

CAPÍTULO II

Planeación.

Introducción

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza.

Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones relevantes del presente y pasado, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que represente un alto grado de éxito en la consecución de los fines de un organismo social; puesto que el éxito difícilmente puede llegar de improviso. El ejecutar acciones según el vaivén de las circunstancias y sin ningún plan, es trabajar a ciegas.

Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

La planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos; sólo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. Múltiples investigaciones han demostrado que la planeación formal es un factor de éxito en la eficiencia y prosperidad de las organizaciones.

La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, surge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas.

Tratando de proporcionar en este capítulo los elementos esenciales que integran la planeación, este capítulo se estructura presentándola en el siguiente orden: concepto, proceso, principios, importancia, tipos de planes y técnicas de planeación.

II.1 Conceptos.

Fuente:
Harold Koontz, Heinz Weihrich

A. 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 tiempos y números necesarios para su realización".

Ernest Dale.

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos"

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 esperados"

J. A. Fernández Arenas

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

L.J.Kazmier.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos"

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."

Joseph L. Massie.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos"

Robert N. Anthony.

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor"

George A. Steiner.

"La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en practica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación"

Harold Koontz.

"La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir"

José Antonio Fernández Arenas.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas."

Jorge L. Oria.

“Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.”

R. Murdick y J. Ross.

“Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.”

H. Sisk y M. Sverdlik.

“Análisis e información relevante del presente y el pasado, una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.”

Guzmán Valdivia

“Actividad sistemática apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, es estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad”.

Joseph L. Massie.

“Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos”.

Wilburg Jiménez

Proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos. Para la planificación puede clasificarse en:

- Operativa o administrativa
- Económica y social
- Física y territorial

La primera es la que corresponde estrictamente a la definición que aparece entrecomillada; es un aspecto técnico-administrativo expresable en términos económicos y prioridades de ejecución en tiempos de realización y en actividades. La segunda es el inventario de recursos de necesidades y de determinación de los programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país. La tercera es la adaptación y además para el crecimiento de ciudades y colonización y desarrollo regional.

Harold Koontz y Heinz Werihrich

Planeación es elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos, requiere que se tomen decisiones. Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

II.2 Principios:

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez:

1. **Factibilidad:** Lo que se planee debe ser realizable; la planeación debe apegarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente, por lo tanto no deben hacerse planes que sean demasiado optimistas o ambiciosos y que no se puedan lograr.
2. **Objetividad y Cuantificación:** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales (estadísticas, estudios de mercado, etc.), razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. También llamado Principio de Precisión. La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes (Ya sea en tiempo, dinero, cantidades, porcentajes, etc.).
3. **Flexibilidad:** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
4. **Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto a su equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
5. **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto se refiere a que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción, y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos sin abandonar los objetivos.

Según Koontz y O'Donnell:

1. **Contribución a los objetivos:** Este principio establece que debe existir una coherencia entre cada plan y sus planes derivados en forma tal que todos contribuyan al objetivo general de la organización.
2. **Primacía de la planeación:** La planeación precede a todas las demás funciones ya que al planear se establecen los objetivos hacia los cuales van a estar dirigidas las actividades de la organización.
3. **Extensión de la planeación:** A todos los administradores les compete la función de planeación. De acuerdo al lugar que ocupen dentro de la organización variará la extensión y la relevancia de la misma. Se ha comprobado a través de diversos estudios que el éxito de los supervisores en los niveles inferiores de la organización se debe en gran parte a la planeación.
4. **Eficacia de los planes:** Un plan es eficiente en la medida que contribuya a alcanzar los objetivos a costos normales y logrando las satisfacciones del grupo.

Según Koontz

1. **Universalidad (o extensión):** Dice que la planificación abarca las diferentes etapas, tanto de los procesos económicos, sociales y administrativos de todas las actividades humanas, por lo tanto dentro de una determinada organización la

planificación se desarrolla en todos los niveles y en todas las áreas, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos.

2. **Continuidad:** Dice que la planificación no tiene fin, pues la realidad misma obliga a realizar nuevas cosas, y por lo tanto se debe planificar cada vez que se logra un objetivo, pues aparecen nuevos objetivos, por lo que nuevamente deberá planificarse.
3. **Compromiso:** Este principio afirma que los diversos planes deben ser motivadores para lograr el compromiso de todos los que intervienen en el proceso y así poder cumplirlos.
4. **Factibilidad:** Todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados, es decir, todo plan debe ser posible realizarlo.
5. **Rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
6. **Participación:** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.
7. **Racionalidad:** La planificación se basa en la idea de seleccionar y evaluar en sus ventajas y desventajas la alternativa de mayor factibilidad y esta selección la hacemos de manera inteligente, es decir, seleccionamos la idea más coherente y la que permita maximizar nuestros recursos disponibles.
8. **Contribución:** Afirma que si los planes no están debidamente integrados y encaminados hacia un propósito central, a través de objetivos entrelazados, los esfuerzos se diseminan ya la planificación se torna antieconómica e inútil.
9. **Previsión:** cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con éste principio se despeja la previsión hacia el futuro.

Según José Salvador Pérez Guevara:

1. **El principio de la precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.
2. **El principio de la flexibilidad:** Dentro de la precisión, establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo

que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal,
 - b) ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,
 - c) ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.
3. ***El principio de la unidad:*** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.
4. ***El principio de la jerarquía:*** Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente hasta formar finalmente uno sólo.

II.3 Tipos de Planes.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez

* **Estratégicos.**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

* **Tácticos o funcionales.**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

* **Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

- a. Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:
 - a. Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
 - i. Inmediatos: hasta seis meses.
 - ii. Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.
 - b. Mediano Plazo: de uno a tres años.
 - c. Largo Plazo: mayor a tres años.

Fuente:
Laris Casillas Francisco Javier

Según Koontz:

1.- Propósitos.

El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opere. Por lo tanto este término es amplio y se aplica no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo en la sociedad.

2.- Objetivos.

Son los fines o las metas que pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff. Los objetivos son las metas que se requiere alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

3.- Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

4.-Estrategias.

Estas indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios. Su propósito es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de los que se desea que sea la empresa; guiar el pensamiento y el actual de la empresa, sin definir estrictamente el cómo debe alcanzar la empresa sus objetivos.

5.- Procedimientos.

Son planes por que establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución.

Sirven como guías de acción más que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades. Usualmente los procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujo gramas.

6.-Programas.

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

7.- Reglas

Constituyen la forma más simple de un plan y tienes que ver con el comportamiento solicitado a las personas. Una regla requiere que se tome o no una acción determinada y específica con respecto a una determinada situación, representa una guía de la acción, pero no define la secuencia en el tiempo para que se de un procedimiento.

8.- Presupuestos

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Plan básico de una empresa son sus metas, constituidas por subsistencia y utilidades.

Plan de uso único son aquellos que una vez usados ya no se tienen en cuenta, ya no tienen aplicación, por ejemplo, los programas y los presupuestos.

Plan de uso constante son aquellos que van a servir de guía en repetidas ocasiones, por ejemplo, se puede idear la forma para el control de mercancía; una vez que se ha llevado un plan de uso único, este deja de ser útil y se archiva.

Planes de uso constante:

- Políticas
- Procedimientos
- Métodos

II.4 Proceso de Planeación.

Fuente:

www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia.html

1.-Evaluación de los factores internos y externos.

Factores internos:

- Desempeño de la organización.
- Estructura de la organización.
- Recursos empresariales y otros aspectos internos.

Factores Externos:

- Mercado.
- Competencia.
- Clientes
- Factores políticos, sociales, económicos, culturales, demográficos.

2.- Establecimiento de Objetivos.

Se debe responder a tres preguntas:

- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cuándo queremos lograrlo?

3.- Consideración de la Previsión para planificar.

En que condiciones futuras habrá de desenvolverse la organización (Establecimiento de premisa predictorias).

4.-Identificación de Alternativas (Cursos de Acción).

Cuáles son las alternativas más propicias y promisorias para alcanzar los objetivos propuestos

5.-Evaluar las opciones (Alternativas) en razón de los objetivos buscados.

Que alternativa dará la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos propuestos considerando el menor costo y el mayor beneficio.

6.-Selección de una Alternativa.

Escoger el curso de acción que va a permitir alcanzar los objetivos al menor costo y al mayor beneficio.

7.-Formulación de planes de apoyo.

Tales como:

- Compra de equipos de capacitación personal.
- Compra de materiales y otros inherentes.

8.-Determinar y cuantificar los planes y los programas a desarrollar.

- Programas de venta
- Programas de compra.
- Programas de producción
- Programas de inversión, etc.

9.- Expresar los planes en términos numéricos.

Es decir, en presupuestos de:

- Ventas.
- Ingresos y egresos.
- Presupuestos de compra.
- Capacitación, etc.

Fuente:
www.monografias.com/trabajos.htm

1. Atención A Las Oportunidades (Problemas)

Es el punto de partida de la planeación. Todos los administradores deben de hacer un análisis preliminar de posibles problemas futuros y advertirlos clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar que problemas desean resolver y por que y especificar que espera ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención.

2. Establecimiento De Objetivos.

En los objetivos reespecifican los resultados esperados y se identifican los puntos terminales de lo que debe de hacerse, en que se hará mayor énfasis y que se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas presupuestos y programas.

3. Desarrollo De Premisas.

Supuestos acerca de las condiciones en las que se llevar a cabo. Todos deberán estar de acuerdo con las premisas y el principio más importante de las mismas es: cuando mejor comprendan y mayor se el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación con respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes tanto mas coordinada seria la planeación de una empresa.

4. Determinación De Cursos De Alternativos

En este paso se buscan varias alternativas y se analizan.

5. Evaluación De Los Cursos De Acción Alternativas.

El siguiente paso es las alternativas a la luz de las premisas y metas. Tal vez determinado curso de acción parezca el mas adecuado, pero requiere al mismo tiempo un desembolso de capital y ofrezca un prolongado periodo de recuperación.

6.-Selección De Un Curso Alternativo De Acción.

Este es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de decisión cuando dos mas cursos de acción son aconsejables el administrador puede adoptar por seguir varios cursos de acción.

7.-Elaboración De Planes Derivados.

La planeación nunca se da por concluida una vez tomada la decisión lo indicado es dar o realizar planes derivados para apoyar el plan básico.

8. Traslado De Planes O Cifras Por Medio De La Presupuestación.

Después de la toma de decisiones y establecimiento de, los planes, el último paso para dotarlo de significado, son trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos, ya que estos representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultante.

Fuente:
Harold koontz, Heinz Weihrich

1. Formalización de objetivos organizacionales:

Para que empiece la planeación es indispensable que los objetivos estén planteados claramente, puesto que la planeación se centra en la forma en que el sistema administrativo puede alcanzar esos objetivos.

2. Listado de diferentes alternativas para alcanzar los objetivos:

Al tener los objetivos claros, los administradores deben hacer la lista de todas las alternativas que estén disponibles para alcanzar esos objetivos.

3. Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alterativa:

La posibilidad de ser alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa la alternativa.

4. Elección de la mejor alternativa para e logro de los objetivos:

El administrador en el proceso de evaluación de las alternativas y premisas en las cuales se basan las alternativas se encontrara frecuentemente que algunas de ellas están equivocadas, lo que va a llevar a los administradores a determinar cual alternativa es la mejor para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

5. Desarrollo de planes para consecución de la alternativa elegida:

Después de que la alternativa ha sido elegida el administrador empieza a desarrollar sus planes en la realidad formulando los planes estratégicos y los planes tácticos.

6. Puesta en marcha:

Una vez que los planes han sido desarrollados se encuentran listos para ser puestos en marcha.

II.5 Técnicas de Planeación

Fuente:
Reyes Ponce Agustín
Münch Galindo, García Martínez
Koontz y O'Donnell
Grajales Lara, Castillo Arriaga
www.itlp.edu.mx

KOONTZ, HAROLD

Manuales De Objetivos Y Políticas, Departamentales

El concepto de lo que es un manual es de suyo empírico variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Existen diversos tipos de manuales;

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.

Manuales Departamentales.

Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son lo que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición que hemos dado.

Manuales Del Empleado, O De Bienvenida.

Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

Manuales De Organización.

Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización.

Diagrama De Proceso Y De Flujo.

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Graficas 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. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. Este fue desarrollado por Henry L. Gantt en 1917 y es una sencilla herramienta de gráficos de tiempos, ya que son fáciles de aprender, leer y escribir. Estos resultan bastante eficaces para la planificación y la evaluación del avance de los proyectos. Los gráficos Gantt se basan en un enfoque gráfico. Un gráfico de Gantt es un sencillo gráfico de barras. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como estos gráficos se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas. Verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas. Una ventaja importante de los gráficos Gantt es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas. A diferencia con los gráficos PERT los gráficos Gantt no muestran demasiado bien la dependencia que existe entre tareas diferentes.

Programas.

De muy diversas formas, pero, especialmente, presupuesto no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.

PERT.

Fue desarrollado por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales. Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft. La técnica demostró tanta utilidad que ha ganado amplia aceptación tanto en el gobierno como en el sector privado. En los gráficos PERT, los proyectos pueden organizarse en acontecimientos y tareas. "Un acontecimiento (también llamado hito) es un punto en el tiempo que representa el inicio o la finalización de una tarea o un conjunto de tareas" Para ilustrar los acontecimientos en los gráficos PERT se ha utilizado una gran variedad de símbolos: círculos, cuadrados y similares. En los gráficos PERT, estos acontecimientos reciben a menudo el nombre de nodos.

CPM

Casi al mismo tiempo de haber sido creado PERT, la Compañía DuPont, junto con la División UNIVAC de la Remington Rand, desarrolló el método de la ruta crítica (CPM) para controlar el mantenimiento de proyectos de plantas químicas de DuPont. El CPM es idéntico al PERT en concepto y metodología. La diferencia principal entre ellos es simplemente el método por medio del cual se realizan estimados de tiempo para las

actividades del proyecto. Con CPM, los tiempos de las actividades son determinísticos. Con PERT, los tiempos de las actividades son probabilísticos o estocásticos. El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo. Este fue diseñado para proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto.

GRAJALES LARA CASTILLO

Investigación De Operaciones.

Se refiere a la planeación de métodos científicos, que facilitan la solución de problemas en varias alternativas y ayudan a la toma de decisiones, para llegar a soluciones óptimas.

Modelos De Simulación.

Cada vez que se implantan técnicas es conveniente probarlas, poniendo en práctica varias técnicas o métodos científicos, que se utilizan como modelos, escogiendo el mejor.

Dirección Por Objetivos.

Establecimiento de los objetivos por medio de métodos científicos matemáticos para llegar a la solución de alternativas.

Programación Lineal.

Es la técnica que busca soluciones óptimas por medio de ecuaciones matemáticas, para la solución de problemas, en términos de tiempo y costo.

Método Del Camino Crítico.

Esta basado en modelos matemáticos.

Juegos De Decisiones.

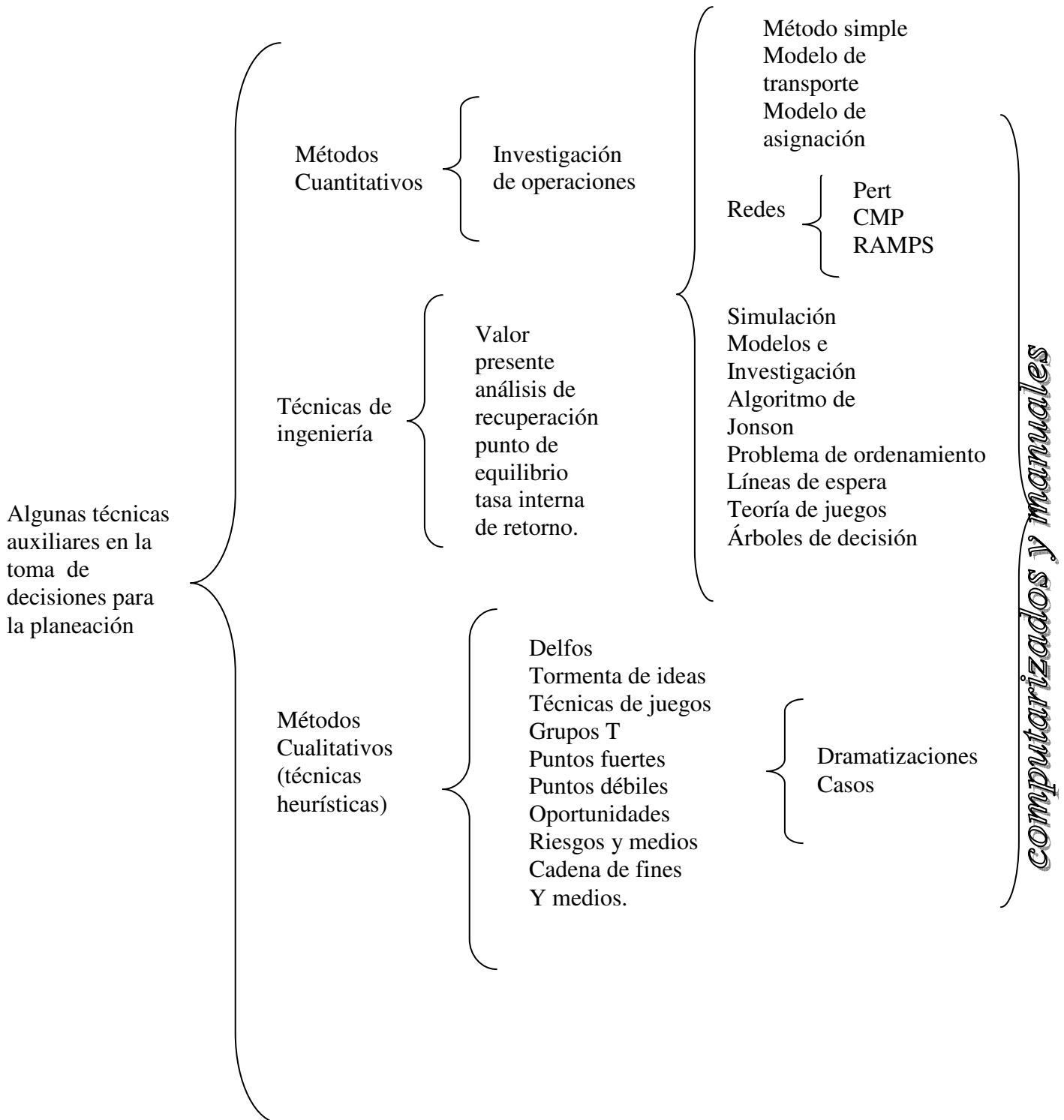
Técnicas matemáticas, que sirven para buscar alternativas y mejorar la productividad, eligiendo la mas adecuada.

IDALVERTO CHIAVENATTO

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 y que han sido colocados bajo el nombre genérico de.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez



Bibliografía del Capítulo

Koontz Harold y Wehrich Heinz, **Administración “una perspectiva Global”**, México, McGraw Hill, 1991

Münch Galindo Lourdes y García Jiménez, José, **Fundamentos de Administración**, México, Trillas, 1991.

Laris Casillas, Francisco Javier, **Administración Integral**, México, CECSA, 1980.

Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Empresas. Teoría y práctica**, México, Trillas, 1991.

Koontz Harold y O’Donnell, Cyril, **Administración**, México, McGraw Hill, 1998.

Grajales Lara Hilario Nadin y Castillo Arriaga, M^a de Lourdes, **Administración I**, México, SEC, 2002.

Koontz Harold y O’Donnell, Cyri, **Curso de Administración Moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas**, México, McGraw Hill, 1995.

www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia.html

www.monografias.com/trabajos.htm

www.itlp.edu.mx

http://html.rincondelvago.com/administracion_13.html

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose-Procesos%20admon.htm>