

CBS

Colegio Bautista Shalom



Administración de Oficina

Cuarto PCOC PFS

Tercer Bimestre

Contenidos

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

- ✓ ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
 - OTRAS DEFINICIONES.
 - ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
 - ORGANO ADMINISTRATIVO.
 - ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.
 - FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
 - MEDIO POR EL QUE SE ADMINISTRA.
 - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GUATEMALA.
- ✓ ADMINISTRACIÓN PRIVADA.
 - DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN PRIVADA.
- ✓ SIMILITUDES.
- ✓ DIFERENCIAS.
- ✓ ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO).
 - CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS OBJETIVOS.
 - CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO.
 - JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS.

EL CAPITAL

- ✓ TIPOS DE CAPITAL.

LA PLANEACIÓN

- ✓ LA PLANEACIÓN PUEDE DEFINIRSE COMO.
- ✓ IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.
- ✓ PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.
- ✓ PASOS PARA LA PLANEACIÓN.
- ✓ TIPOS DE PLANES.
- ✓ TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN.
- ✓ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – APO.

FODA

NOTA: conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Ambas administraciones, a pesar de hacer parte de una misma disciplina, poseen su propio conjunto de normas que las rigen y objetivos diferentes.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DEFINICIÓN: es la estructura del gobierno, esto es, el conjunto de instituciones y funcionarios de un país encargado de llevar la "administración" de todos los asuntos políticos, económicos y sociales del mismo. En otras palabras, es todo el aparato de instituciones y funcionarios o servidores públicos que tienen la tarea de organizar, coordinar y colaborar en el funcionamiento de todos los asuntos públicos de un Estado y asegurarse de la buena prestación de los servicios públicos.

Actualmente, el modelo de administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber. Basado en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios. Es un conjunto de funcionarios que están ligados al cumplimiento de las funciones estatales: en los niveles operativos, técnicos y profesionales; comprendidos en las tareas administrativas, así como los niveles especializados bajo sistemas independientes de carrera.

El término Administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza para la consecución de sus fines. Para ello, es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento.

OTRAS DEFINICIONES

1. **Javier Burgos. Escuela Clásica o Científica.** La Administración Pública es la más variada, la más vasta, la más útil de todas las ciencias morales. Ella preside el movimiento de la máquina social, precipita o modera su acción, arregla o modifica su mecanismo y protege así, y conserva o mejora, todos los intereses públicos.
2. **Bonnin y Von Stein. Escuela de Comportamiento.** La Administración Pública es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas.
3. **Leonard White. Escuela de Comportamiento.** La Administración Pública es el management de hombres y materiales para lograr los propósitos del Estado. Es el compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado.
4. **Marshall E. Dimock. Escuela de Proceso Administrativo.** La Administración Pública es el estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como de los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales.
5. **Charles Debbasch. Escuela de Comportamiento.** La Administración Pública es el aparato de gestión de los asuntos públicos. Está constituida por el conjunto de servicios públicos, cuya buena marcha permite la realización de objetivos definidos por el poder político. Constituye la organización que se otorga todo grupo social evolucionado. Es el instrumento de cohesión y de coordinación indispensable, sin el cual la sociedad se desmorona. La administración, por naturaleza, está subordinada a fines que le son externos.
6. **Guy Peters. Escuela de Proceso Administrativo.** En general, la Administración Pública puede describirse como: el proceso de aplicación de reglas; lo que es lo mismo, el proceso a través del cual reglas sociales generales se convierten en decisiones específicas para casos particulares; las estructuras del gobierno cuya función principal es realizar este proceso.
7. **Pedro Muñoz Amato. Escuela de Comportamiento.** La Administración Pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de las personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político.
8. **Wilburg Jiménez Castro. Escuela Cuantitativa.** La Administración Pública es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.
9. **José Castelazo. Escuela de Proceso Administrativo.** La Administración Pública es la organización gubernamental y básicamente su rama ejecutiva. Es la estructura del gobierno y el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que la integran, es decir, el conjunto de instituciones, personas y recursos que conforman la administración gubernamental. Cumple la función de ejercer, ejecutar el programa político a través de los procesos de planeación, programación, coordinación, ejecución, evaluación y control administrativo.
10. **Félix A. Nigro. Escuela Cuantitativa.** La Administración Pública es el esfuerzo cooperativo de un grupo en el marco de actividades de carácter público. Abarca las tres ramas del poder (ejecutiva, legislativa y judicial) y sus interrelaciones. Juega un papel muy importante en la formulación de la política pública y en consecuencia es parte del proceso político. Es diferente de la administración privada por varios motivos

significativos. Guarda estrecha relación con los numerosos grupos privados y los sujetos individuales a la hora de suministrar servicios a la comunidad.

- 11. Dimock Marshall. Escuela Clásica.** Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructo.
- 12. Omar Guerrero, Contemporáneo.** La administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen. La administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder. En sentido estricto, administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.
- 13. Woodrow Wilson.** La administración es la parte más ostensible del gobierno; es el gobierno en acción; es el ejecutivo operante; es el más visible aspecto del gobierno.
- 14. Luther Gulick.** La administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo de gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial. La administración pública es, pues, una división de la ciencia política y una de las ciencias sociales.
- 15. Foucault.** Al mencionar la acción del gobierno hacemos alusión a Foucault, pero al incluir en el concepto que el gobierno dicta y aplica las disposiciones necesarias para el cumplimiento de la administración regresamos a la escuela tradicional o la administración científica, al hacer la selección científica de los trabajadores y ponerlos en los puestos para los cuales estaban capacitados y darían un rendimiento mejor.
- 16. Blunstchli, Gaspar.** El estudio de la administración pública como la actividad del Estado, permite rebasar las visiones introspectivas y gerenciales del Poder Ejecutivo, frecuentemente inclinadas a equiparar el proceso administrativo interno del gobierno, con el proceso administrativo de la empresa privada. En lugar de buscar la identidad de principios y prácticas en el gobierno y la empresa privada, la Ciencia de la Administración Pública observará la acción del Estado sobre la reproducción de las condiciones y relaciones de producción mercantil; es decir, las condiciones materiales y sociales en las cuales se desarrolla la empresa privada.

La Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. Este concepto nos hace referencia a la escuela del comportamiento en donde el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas.

La administración pública asume, como actividad básica, la armonización del funcionamiento de la sociedad civil como una atribución que se desprende del carácter que guarda, como unidad política de la propia sociedad dividida en clases; al mismo tiempo, sin embargo, la administración pública realiza el dominio político que traduce el imperio del capital sobre el trabajo, dominio que se desprende como una consecuencia del conflicto de clases.

La administración pública, entonces, puede ser identificada como la acción del Estado en la sociedad, acción que lo hace presente por medio de múltiples y variadas actividades que pueden entrar en contradicción con la vida civil, que están sujetas a la lucha de clases y al movimiento constante del capitalismo universal, esto es, actividades políticas y administrativas que están de sí implicadas en el cambio social.

El gobierno procura condiciones materiales adecuadas y estimulantes a la empresa privada, a la par de que contribuye a reproducir las relaciones entre el capital y el trabajo en el interior de la empresa.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Los elementos más importantes de la definición dada se pueden resumir y explicar de la siguiente manera:

1. El Órgano Administrativo;
2. La Actividad que la Administración realiza;
3. La finalidad que pretende el Estado a través de la administración; y,
4. El medio que la Administración Pública dispone para la realización de sus propósitos.

ORGANO ADMINISTRATIVO

Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado.

ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad.

FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La finalidad es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población en general, elemento no sólo doctrinario sino Constitucional, expresado dentro del Artículo 1ro, que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es el Bien Común.

MEDIO POR EL QUE SE ADMINISTRA

El medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GUATEMALA

Al Estado se le atribuye diversas funciones. Una de las principales, menos comprendida y más compleja es aquella que está encaminada a satisfacer necesidades colectivas de forma concreta, inmediata y permanente. Esta es la función administrativa. Esta se conoce con otro nombre: "Administración Pública". Objetivamente la administración pública implica la realización de actividades encaminadas a la satisfacción directa de necesidades e intereses colectivos. Subjetivamente, la administración pública constituye una estructura, una colección de órganos e instituciones públicas que realizan esta función específica.

Según esta concepción subjetiva resulta entonces, que la administración pública está conformada por todos los órganos estatales relacionados al cumplimiento de la función de administrar del Estado.

La Administración Pública se desenvuelve dentro de un ordenamiento jurídico partiendo desde la Constitución Política de la República de Guatemala, que ocupa dentro de la pirámide jerárquica el primer lugar, dentro del cual se encuentra estructurado todo el Estado y sus organismos (Legislativo, Ejecutivo y Judicial), hasta la casi totalidad de órganos administrativos (Entidades Descentralizadas y Autónomas); la cual nos da la estructura y el funcionamiento de los mismos, además la estructura y funcionamiento de los Organismos de Estado, la Constitución regula otros órganos administrativos, como la Procuraduría de los Derechos Humanos, la Universidad de San Carlos, la Contraloría General de Cuentas, Ministerio Público,... Se incluye como fuente importante del Derecho Administrativo, la Ley Ordinaria la cual tiene una gran importancia pues en ella se encuentra enmarcada la Competencia Administrativa.

Los Convenios y Tratados Internacionales regulan muchas de las funciones que desarrolla la Administración Pública. La Administración Pública en sí debe someter su actuación estrictamente a la ley u fundamentalmente a los principios de legalidad y juridicidad. Los órganos administrativos no pueden actuar arbitrariamente, pues su actuación debe estar enmarcada dentro de los límites que la misma le otorga. Recordemos que los órganos de administración pública poseen como principal finalidad el *Bienestar Común (de todos nosotros los guatemaltecos)*, utilizando para ello el, *Servicio Público*. En nuestro país, la Administración Pública conlleva a comprender lo siguiente:

COMPETENCIA

Son las atribuciones y funciones que la ley le otorga a los *Órganos Administrativos*. Hay que tomar en cuenta que sólo la ley puede dar competencia.

ESTRUCTURA

La Constitución y la Ley Orgánica, le dan la estructura y competencia a la institución, por lo cual se encuentra jerárquicamente constituido y ubicado el órgano administrativo, para el desarrollo de su finalidad, a través del Servicio Público.

PROCEDIMIENTO

El Reglamento es el procedimiento administrativo, pues a través de éste, se desarrolla la actividad o la forma en que debe prestarse el servicio público. La naturaleza jurídica del reglamento es que se trata de un acto administrativo del Ejecutivo y no una facultad legislativa del mismo.

CONTROL

El control, consiste en una serie de Recursos Administrativos y Procesos Judiciales que se encuentran a la mano de los particulares, en caso de que la Administración Pública afecte o perjudique los derechos e intereses de los administrados.

RECURSOS FINANCIEROS

Son los impuestos, arbitrios, tasas, con los cuales el Estado, a través de la Administración Pública, cumple con su finalidad y sirve para el sostenimiento del aparato estatal.

ACTIVIDAD LEGISLATIVA

Es la que desarrolla el Organismo Legislativo, en la promulgación de leyes que van en beneficio de la población y es el único órgano que de conformidad con la ley tiene atribuida esa función.

ACTIVIDAD JUDICIAL

Es la que realiza el Organismo Judicial, al ejercer la función jurisdiccional, impartiendo justicia. Toda esta actividad que desarrolla el Estado a través de sus Órganos Administrativos e Instituciones las desarrolla fundamentalmente en la Ley, y basados en el Principio de Legalidad y de Juridicidad.

ÁMBITO POLÍTICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GUATEMALA

El ámbito político, en que se tiene que desarrollar la Administración Pública, debe ser en la aplicación de la ley desde el campo político, para beneficio de la mayoría de la población y no para sectores económicamente poderosos. Se puede inferir que con todo el andamiaje jurídico y estructural que la Administración Pública, dotada del campo filosófico e ideológico, enmarcado dentro de las leyes, debe aplicarlos políticamente para llevar a cabo la finalidad última que es el bienestar general o bien común, que preceptúa la Constitución Política.

ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL EN NUESTRO PAÍS

Conforme a lo establecido en nuestra Constitución Política como Régimen Administrativo en su Artículo 224 El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios.

La administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país. Sin embargo, cuando así convenga a los intereses de la Nación, el Congreso podrá modificar la división administrativa del país, estableciendo un régimen de regiones, departamentos y municipios, o cualquier otro sistema, sin menoscabo de la autonomía municipal.

Para la organización y coordinación de la administración pública, se crea el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural coordinado por el presidente de la República e integrado en la forma que la ley establezca. Este Consejo tendrá a su cargo la formulación de las políticas de desarrollo urbano y rural, así como la de ordenamiento territorial. Artículo 225.

Las regiones que conforme a la ley se establezcan, contarán con un Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural, presidido por un representante del presidente de la República e integrado por los gobernadores de los departamentos que forman la región, por un representante de las corporaciones municipales de cada uno de los departamentos incluidos en la misma y por los representantes de las entidades públicas y privadas que la ley establezca. Artículo 226.

ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La administración privada se distingue en el desarrollo socioeconómico de un país por lo cual podemos decir, es la que se especializa en desarrollar por medio de utilidad es dadas por particulares la máxima producción de bienes o servicios, dando como resultado un beneficio para su organismo.

Una empresa privada o corporación cerrada es una empresa dedicada a los negocios, cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales o que está conformada por un relativo número de dueños que no comercian públicamente en las acciones de las bolsas. Sus dueños pueden ser personas jurídicas y también personas físicas. en otras palabras, este tipo de administración se da en una empresa privada y no en una del estado.

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como

producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. Aunque en un principio sus ideas fueron olvidadas, porque en Estados Unidos solo se hablaba de las contribuciones y perfeccionamiento de las técnicas de Taylor, en Francia estaba surgiendo una persona quien fuera uno de los nuevos pioneros y máximos exponentes en el pensamiento administrativo.

DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN PRIVADA

Fayol pertenece a la Escuela del Proceso Administrativo y él observaba que la administración era una actividad común a todas las actividades que rodean al ser humano, ya fuera una empresa, un negocio, el gobierno, o hasta nuestro propio hogar, hacía notar que dentro de estas organizaciones en la administración siempre estaba presente el deber controlar y saber administrar los recursos.

Según Fayol la administración, se refiere estrictamente a la dirección y constituye una fuente interior dentro de la empresa no una actividad exteriorizada hacia la clientela o el mercado. Simplemente. "administración" en *Administración Privada* es igual a dirección. Es decir se encarga de las personas que laboran en la empresa u organización, sea dirigiendo o motivando a personal, resolviendo asperezas que se puedan presentar entre ellos y englobar el manejo de todas las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, con el fin de obtener el mejor desempeño posible de cada uno de sus miembros.

Por otra parte, ésta se da con fines de lucro.

Fayol destaca que la función administrativa está hecha de cinco componentes, los cuales son: *planificación, organización, dirección, coordinación y control* y se expresa de la siguiente manera de cada uno de estos puntos:

- ✓ La *planificación* consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- ✓ La *organización* consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.

Así mismo, Fayol indicó que el organizador (administrador) tenía dieciséis responsabilidades administrativas que efectuar:

1. Asegurarse que el plan está juiciosamente preparado y estrictamente llevado a cabo.
2. Ver que la organización humana y material sea consistente con los objetivos, recursos y requisitos de la empresa.
3. Establecer la autoridad única, creativa, energética y competente.
4. Armonizar actividades y coordinar esfuerzos.
5. Formular decisiones claras, distintas y precisas.
6. Establecer una eficiente selección de personal (cada departamento debe estar encabezado por un hombre competente), cada empleado debe estar en lugar en el que pueda brindar el mayor servicio.
7. Definir claramente las funciones.
8. Estimular el gusto por la iniciativa y la responsabilidad.
9. Recompensar de manera justa y apropiada los servicios rendidos.
10. Utilizar sanciones contra fallas y errores.
11. Vigilar que se mantenga la disciplina.
12. Asegurar que los intereses individuales sean subordinados al interés general.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Supervisar tanto el orden material como el humano.
15. Tener todo bajo control
16. Luchar contra el exceso de reglas, controles burocráticos y papeleos.

El *mando* consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. Hablando del administrador que manda, Fayol agregó que debía:

1. Tener un conocimiento completo de su personal.
2. Eliminar al incompetente.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estimularlo. Fayol enfatizó en alto grado las cartas organizacionales.

La *coordinación* consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo.

El *control* consiste en constatar que todo haya sido en conformidad con el plan y el mando establecido.

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la

Teoría Clásica y una teoría ecléctica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas en la actualidad. Aquí encontramos a Gulick seguidor de Fayol.

Luther Gulick. Nos menciona que la Administración es un sistema de conocimiento por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes. Diseñó un acróstico conocido como el POSDCORB, a través del cual propuso un esquema de organización gerencial similar. POSDCORB expone que la tarea de administrar consta de siete elementos: Planificación, Organización, Formación del Plantel, Dirección, Coordinación, Rendición de Cuentas y Confección de Presupuesto.

Lyndall Urwick. Junto con otros partidarios de la teoría clásica Urwick recopiló, sistematizó y divulgó todo un conjunto de conocimientos sobre administración, integrados en una especie de fisiología de la organización. Para Urwick, una empresa gira en torno a su organización, no alrededor de las personas.



Un administrador "organiza", lo que efectivamente hace es dividir el trabajo, lo agrupa y lo asigna a unidades organizacionales denominados «puestos, mesas, secciones, oficinas, departamentos, áreas, jefaturas, gerencias, direcciones, divisiones», entre otros esquemas de agrupación de trabajo.

Principios de Administración de Urwick

1. **Especialización:** cada persona debe tener una sola función.
2. **Autoridad:** debe haber una única línea de autoridad, claramente definida y reconocida por todos los miembros de la organización.
3. **Amplitud Administrativa:** cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.
4. **Diferenciación:** los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados.

Mary Parker Follett fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración.

Sostiene que:

"...es de gran importancia reconocer que el mando se encuentra algunas veces en un lugar y otras en otro... ()... y que el error de pensar que el mando descansa totalmente sobre la personalidad, radica probablemente en el hecho de que el jefe directivo no es sólo un jefe de hombres, sino de algo que estamos aprendiendo a llamar la situación total."

Agrega:

"El jefe es, entonces, el que puede organizar la experiencia del grupo, sea el pequeño grupo del jefe de sección, el grupo más grande del departamento o toda la fábrica que puede organizar la experiencia del grupo y obtener así toda la energía del mismo. El jefe forma el equipo: Esto es fundamentalmente la calidad del mando: la capacidad de organizar todas las fuerzas existentes en una empresa y hacerlas servir a un fin común."

Para la autora, la coordinación es la esencia de la administración y se trata de una función que se nos presenta con cuatro facetas:

1. Coordinación por contacto directo con las personas involucradas.
2. Coordinación como un proceso continuo.
3. Coordinación encontrada en las etapas iniciales de una empresa.
4. Coordinación como relación recíproca de todos los aspectos de una situación.

Omar Guerrero Orozco. Considerado por su contribución a la administración pública contemporánea especialmente en México, nos describe a la administración privada como:

La administración privada es aquella que es desempeñada por quienes se ocupan de las personas y del patrimonio de los particulares.

El estudio de la administración privada se orienta en lo esencial al análisis interno de la empresa, centrando su atención en el proceso interno de gestión, es decir, la gerencia donde confluyen las funciones generales del organismo y la actividad de armonización e integración del conjunto.

SIMILITUDES

Tanto la Administración Pública como la Administración Privada, cuentan con mecanismos de conducción estratégica y de gestión, las cuales conciben elementos de planeación y de recurso humano, manejando estándares de eficiencia y eficacia que las llevan a optimizar su funcionamiento para lograr el fin para el cual fueron creadas. Es en este punto, donde adquieren importancia aspectos como la misión, visión y planes de mejoramiento continuo, los cuales permiten estructurar y establecer la razón de ser de cada institución, su proyección a futuro, así como los mecanismos de autoevaluación de los procesos y procedimientos que se ejecutan al interior de cada organización.

DIFERENCIAS

La primera y gran diferencia, es el objetivo que cada una de ellas pretende.

La administración pública busca fines altruistas de bienestar general para la comunidad, para así obtener el logro de los cometidos estatales, por su parte, la administración privada propende por la satisfacción de necesidades particulares, que se traducen generalmente en un provecho económico. No obstante, existen empresas privadas que prestan servicios públicos y a su vez entidades públicas que obtienen beneficios monetarios como resultado del servicio prestado.

La forma en la que se concibe al destinatario del bien o servicio ofrecido dentro de la administración privada es como un cliente o consumidor, por el contrario, dentro del sector público se percibe al destinatario como un ciudadano-usuario.

Existe otra diferencia y es en el origen y destinación de los recursos económicos; si bien para el sector público los recursos en su gran mayoría se obtienen a través del recaudo de tributos, de ahí el especial cuidado que se le debe brindar a la planeación y posterior destinación de los mismos; en la administración privada dichos recursos provienen de capital particular y, por lo tanto, su uso no cuenta con ninguna reserva en lo atinente a su inversión.

Ahora bien, en lo que a la autonomía de la voluntad se refiere, encontramos que en la administración pública aquella se ve limitada debido a las cargas impuestas por el Estado al ciudadano, frente a las cuales, éste no puede dar su asentimiento, situándolo en una posición de desigualdad ante la administración. La imposición de decisiones unilaterales del Estado al ciudadano, tiene su razón de ser en la primacía del interés general sobre el interés particular, el cual éste debe hacer valer. Por el contrario, en la administración de índole privada, prima por regla general la igualdad entre las partes a la hora de celebrar negocios jurídicos que implican la asunción de derechos y obligaciones recíprocas.

Es importante mencionar (por último) que existe una creencia generalizada sobre la deficiencia de la gestión en la administración pública en contraste con la eficacia que generalmente caracteriza la administración en la empresa privada; lo anterior, obedece probablemente a la cantidad de restricciones formales y legales que tienen las entidades estatales al interior de su funcionamiento, es por esto que se ha optado por dos tendencias: una encaminada a tomar buenas prácticas del sector privado en cuanto a planes y estructura de ejecución de proyectos, y dos la delegación de la prestación de los servicios públicos a particulares, garantizando siempre el acceso, la permanencia y la continuidad del servicio público, por lo cual se establece una vigilancia y control ejercida a través de las agencias de regulación del Estado.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de "Administración por objetivos". Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su exitoso libro "La gerencia de las empresas" (The practice of management)".

Drucker, que refleja en su obra una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrolla su obra sin apearse a doctrinas administrativas, si no, más bien, basándose en sus experiencias. Cayó en errores teóricos o semánticos, como en el caso del concepto mismo de "administración por objetivos", como si hubiera una "administración sin objetivos".

Peter Drucker, en "La gerencia de las empresas", tiene un capítulo: "La dirección mediante objetivos y no bajo control", en el que enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por "objetivos claramente expresados". No se debe controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

La administración por objetivos se encarga de encontrar la motivación de cada uno de los individuos miembros de la empresa, para que den lo mejor de sí mismos en el desempeño de sus responsabilidades en el puesto de trabajo. Es una nueva forma de administrar en las empresas, se considera es un sistema de "Administración Total" una nueva forma de conducir una organización. La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización.

La APO es el establecimiento de una metodología que permite:

- ✓ Identificar cuáles son los resultados que se esperan lograr de una posición determinada.
- ✓ Traducir estos resultados a un enunciado cualitativo, es decir, un objetivo, el cual contiene una meta específica.
- ✓ Desarrollar, en base a este objetivo, un plan de acción y ejecutar las acciones contempladas en este plan.

La metodología APO generalmente posee los siguientes componentes:

- 1. Especificidad de las Metas:** lograr el objetivo de una manera tangible.
- 2. Participación en la Toma de Decisiones:** el gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- 3. Un Plazo Explícito:** cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- 4. Retroalimentación Acerca el Desempeño:** en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

La APO es empleada como una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO funciona como un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

- 1. Establece un conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior:** la mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- 2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición:** básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

- 3. Interrelación de los objetivos de los departamentos:** siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- 4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control:** a partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Entonces, se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
- 5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes:** prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
- 6. Participación activa de la Dirección:** la mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
- 7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas:** la ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

La APO es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización (o empresa) establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Dentro de esta metodología para administrar empresas u organizaciones los objetivos son cuantificables, complejos, relevantes y compatibles (entre sí), se presentan como una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados. Dentro de la fijación de los objetivos, se hace necesario considerar los siguientes aspectos:

1. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
2. Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
3. Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
4. Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS OBJETIVOS

1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO

1. Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
2. Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
3. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general. Tomar en cuenta que surge la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

EL CAPITAL

Capital es un concepto que se usa en el contexto de la Economía y las finanzas públicas.

Capital en teoría económica, es uno de los factores de la producción y comprende el conjunto de los Bienes materiales que habiendo sido creados por el hombre, son utilizados para producir otros Bienes o servicios.

Dos características importantes del capital son que su creación involucra un Costo, porque es necesario utilizar Recursos que podrían destinarse al Consumo; y la aplicación del Capital al proceso de producción incrementa la Productividad de los otros Factores Productivos, tales como el Trabajo y la Tierra. Estos aumentos de Productividad son los beneficios que compensan los sacrificios de la creación de capital. Normalmente se hace una distinción entre Capital fijo, que incluye maquinarias, edificios, etc., y Capital circulante que comprende materias primas, productos semiterminados y otros, que son usados rápidamente.

El concepto Capital tiene varias otras acepciones:

- a. Capital contablemente es, sinónimo de Patrimonio de la Empresa Patrimonio de la Empresa.
- b. Capital: sinónimo de Riqueza.
- c. Capital: sinónimo de los saldos monetarios o Dinero que posea una persona o Empresa.

TIPOS DE CAPITAL

1. **Capital emitido.** Dícese de la cifra de capital que una Empresa ha emitido en forma de Acciones. Aquella parte del Capital social autorizado, cuyas Acciones pueden ser suscritas.
2. **Capital fijo.** Capital fijo son Bienes que participan en el proceso productivo de la Empresa sin consumirse necesariamente en el proceso o al menos en un ciclo del mismo (maquinaria, instalaciones, edificios etc.).
3. **Capital financiero.** Es el Valor monetario de los títulos representativos del capital propio de una Sociedad. Dícese también de la medida de un Bien Económico referida al momento de su disponibilidad o vencimiento.
4. **Capital físico.** Es el Stock de Bienes de equipo, instalaciones e infraestructuras que se utiliza para producir Bienes y servicios. Es un Factor Productivo que ya ha sido producido y que sirve para producir Bienes o prestar servicios. Hay muchas otras definiciones de capital desde el punto de vista empresarial y contable. El concepto de capital como Factor Productivo no incluye al capital financiero sino; única y específicamente, a los instrumentos, maquinaria, edificios e infraestructuras utilizados por las empresas en su Actividad Productiva. Los bienes de capital son aquellos Bienes cuya Utilidad consiste en producir otros Bienes o que contribuyen directamente a la producción de los mismos. Cuando se adquieren Bienes de Producción se efectúa una Inversión.
5. **Capital flotante.** Parte del Capital Social de una Empresa o Sociedad que cotiza libremente en Bolsa y que no está controlado por accionistas de forma estable. También conocido por "free float".
6. **Capital humano.** Es el conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseído por las personas, que las capacita para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. Al igual que la creación del capital físico, la acumulación de capital humano en las personas requiere de un período de Tiempo para adquirir ciertas destrezas, permitiéndoles incrementar los flujos de Ingresos que ellos ganen. La Inversión en capital humano se realiza a través de los Gastos en educación, especialización laboral, nutrición y salud.
7. **Capital riesgo.** Capital que no está garantizado por un gravamen o Hipoteca. O equivale también a la reinversión del Dinero de los accionistas. Capital de riesgo son fondos invertidos en empresas que generalmente no tienen acceso a las fuentes de Capital convencionales.
8. **Capital social.** Es el conjunto de aportaciones suscritas por los socios o accionistas de una Empresa, las cuales forman su Patrimonio, independientemente de que estén pagadas o no. El capital social puede estar representado por: capital común, capital preferente, capital comanditario, capital comanditado, Fondo social (en sociedades cooperativas o civiles), etc. Cuando el capital social acumula Utilidades a pérdidas, recibe el nombre de capital contable.
9. **Capital suscrito.** Es el Capital que se han comprometido a pagar los socios o accionistas en una Sociedad de Capital Variable. El Capital suscrito es igual al Capital social de las sociedades constituidas bajo el régimen de capital fijo.

LA PLANEACIÓN

Es el principal elemento del proceso administrativo; previo a iniciar la acción administrativa. Es de gran importancia establecer los resultados a los que se pretende pueda alcanzar la entidad, empresa u organización, así como también determinar las condiciones y elementos que sean necesarios para que este elemento pueda funcionar eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

"La mejor manera de predecir el futuro es crearlo. Peter Drucker."

LA PLANEACIÓN PUEDE DEFINIRSE COMO:

- ✓ Según Agustín Reyes Ponce: 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 tiempo y números necesarios para su realización.
- ✓ Según Burt K. Scanlan: 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.
- ✓ Según Ernest Dale: determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.
- ✓ Según George R. Terry: 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 deseados.
- ✓ Según Leonard J. Kazmier: consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.
- ✓ Según Henry Sisk Y Mario Sverdlik: es el análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN:

- ✓ **Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- ✓ **Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- ✓ **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- ✓ **Unidad:** todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- ✓ **Cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

PASOS PARA LA PLANEACIÓN

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- ✓ El mercado.
- ✓ La competencia.
- ✓ Lo que desean los clientes.
- ✓ Nuestras fuerzas.
- ✓ Nuestras debilidades.

2. Establecimiento de objetivos y metas:

- ✓ Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.

3. Consideración de las premisas de planeación:

- ✓ En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.

4. Identificación alternativas:

- ✓ Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5. Comparación de alternativas:

- ✓ Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6. Elección de una alternativa:

- ✓ Selección del curso de acción a seguir.

7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- ✓ Comprar equipo.
- ✓ Comprar materiales.
- ✓ Contratar trabajadores.
- ✓ Desarrollar un nuevo producto.

8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- ✓ Volumen y precio de ventas
- ✓ Gastos de operación necesarios para los planes
- ✓ Gastos para equipos de capital.

9. Los planes en cuanto al periodo establecido se clasifican en:

- ✓ Corto plazo. Menor o igual a un año.
- ✓ Mediano plazo. Uno a tres años.
- ✓ Largo plazo. Mayor de tres años.

10. En los casos de planeación total o integral puede ser clasificada:

- ✓ Estratégica. Establece los lineamientos generales de la planeación.
- ✓ Táctica o funcional. Determina planes más específicos.
- ✓ Operativa. Su función consiste en la formulación y asignación de actividades detalladas.

TIPOS DE PLANES

Propósitos: para una buena planeación es necesario existan propósitos. Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y sus determinaciones una función reservada a altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican un limitante de duración en el futuro.

Investigación: dentro de la planeación se da el proceso de investigación el cual consiste en la aplicación del método científico, con el fin de poder obtener información que pueda explicar, descubrir y predecir el comportamiento de los fenómenos que se den entorno a la empresa.

La investigación es un proceso importante dentro de la planificación, ya que puede proporcionar la información necesaria para que cada etapa de este elemento pueda llevarse a cabo de forma racional.

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

Premisas: durante la investigación surgen premisas las cuales representan suposiciones a considera que en tiempo futuro limitarán el momento de desarrollo de determinado plan. Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan. Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas de acuerdo con su naturaleza pueden ser:

1. **Internas:** cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.
2. **Externas:** son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades.

Objetivos: en el proceso de planeación se determinan también se establecen los objetivos, estos representan los fines o metas que la empresa desea alcanzar. Los objetivos se establecen de forma cuantitativa y se determina el tiempo específico en el cual se desean realizar los mismos.

Clasificación de los Objetivos:

1. **Estratégicos o generales:** comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. **Tácticos o departamentales:** se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos** se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

Políticas: son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Programas: es un esquema en donde se establecen: 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.

Presupuesto: son programas en los que se asignan cifras de actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos o de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

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, disponibilidad de equipo, turno de trabajo, incentivos y muchos otros factores. Los procedimientos establecen el orden cronológico que debe seguirse en la realización de un trabajo. Algunos autores se refieren a la planeación como Planificación integral, o Planificación total, en los casos que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización.

Estrategia: establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada 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. Es a largo plazo y comprende a toda la empresa.

Las estrategias son el medio por el cual se le da dirección y por medio de las cuales se pueden utilizar los recursos necesarios combinándolos con esfuerzos de equipo para poder lograr los objetivos trazados por la Empresa a través de las mejores condiciones. Estas ayudan al equipo de la empresa a poder enfrentar de mejor manera los retos que implica llevar a cabo los objetivos trazados y luego cumplir las metas propuestas.

Los retos que enfrenta la empresa implican competencia y la vida de la empresa en sí. El establecimiento de las estrategias comprende en las siguientes etapas:

1. **Determinación de los cursos o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. **Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. **Selección de alternativas:** considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Las estragáis son llevadas a cabo, siempre y cuando cumplan con las siguientes restricciones:

- ✓ Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.

- ✓ Determinarlas con claridad.
- ✓ No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- ✓ Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- ✓ Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

Táctica: determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y a corto plazo, y abarcan un área de actividad bastante específica.

Operativa: se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano.

Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Tipos de Planeación: requisito previo para entender la tipología de la planeación es estudiar el concepto de del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al periodo de realización se pueden clasificar en:

- ✓ **Planes a Corto Plazo:** cuando se determina para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos a su vez, pueden ser:
 - Inmediatos. aquellos que se establecen hasta seis (6) meses.
 - Mediatos. se fijan para realizarse en un periodo mayor de 6 o menos de 12 meses.
 - Mediano plazo. Su delimitación es en un periodo de 1 a 3 años.
- ✓ **Planes a Largo Plazo:** son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor a 3 años.

TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto.

Manuales de objetivos y políticas: este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Gráficas de procesos y de flujo: la presentación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes. Este tipo de diagramas puede ser considerado desde un punto de vista mecánico, que corresponde a lo que se va a hacer; y desde un punto dinámico, cómo se está haciendo.

La gráfica de flujo es la representación pictórica o simbólica de un procedimiento administrativo. Debido a su extenso uso, esta gráfica ha tenido diversas variaciones en su uso con objeto de adaptarse a problemas especiales, siendo las más usuales:

- ✓ La gráfica de flujo de operaciones.
- ✓ La gráfica de flujo de formas.
- ✓ La gráfica esquemática de flujo de diagramas.

Gráfica de GANTT: es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION.											
	ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios.	■	■										
Verificar el estado de los equipos informáticos.		■	■									
Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C.				■								
Realizar mantenimiento a las P.C.					■	■	■					
Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución.								■	■	■		
Jornada de cierre de proyecto en la Institución.											■	■

Técnicas de trayectoria crítica: son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino además el tiempo y los recursos necesarios que utilizan los sistemas que tienen como base común el trazo de una red de actividades utilizando PERT y CPM.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - APO

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar: en esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa: se realiza un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.

Análisis externo del ambiente: se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades.

Este análisis generalmente abarca:

1. Los mercados atendidos por la empresa.
2. La competencia.
3. Los factores externos.

Formulación de alternativas estratégicas: se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medio que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor.

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto, o al mercado, de ahí surge la "Matriz Producto/Mercado" con las diferentes alternativas estratégicas.

La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son los siguientes:

1. Objetivos organizacionales globales.
2. Las actividades seleccionadas.
3. El mercado previsto por la empresa.
4. Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.

5. Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
6. Integración vertical.
7. Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.

Desarrollo de los planes tácticos: a partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planeación táctica.

- ✓ Planeación organizacional de la estructura para el logro de los objetivos globales.
- ✓ Planeación del desarrollo del producto/mercado.
- ✓ Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la empresa.
- ✓ Planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.

Para que cada uno de estos cuatro planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

La APO constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como:

- ✓ **Un sistema de planificación:** esta característica de la APO exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, entendiendo por tales "los caminos o vías que es necesario recorrer para alcanzar los objetivos propuestos" mediante la realización y desarrollo de determinados proyectos de actuación, proyectos que es preciso definir como "un conjunto de actividades dirigidas a obtener un resultado", esto va a permitir a la empresa conocer:
 - Las actividades que deben realizarse, aun por mínimas que éstas sean.
 - Quién debe realizarlas.
 - Cuando deben acometerse.
 - Cómo deben ejecutarse; es decir, con qué medios o recursos.
- ✓ **Un sistema flexible de dirección:** esta flexibilidad se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permita:
 - Detectar las desviaciones.
 - Analizarlas.
 - Comunicarlas a quién tiene la responsabilidad tanto de la ejecución del proyecto como de la obtención de los objetivos fijados por la organización, para que se puedan introducir cuantas medidas correctoras sean necesarias.
- ✓ **Un instrumento de motivación-participación:** la APO se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. La APO se ha mostrado como un instrumento de motivación que, por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la nueva cultura organizacional.
- ✓ **Un sistema de evaluación:** la APO se apoya en un sistema flexible y continuo de evaluación que permite analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos. Este sistema de evaluación se apoya básicamente en la definición de indicadores, que, en cuanto a instrumentos de medida, permiten evaluar el estado de realización de un proyecto o el grado de consecución de los resultados previstos.

FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como "Matriz de Análisis DAFO", o bien "SWOT Matrix" en inglés.

- ✓ DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- ✓ SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otras, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización,) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Al haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en ¿qué? contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

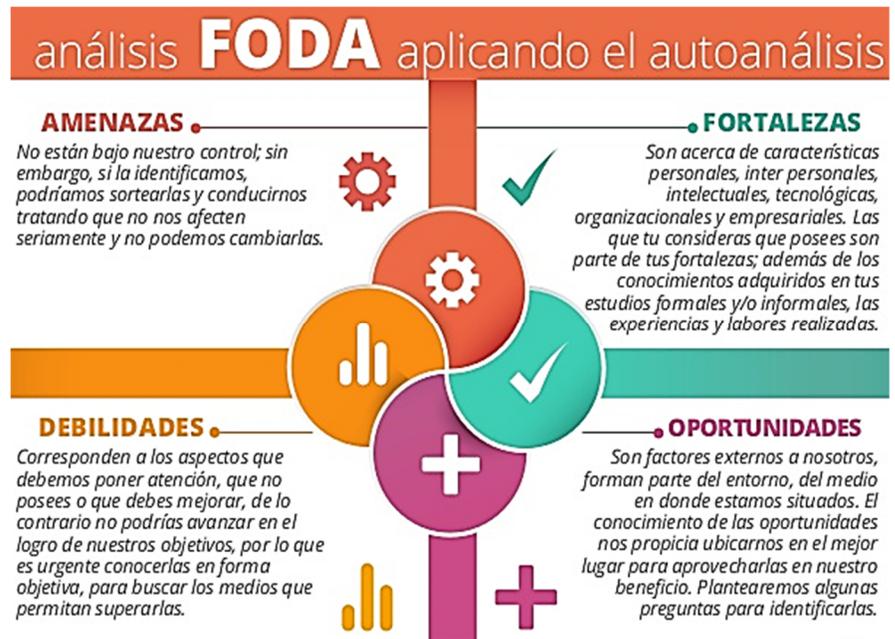
Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar ¿qué? elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- ✓ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente,...
- ✓ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.



FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

- ✓ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente,...
- ✓ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación, se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas:

- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Pro-actividad en la gestión.
- ✓ Conocimiento del mercado.
- ✓ Grandes recursos financieros.
- ✓ Buena calidad del producto final.
- ✓ Posibilidades de acceder a créditos.
- ✓ Equipamiento de última generación.
- ✓ Experiencia de los recursos humanos.
- ✓ Recursos humanos motivados y contentos.
- ✓ Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- ✓ Características especiales del producto que se oferta.
- ✓ Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Ejemplos de Debilidades:

- ✓ Equipamiento viejo.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Problemas con la calidad.
- ✓ Reactividad en la gestión.
- ✓ Mala situación financiera.
- ✓ Incapacidad para ver errores.
- ✓ Capital de trabajo mal utilizado.
- ✓ Deficientes habilidades gerenciales.
- ✓ Poca capacidad de acceso a créditos.
- ✓ Falta de motivación de los recursos humanos.
- ✓ Producto o servicio sin características diferenciadoras.

Ejemplos de Oportunidades:

- ✓ Regulación a favor.
- ✓ Competencia débil.
- ✓ Mercado mal atendido.
- ✓ Necesidad del producto.
- ✓ Inexistencia de competencia.
- ✓ Tendencias favorables en el mercado.

Ejemplos de Amenazas:

- ✓ Conflictos sindicales.
- ✓ Regulación desfavorable.
- ✓ Cambios en la legislación.
- ✓ Competencia muy agresiva.
- ✓ Aumento de precio de insumos.
- ✓ Segmento del mercado contraído.
- ✓ Tendencias desfavorables en el mercado.
- ✓ Competencia consolidada en el mercado.
- ✓ Inexistencia de competencia (no se sabe ¿cómo? reaccionará el mercado).

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas.

La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la

necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ✓ ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ✓ ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ✓ ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ✓ ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ✓ ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ✓ ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ✓ ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:

Sitios web:

<https://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CAPITAL.htm>

https://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TIPOS_DE_CAPITAL.htm