás pasos del procedimiento.

Un procedimiento debe ser estable y, sin embargo, flexible. Por "Estable" debe entenderse la firmeza del curso establecido, el cual sólo sufrirá cambios cuando se presenten modificaciones fundamentales en los factores, que afectan la operación del procedimiento. Por "Flexible" debe entenderse, la necesidad de un procedimiento, para poder enfrentarse a una crisis o emergencia, a demandas especiales o a los ajustes para condiciones temporales. El problema estriba esencialmente en mantener el equilibrio adecuado, entre la estabilidad y la flexibilidad del procedimiento.

Podemos deducir de lo anteriormente expuesto, la importancia que tienen los procedimientos en la operación de todo organismo social. De aquí que la importancia que el estudio y el mejoramiento de los procedimientos sea importante.

Objetivos de su estudio

Existe la tendencia de que los procedimientos permanezcan una vez que se han iniciado en una empresa. Por lo común, se agregan nuevos procedimientos a los ya existentes, en vez de volver a trabajar o modificar los ya existentes o de eliminar lo que ya no se necesitan, como resultado de cambios y en vista de los requisitos corrientes. Los resultados son los que continúan algunos procedimientos útiles y se permite que existan muchas duplicaciones de esfuerzo que es costosa.

La solución es revisar periódicamente, todos los procedimientos dentro de la empresa y cerciorarse si son necesarios los acuerdos, con las presentes condiciones de operación:



Existen los objetivos para el estudio de los procedimientos, tales como:

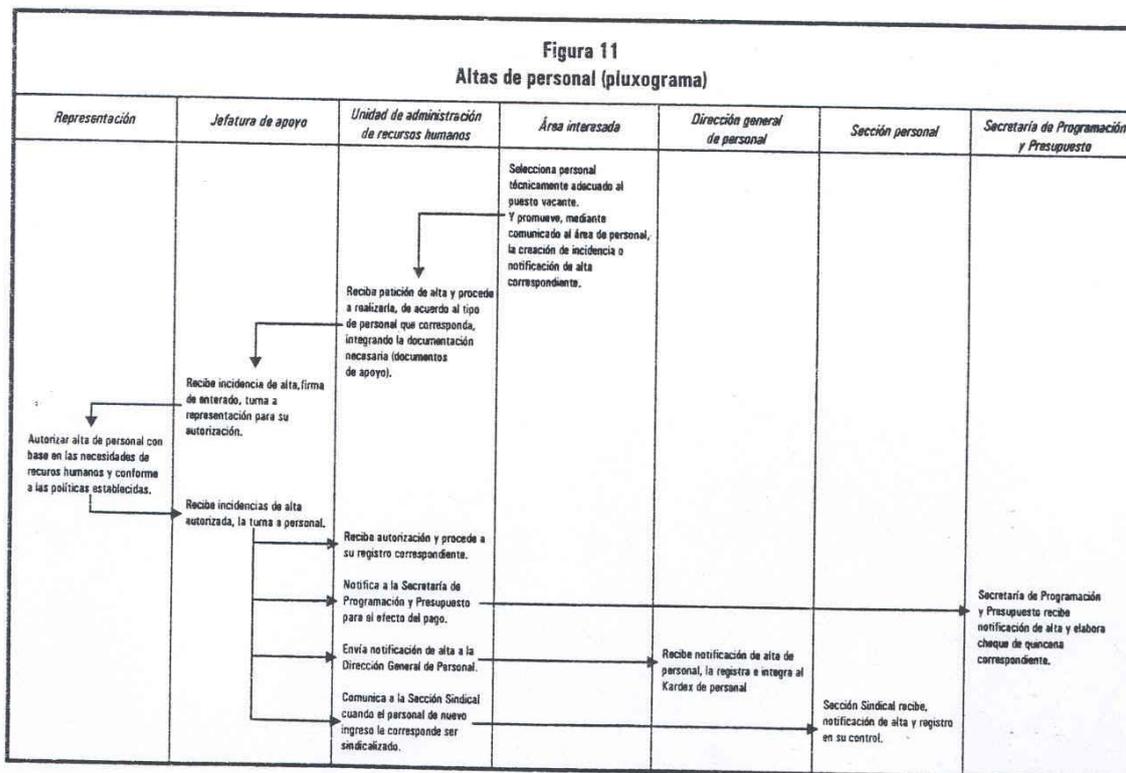
- a) Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o bien suprimirlas.
- b) Cambiar la colocación de las operaciones, para lograr mayor eficiencia.
- c) Eliminar envíos innecesarios o reducir al mínimo para ahorro de tiempo.
- d) Eliminar las demoras con el fin de ahorrar tiempo.
- e) Centralizar las inspecciones para considerar el control interno.
- f) eliminar embotellamientos para evitar "cuellos de botellas" (amontonamiento, difícil fluidez de trámites, etc.).
- g) Eliminar el "Zigzaguo" (es el retorno de un paso a su punto de partida antes de seguir adelante).

Pasos a seguir para el estudio de procedimientos

Un importante desarrollo en los diversos esfuerzos, para lograr la mejoría en la ejecución de un trabajo, es el estudio de procedimientos, y que se lleva a cabo bajo los siguientes lineamientos:

- a) Seleccionar el trabajo o procedimiento que se va a analizar.
- b) Registrar todos los datos relativos al procedimiento, mediante la preparación de diagramas.
- c) Examinar críticamente los datos del procedimiento, teniendo en cuenta: Qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.
- d) Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas de la empresa.
- e) Implantar el procedimiento propuesto, y mantenerlo actualizado, estableciendo los controles adecuados.

En la figura 11 se muestra un procedimiento, en forma gráfica (diagrama de flujo), a manera de ejemplo:



Los manuales de procedimientos

Una de las mayores oportunidades que existen, para reducir el costo de las oficinas, radica principalmente, en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera, de realizar cualquier tarea y una vez, que se encuentra este método, debe establecerse el procedimiento que precisamente ha de seguirse.

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme, procedimientos que existen para hacer tareas, es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Los manuales de procedimientos son: "aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa". Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden referirse a:

- Tareas y actividades individuales, por ejemplo, como operar una minicomputadora, una máquina de contabilidad, etc.
- Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de toda unidad administrativa y su relación con las demás unidades que intervengan.
- Prácticas generales en un área determinada de función operacional, por ejemplo: manuales de procedimiento de producción, de ventas, de compras, de personal, de contabilidad, etc.

Contenido de un manual de procedimientos

No existe una uniformidad, en cuanto al contenido de manuales de procedimientos, ni un patrón o modelo para su elaboración. Sin embargo, la práctica nos muestra que hay secciones que, aparecen casi siempre en todos ellos, como los siguientes:

1. *Introducción*

a) Objetivo del manual.

2. *Organigrama.*

a) Interpretación de la estructura orgánica, en él se explican cosas como:

- Tipo de departamentalización (por funciones, por procesos, por producto, geográfica).
- Amplitud de la centralización o descentralización.
- Relación entre personal de línea y asesoría.

3. *Gráficas*

a) Diagramas de flujo.

4. *Texto*

a) Descripción narrativa de los procedimientos.

5. *Formas*

- a) Por lo general rediseñadas y planeadas.
b) Instructivos de las formas.

6. *Políticas*

a) Relacionadas con aspectos básicos de la dirección, tales como: de comunicación, de control, personal, etc.

Programas

Antes de tomar cualquier iniciativa, hay que establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y actividades que deben cubrir, antes de llegar al resultado final. Como el tiempo es un elemento vital, hay que planear la mejor forma de utilizarlo. Podemos ocuparnos de cada problema que surja, cumpliendo cada etapa con la prontitud y la eficacia que nos permite nuestra capacidad, o bien, hay que pensar anticipadamente un orden, de las actividades que faciliten la realización del programa dentro del tiempo predeterminado.

La programación nos permite proporcionar, un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo concreto.

El programa es una serie de etapas, que deben cumplirse para lograr un objetivo y cada una de las cuales, exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico. Para llevar a cabo un programa, es necesario casi siempre utilizar parte del personal, así como recursos materiales, podemos calcular lo que un programa nos costará en dinero. La cronología nos servirá para aprovechar mejor el tiempo, pues con ella determinamos también, la duración de cada etapa del plan.

La elaboración de programas tiene gran amplitud, en cuanto a su naturaleza, enfocado desde objetivos departamentales, hasta objetivos generales que incumben a varias secciones y quizá a todo el organismo.

Tal amplitud da origen, a considerar los siguientes tipos de programas:

- a) *Programa integral.* Es considerado como el programa maestro, que contiene normas y procedimientos de tipo general, que es necesario adoptar a las necesidades particulares de cada acción, departamento, etc., de la empresa.
- b) *Programa seccional o departamental.* No es más que una adaptación de las normas y procedimientos generales. En este caso, se facilita la coordinación de los departamentos, elaborando este tipo de programas particulares.

Definición de programas

G. R. Terry define un programa como: *Un plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado, y que establece una secuencia de acción requeridos y programas cronológicos, para el logro de los objetivos fijados.*

Y Gómez Ceja nos lo define como: *Aquellos planes que no solamente fijan los objetivos de la secuencia de operaciones, sino principalmente, el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.*

Un programa también es considerado como un plan, a continuación se presenta información comparable, relativa al programa como plan.

<i>Clase de plan</i>	<i>Atributo distintivo</i>	<i>Principal característica</i>	<i>Uso indicado</i>	<i>Situación errónea común</i>
Programas.	Integra actividades diversas pero relacionadas en una universidad.	Amplio, cubre un gran ámbito de instalaciones y actividades	Interpretación, criterio y competencia administrativa.	Usado para identificar cualquier tipo de plan.

Como ya se expuso, el programa es un plan que frecuentemente, abarca una gran empresa, aun cuando no todos ellos pueden clasificarse de esta manera. El término en sí, se utiliza en muchas formas distintas, y desgraciadamente, esto da lugar a

confusiones. Un programa, es un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones, para lograr un objetivo determinado.

Clases de programas

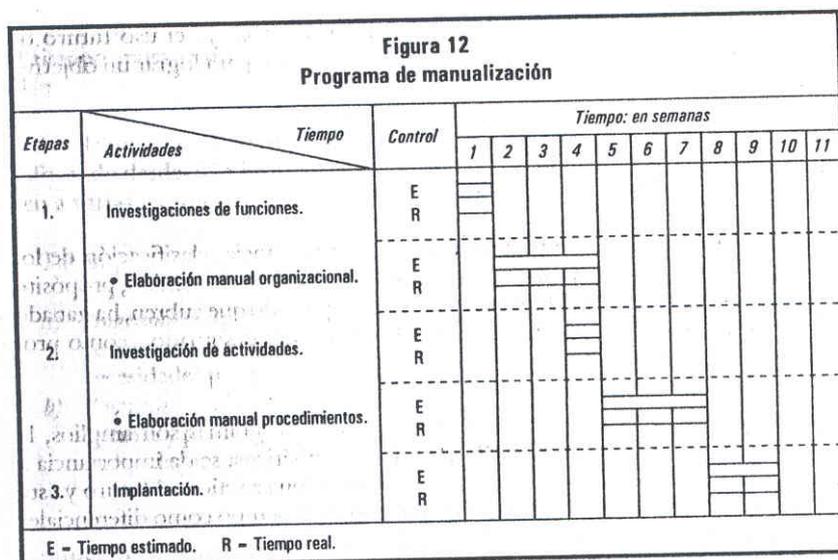
Como ya se indicó, los programas son una importancia, clasificación de los planes, y a su vez, los programas difieren ampliamente de su contenido, propósito y periodo que cubren. Esta última característica, el periodo que cubren, ha ganado importancia, los programas de esta naturaleza han sido designados, como programas a corto o largo plazo.

- a) *Programas a largo plazo.* Por lo general estos programas son amplios, la mayoría, aunque no todos ellos, no son matemáticos, se da importancia a periodos específicos. Puesto que toda planeación se refiere al futuro y éste se mide en tiempo, es natural usar porciones de tiempo como diferenciales de un programa. La práctica generalmente aceptada, es considerar cualquier plan que cubra periodos de dos o menos, como de corto plazo y de cinco años o más como de largo plazo.
- b) *Programas a corto plazo.* Por lo general estos programas, son de poca amplitud, abarcan periodos de dos o menos años. En este tipo de programas, debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes y la Dirección correcta.

Formulación de programas

Los programas varían mucho en cuanto a tipo y formato, normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y las suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todas estas categorías de planes. Los programas trazan las acciones que deben emprenderse, por quién, Cuándo y dónde. Las suposiciones, las obligaciones, y el área que van a ser afectadas, son fijadas por un programa. Para propósito de ilustración se presenta a continuación un ejemplo de programa.



Limitaciones

La práctica en incremento considera grandes sectores de una empresa para el análisis administrativo; en vez de componentes aislados, ha subrayado el uso de programas. Sin embargo, la programación debe ajustarse a:

- Objetivos establecidos.* Hay que recordar que el motivo principal, son los objetivos fijados y que los programas deben coadyuvar a su consecución.
- Recursos del organismo social.* Es decir, hay que tomar en cuenta para programar los Recursos Humanos, Financieros y Materiales.
- Naturaleza de las operaciones.* El responsable de programar debe estar enterado perfectamente de qué es lo que la empresa está haciendo, cómo lo hace, cuanto cuesta, cuanto tiempo lleva hacerlo.
- Las condiciones técnicas.* Los programadores, dada su condición de especialistas, deben rodearse de un equipo de diversos expertos que colaboren comunicándole los avances técnicos que se encuentran estrechamente relacionados con las actividades de las empresas.

Ventajas de los programas

Cuando están bien preparados, los programas pueden convertirse en elementos de gran valor para todo administrador. Si se usan, obligan a éste a ponderar todas las alternativas posibles y a dedicar sus esfuerzos a los problemas más importantes.

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- Proporciona un plan a seguir.
- Sirve para coordinar las operaciones de diversos departamentos, dentro de un organismo.
- Son base para un buen control, pues una vez que el administrador haya determinado las etapas que deben realizarse y el tiempo, pueden utilizarse estos datos para medir el proceso alcanzado.

4. Facilita la delegación de funciones. Cuando un director aprueba un programa, establece los límites para delegar tareas en los ejecutivos a él subordinado.
5. Sirve para evitar cualquier repetición en el trabajo y dan a cada uno de los ejecutivos, una guía precisa y segura para cumplir con sus actividades.

Los presupuestos

Un presupuesto es un plan de importante categoría. En algunos casos, el presupuesto representa el plan más importante de la empresa. El presupuesto consiste, en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un periodo dado. Por cada segmento de la empresa, se forma el objetivo de lo que se va alcanzar y, además, todos esos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo.

Definiciones de presupuestos

C. del Río González lo define como: *La estimación programada, en firma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener, por un organismo en un periodo determinado.*

Rodríguez Valencia lo define así: *Es una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados. Correspondientes a un periodo determinado.*

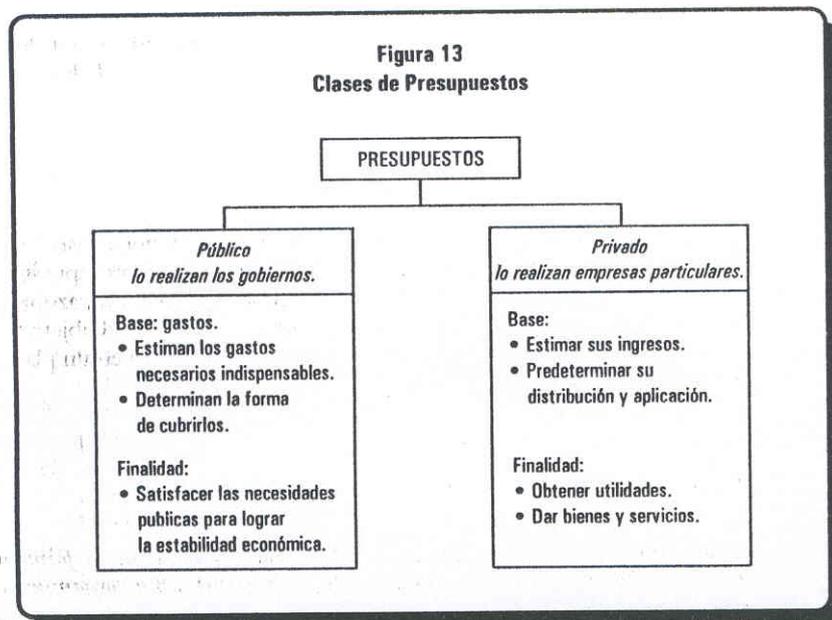
A. Herrera H. lo define como: *Una estimación previa de las necesidades que afrontará, una empresa en el futuro y la forma de satisfacerlas.*

Objeto de los presupuestos

El principal objeto de los presupuestos es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos por la Dirección Superior que se pretenden lograr. Se utilizan también para fijar los límites dentro de los cuales, deben mantenerse los GASTOS, y por tanto, sirven para calcular necesidades financieras.

Clases de presupuestos

Existen dos clases de presupuestos, el público y el privado, en la gráfica 13, captado de C. del Río González, se muestran:



Si un sistema es un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a un determinado objeto, el sistema presupuestal, es un conjunto de presupuestos que ordenadamente relacionados entre sí, contribuyen al objetivo financiero de la empresa. Por lo tanto, a continuación se enumeran los presupuestos esenciales y que son:

1. Presupuestos de ventas.
2. Presupuestos de producción.
3. Presupuestos de materia prima.
4. Presupuestos de compras.
5. Presupuestos de mano de obra directa.
6. Presupuestos de gastos de departamentos de servicio.
7. Presupuestos de gastos indirectos de producción.
8. Presupuestos de inventarios.
9. Presupuestos de gastos de venta.
10. Presupuestos de gastos de administración.
11. Presupuestos de caja.
12. Presupuestos de costo de venta, etc.

Formulación del presupuesto

Un presupuesto es un plan de entradas y salidas o de ambas de dinero, sueldos y salarios, compra de maquinaria y equipo, compra de materiales, o de cualquier otro insumo, acerca del cual, el administrador quiere que se determine el curso de acción a seguir, y que le ayudará, a realizar sus tareas administrativas.

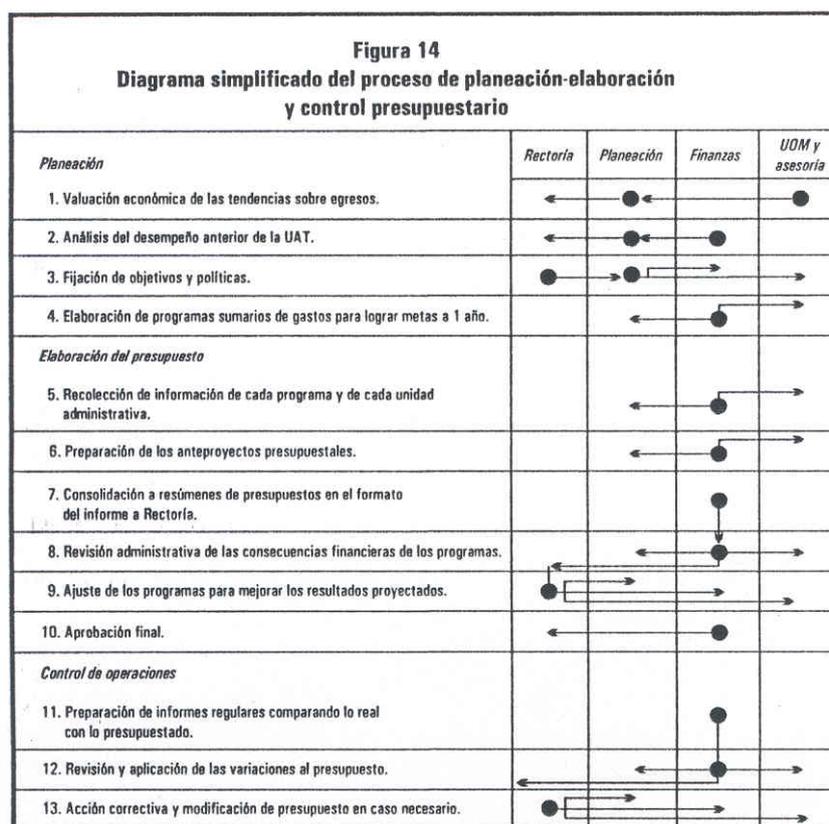
La creación inicial de un presupuesto, presenta dificultades. Sin embargo, la continuación del presupuesto es relativamente sencillo, debido a que los presupuestos

pasados suelen ser guías. Pero éste, igual que todos los planes, mira hacia adelante, nada puede hacerse respecto al pasado, y lo que se hace al formular un presupuesto, es hacer planes para lo que va a suceder.

Todo estudio sistemático requiere de un orden, en su desarrollo, respecto a la formulación del sistema presupuestal, sus etapas a seguir son las siguientes:

- Planeación.
- Formulación.
- Aprobación.
- Ejecución y coordinación.
- Control.

Las etapas anteriores están representadas en la figura 14 (fuente: adaptada de R.L. Jones y H.G. Trentin, *Presupuesto Clave de la Planeación y Control*, CECSA, 1970, p. 36), en el cual se muestra el flujo de actividades a través de todas las etapas de la función presupuestaria.



La elaboración del presupuesto, se fundamenta en un enfoque administrativo o contable. La diferencia es que los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo ocurrido en el pasado.

El autor D. N. Padilla Ramírez (*Contabilidad Administrativa*, McGraw-Hill, 1980, p. 42), nos expone que un presupuesto anual está conformado por dos áreas:

- El presupuesto de operaciones.
- El presupuesto financiero.

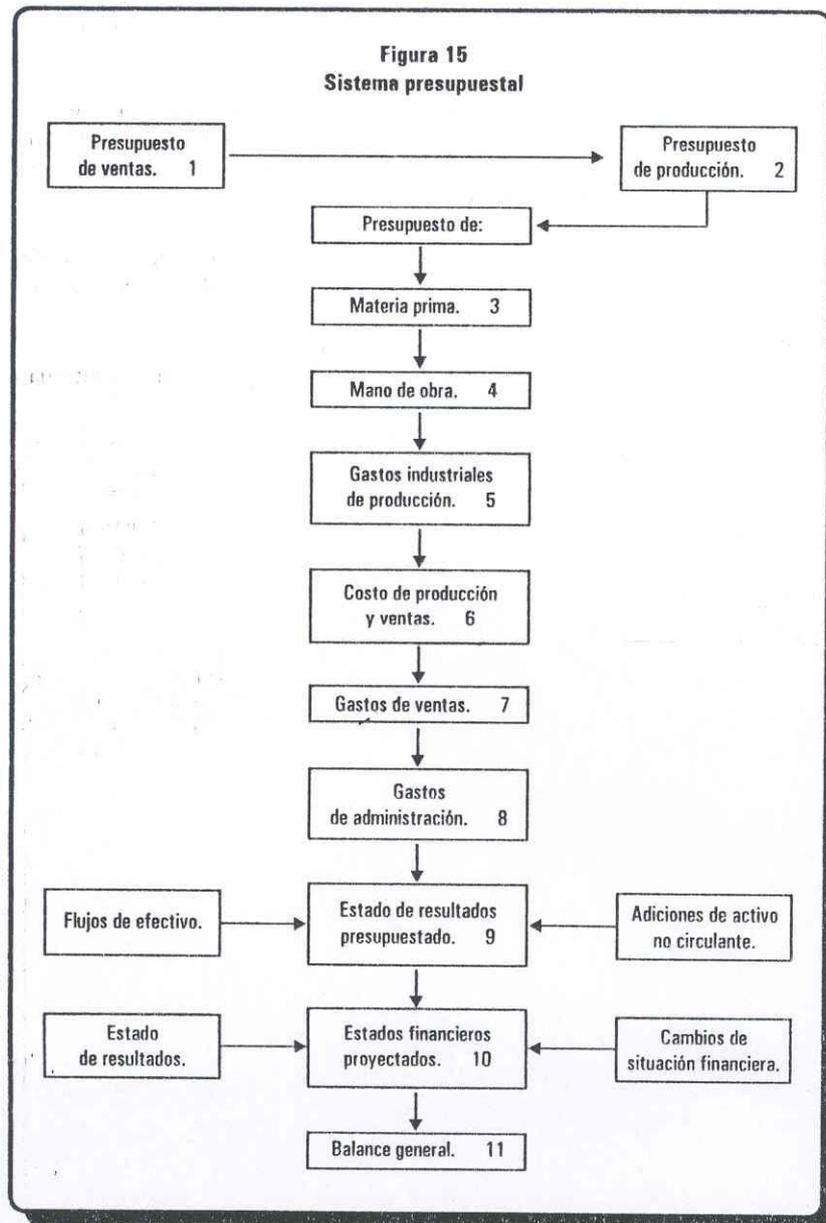
La primera fase que enfrenta un organismo social, consiste en determinar el comportamiento de su demanda, o sea, conocer la aceptabilidad en un mercado, desarrollándose el presupuesto de venta, concluido éste, se podrá elaborar un presupuesto de producción.

En el caso de un organismo del sector público, el proceso a la inversa: primero se desarrollan los presupuestos de egresos o necesidades del sector público (federal, estatal o municipal), y basado en ello, se determinan los ingresos que habrán de recaudarse por medio de los impuestos.

La relación de un sistema presupuestal abarca una serie de presupuestos, en la figura 15 (fuente: adaptado de Ramírez Padilla, *op. cit.*, p. 49), se muestra el seguimiento de este sistema.

Con el propósito de un mejor entendimiento de la gráfica anterior, continuación presentamos un ejemplo parcial.

1. PRESUPUESTO DE VENTAS			
Producto	Unidades	Precio de Ventas	Total
Alfa	8,000	\$ 500	4,000,000
Beta	12,000	\$ 300	3,600,000
			<u>7,600,000</u>
2. PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN			
	Ref. "A"	Ref. "B"	
Ventas presupuestadas	8,000	12,000	
Inventario final deseado	300	150	
Inventario inicial	8,300	12,150	
Producción requerida	<u>200</u>	<u>400</u>	
	8,100	11,750	
3. PRESUPUESTOS DE MATERIA PRIMA.			
REQUERIMIENTOS DE LOS PRODUCTOS:			
MATERIA PRIMA	ALFA	BETA	
MATERIA PRIMA 1	4 kg.	8 Kg.	
MATERIA PRIMA 2	2 kg.	4 Kg.	
Producto	Mat. prima 1	Mat. prima 2	Total
Alfa	(8,100 × 4)	(8,100 × 2) =	16,200
Beta	(11,750 × 8)	(11,750 × 4) =	47,000
Total	<u>126,400</u>		<u>63,200</u>
Costo por kg.	\$ 4	\$ 8	
	<u>\$ 505,600</u>	<u>505,600</u>	\$ 1'011,200



En seguida presentamos un presupuesto de "Egresos e ingresos de un gobierno municipal" , concentrado a manera de ejemplo.

MUNICIPIO: X 42		AÑO: 19XX
PRESUPUESTO DE EGRESOS		
<i>Programas</i>		<i>Total</i> <i>(en miles de \$)</i>
01	Administrativo.	240,200
02	Financiero.	1,500,000
03	Mejoramiento.	705,000
04	Bienestar social.	699,000
05	Seguridad pública.	740,000
06	Justicia social.	282,500
07	Patrimonio municipal.	<u>8,000</u>
	Suma	4,975,500
MUNICIPIO: X 42		AÑO: 19XX
PRESUPUESTO DE INGRESOS		
<i>Conceptos</i>		<i>Presupuestado</i> <i>(miles de \$)</i>
101	Diversiones y esp.	350,000
102	Matanza de ganado.	158,000
105	Exp. bebidas alcohólicas.	227,000
106	Anuncios.	7,000
202	Licencias funcionamiento.	98,000
204	Mercados.	194,000
206	Panteones.	3,800
209	Inspecciones.	69,200
212	Banquetas.	70,000
214	Alumbrado.	25,500
301	Ocupación de vía pública.	5,900
401	Recargos.	4,900
402	Rezagos.	3,100
404	Multas.	32,900
500	Participaciones.	<u>2,900,000</u>
		4,109,300

6. INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS PLANEACIÓN Y CONTROL

Los sistemas de planeación y control, son separados comúnmente para efecto de análisis. Los administradores también con frecuencia, consideran estas funciones como tareas distintas. En los dos casos, éste es un enfoque útil porque permite concentrar la atención y/o su investigación detallada. Por otro lado, estas fases de la tarea administrativa, no están completamente separadas en la práctica.

Un ciclo operativo para cualquier organismo social, incluirá las siguientes fases:

- Establecimiento de objetivos.
- Planeación.
- Acción.

- Logros.
- Retroalimentación.
- Control.

Este marco de referencia, puede ser aplicado a cualquier nivel y no especifica la tecnología empleada para llevar a cabo las actividades designadas. La retroalimentación puede ser relativamente automática basada en computadora o bien puede depender de apreciaciones subjetivas del personal. El sistema de planeación y el de control con fases integrales del ciclo global, en un proceso secuencial, su interdependencia es evidente (dichas fases pueden, únicamente, ser separadas, conceptualmente) .

El autor R.N. Anthony, presenta un enfoque significativo que identifica dos tipos diferentes de actividades de control: Control Administrativo Operacional. Distingue éstos de la planeación estratégica y emplea los tres como un marco de referencias, para los sistemas de planeación y control. Y define estos conceptos así:

- *Planeación estratégica.* Es el proceso de decisión, sobre objetivos de la empresa y cambios de los mismos, los recursos utilizados para lograrlos y las políticas que han de regir la adquisición, utilización y disposición de tales recursos.
- *Control administrativo.* Es el propósito, mediante el cual, los administradores garantizan que los recursos, sean obtenidos y utilizados eficiente y efectivamente en el logro de los objetivos de la empresa.
- *Control operacional.* Es el proceso de asegurar que las tareas específicas, se realicen efectiva y eficientemente.

En general estas categorías coinciden con los tres niveles (estratégicos, coordinador y operativo). En el nivel estratégico, los administradores se involucran con la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. En el nivel coordinación, los términos medición, compromiso y coordinación son primordiales. En el nivel operativo, el sistema requiere, relativamente más control de planeación. Los administradores tienen que ver, con el control operacional diario, es decir, lograr los objetivos corto plazo bajo situaciones, en las cuales, el desempeño puede evaluarse en función de efectividad y eficiencia.