



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**MARIELLA ALICIA ROJAS MACHUCA**

**IQUITOS, PERÚ**

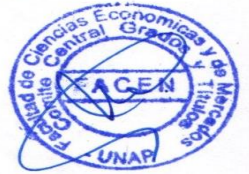
**2019**



# UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**  
**N° 027-CCGyT-FACEN-UNAP-2019**

En Iquitos, en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios-FACEN, a los 29 días del mes de **octubre** del año 2019, a horas: **04:30 p.m.**, se dio inicio a la sustentación pública del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: **“ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN”**, aprobado con R.D. N° 1635-2019-FACEN-UNAP, presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativa: **MARIELLA ALICIA ROJAS MACHUCA**, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, que otorga la Universidad de acuerdo a Ley y Estatuto.

El Jurado calificador y dictaminador designado mediante R.D N°0990-2019-FACEN-UNAP (10/10/19), está integrado por:

LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, Dr.	Presidente
LIC. ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA	Miembro
LIC. ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA	Miembro

Luego de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas:.....SATISFACTORIAMENTE.....

El jurado después de las deliberaciones correspondientes, arribo a las siguientes conclusiones:

La Sustentación Pública y el Trabajo de Suficiencia Profesional ha sido:.....APROBADA.....con la calificación.....BUENO.....

Estando la Bachiller apta para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración.

Siendo las 6:00 pm, se dio por terminado el acto PUBLICO.

LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, Dr.  
Presidente

LIC. ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA  
Miembro

LIC. ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA  
Miembro

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación

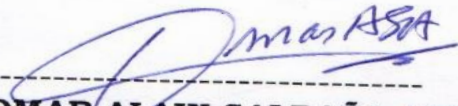
Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto  
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: [facen@unapiquitos.edu.pe](mailto:facen@unapiquitos.edu.pe) : #065-234364 /065-243644 / 944670264



**MIEMBROS DEL JURADO**



-----  
**LIC.ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, Dr.**  
Presidente  
CLAD-01929



-----  
**LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA**  
Miembro  
CLAD-04187



-----  
**LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA**  
Miembro  
CLAD-02527

# **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar las gracias a Dios por permitirme cumplir esta meta, a mi familia, en especial a mis padres por su apoyo incondicional, sin ellos no hubiera podido conseguir lo que he logrado, a mi compañero de vida, por su comprensión y compañía en todo momento y a las personas que estuvieron dándome ánimos para seguir adelante.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo comprender la Administración y Gestión de una manera simple y precisa, ya que muestra la evolución desde su principio hasta la actualidad de la administración como ciencia y arte. La importancia que tiene la Gestión dentro de la Administración y la aplicación del mecanismo adecuado para cada circunstancia que se nos presenta.

Un factor fundamental es el planeamiento estratégico ya que permite fijar el futuro de la organización, el cual comprende la misión y visión de la misma; es decir, la razón de ser y hacia donde apunta la organización. Todas las fases de nuestra vida moderna están afectadas por la administración

La Gestión es esencial en la administración por el motivo de que tiene fundamentos que harán que tu desenvolvimiento en un proceso administrativo sea eficaz y eficiente por lo tanto tendrás un resultado positivo para la organización que te desenvuelvas o para tu vida.

# INDICE

PORTADA .....	1
ACTA DE SUSTENTACION.....	2
MIEMBROS DEL JURADO.....	3
TITULO.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN .....	6
INDICE.....	7
INTRODUCCION. ....	9
CAPITULO I: ADMINISTRACION Y GESTION I .....	10
1.1 Introducción al estudio de la Administración.....	10
1.2 Características de la Administración.....	10
1.3 Administración como Ciencia y Arte.....	11
1.4 La Administración. ....	11
1.5 La importancia de la Administración. ....	12
1.6 Evolución histórica del pensamiento Administrativo. ....	13
CAPITULO II: ADMINISTRACION Y GESTION II .....	15
2.1 Concepto de organización. ....	15
2.2 Elementos del concepto de Organización. ....	16
2.3 Características de objetivos. ....	17
2.4 Tipos de objetivos.....	18
2.5 Importancia de los objetivos organizacionales. ....	19
2.6 Administración por Objetivo (APO). ....	19
2.6.1 Ventajas de la APO. ....	20
2.6.2. Desventajas de la APO: .....	21
CAPITULO III: ADMINISTRACION Y GESTION III .....	22
3.1. Planeamiento Estratégico .....	22
3.2 Estructura del Planeamiento Estratégico. ....	22
3.2.1 Visión: .....	22
3.2.2 La Misión:.....	25

<b>3.2.3 Objetivos:</b> .....	27
<b>3.2.4 Estrategias:</b> .....	28
<b>3.2.5Políticas:</b> .....	28
<b>3.3 Técnicas de Planeamiento Estratégico.</b> .....	29
<b>3.3.1 Tormenta de Ideas</b> .....	29
<b>3.3.2 Tormenta de Apuntes</b> .....	29
<b>Lista de Referencias</b> .....	30



## INTRODUCCION.

La administración nace con la humanidad por lo cual su carácter universal se encuentra presente en todas partes y en todos los ámbitos se relaciona con los esfuerzos humanos y es esencial para cualquier organización social.

El surgimiento de la administración y gestión tiene un acontecimiento importante en la historia social ya que es el encargado de hacer que los recursos sean productivos.

Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas especialmente para alcanzar objetivos específicos, lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos.

A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único y constante, lo que varía en su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, organización, integración, dirección y control.

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social y así lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

La administración brinda el éxito a la organización ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

# ADMINISTRACION Y GESTION

## CAPITULO I: ADMINISTRACION Y GESTION I

### 1.1 Introducción al estudio de la Administración

La administración se ha definido en muchas formas, y aún hoy día no existe una definición aceptada de manera universal. A continuación, se indican las definiciones de algunos reconocidos autores:

- La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. (Chiavenato, 1998).
- Proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas" (Stoner, 1998).
- Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. (Koontz y Wehrich, 1995).

### 1.2 Características de la Administración

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, las cuales se detallan a continuación:

- **1. Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- **2. Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: Mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- **3. Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **4. Amplitud del ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **5. Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- **6. Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- **7. Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

### **1.3 Administración como Ciencia y Arte**

Mucha divergencia ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si ésta debe ser considerada ciencia, técnica y/o arte. Al respecto, Avila y Otros, (1998) definen *Ciencia* como un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales. También señalan que *Técnica* es un conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria y finalmente, establecen que *Arte* es un conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos.

También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Concluyen que como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad, etc.), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo, Hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados y técnicas. Cuando la ciencia y la aplicación de nuevos procedimientos y métodos mejoran, contribuyen a que la administración sea un arte.

El arte y la ciencia no son necesariamente exclusivas de manera recíproca, de hecho; pueden complementarse ya que un administrador debe saber y entender no solamente los conceptos y principios de la administración (ciencia) sino también cómo usarlos (arte).

### **1.4 La Administración.**

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

"La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter.

Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta".

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis en la materia:

Es La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Es La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Con base en los anteriores conceptos, y aprovechando su fondo común se propone la siguiente definición:

El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo.

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a la sociedad mejores equipos, oficinas, relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son el objetivo constante. "La administración lleva el orden a los esfuerzos, convierte la información desarticulada en relaciones significativas, estas relaciones operan para solucionar problemas y alcanzar objetivos".

## **1.5 La importancia de la Administración.**

La administración es importante porque de ella depende en buena parte el éxito o el fracaso de una empresa. Con una buena administración se aprovechan al máximo todos los recursos humanos y no humanos existentes en una empresa. Gracias a la administración se produce un impacto en la calidad de vida del entorno, un gerente que sabe gerenciar puede lograr progresos, aportar esperanza y ayudar a los miembros de la organización a mejorar su calidad de vida. Además, la administración se logra por, con y mediante un equipo, es decir se logra a través del esfuerzo de un grupo de personas y/o trabajadores, esto nos lleva a pensar entonces que la administración llama a que el personal en una empresa trabaje en unión, factor muy importante para el desarrollo de la misma.

La administración se reconoce cada vez más como un factor determinante para el desarrollo de una nación. Tanto el desarrollo social como el económico se producen por la administración. El desarrollo de una nación no solo depende de la transferencia de capital y tecnología sino también de una buena administración. Con los dos factores antes nombrados se obtiene riqueza económica, pero si a esto agregamos una buena administración se logrará la generación y dirección de energías humanas efectivas.

Para finalizar este punto se puede decir que la administración no tiene sustituto, de allí su importancia.

En una sociedad, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización, debido a que no es posible que una empresa industrial, un hospital, una universidad, un banco logren los objetivos propuestos. Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, porque proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tienen múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

## **1.6 Evolución histórica del pensamiento Administrativo.**

A través del tiempo han sido más los campos que se han interesado por la importancia y necesidad de la administración. A continuación, una muy breve reseña histórica de la administración.

La evolución histórica de la administración se remonta a los años 1.200 A.C, al oeste de la antigua civilización de Mesopotamia y los escritos egipcios. Donde se indica que la administración era utilizada para asuntos políticos. Otras civilizaciones que muestran evidencia de que practicaban la Administración son la de Grecia y el antiguo Imperio Romano y la utilizaban en asuntos gubernamentales, organización militar, unidad de grupos e implantación de autoridades.

También se conoce que en la civilización occidental la parte eclesiástica aportó gran conocimiento a la administración gracias a la formación de una estructura orgánica mundial y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Hasta mediados del siglo XVIII y luego de casi veinte siglos de la utilización de los mismos métodos e implementos de producción y luego de muchas décadas. Se registran una serie de investigaciones alterando el entorno de la actividad industrial, el cual fue conocido como la Revolución Industrial. Esta revolución trajo consigo los siguientes:

- Mayor utilización de maquinarias.
- La centralización de las actividades de producción.
- Nuevas relaciones entre empresarios y empleados.
- Separación de clientes y productores.

Bajo estas nuevas condiciones los medios ya no eran satisfactorios para lograr los objetivos. Aumentó entonces la creencia de que se podía mejorar la administración.

Una de las mayores dificultades era la comunicación entre los gerentes y los empleados. Taylor decía que cuando se lograra determinar qué es lo que constituye un honrado día de trabajo, podía esto servir como base para un buen entendimiento mutuo y para formar un centro alrededor del cual podría construirse una mejor administración.

## **CAPITULO II: ADMINISTRACION Y GESTION II**

### **2.1 Concepto de organización.**

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

## **2.2 Elementos del concepto de Organización.**

Los elementos básicos del concepto son:

**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

**Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

1º. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."

2º. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

3º. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.



4º. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

5º. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

6º. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

7º. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

## **2.3 Características de objetivos.**

- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto, deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

- Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

- Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

## **2.4 Tipos de objetivos.**

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

**Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de

**Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

**Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

## **2.5 Importancia de los objetivos organizacionales.**

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1º. Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

2º. Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

3º. Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

4º. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

## **2.6 Administración por Objetivo (APO).**

Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados.

En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente;

A través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos

### **2.6.1 Ventajas de la APO.**

1º. Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

2º. El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

- Según el libro de Harold Koontz señala las siguientes ventajas:

a. **Mejoría de la administración:** todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

b. **Clarificación de la organización:** otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

c. **Estímulo al compromiso personal:** una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

d. **Desarrollo de controles efectivos:** en la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

## **2.6.2. Desventajas de la APO:**

1º. La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.

2º. La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa.

- Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO: a pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.
- Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas: al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.
- Dificultad al establecer metas: las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas de metas no tiene que ser difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitara de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.
- Insistencia en las metas a corto plazo: los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.
- Peligro de inflexibilidad: con frecuencia, los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todas formas es tonto esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas.

## **CAPITULO III: ADMINISTRACION Y GESTION III**

### **3.1. Planeamiento Estratégico**

Es un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgo empresarial y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente.

Es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o imitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma, se proyecta a futuro definiendo los objetivos y estrategias que harán posible su consecución.

### **3.2 Estructura del Planeamiento Estratégico.**

#### **3.2.1 Visión:**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de cinco (5) o quince (15) años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa e y quiere ser en el futuro.

La visión es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquellos que deseamos que sea en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la “Visión” lo que se pretende lograr; en otras palabras, lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Qué tipo de

empresa queremos ser? ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

La visión es el proceso de formular el futuro es visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidad y oportunidades.

Para la redacción de la visión de futuro se debe considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por los líderes
- Dimensión del tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
- Deber ser difundido interna y externamente.

Según Luis Humberto Franco, define nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la Visión:

1. Conformación de la Declaración de la Visión, quién desarrolla la visión debe decidir cuál será su declaración de la misma. Ejemplo: “Seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la Industria alimentaria”

2. Comprensión de impacto ambiental, detectar las influencias del ambiente externo, importante para la empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente, se desarrolla la comprensión sobre cómo reaccionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
3. Definición de los clientes, definir los clientes que la empresa espera tener, se sugiere agrupar en unidades lógicas a la clientela actual.
4. Selección de los grupos de productos y/o de la empresa, aquí se define la razón de ser la organización, integra a aquellos que se desea generar, en este es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
  - Productos impulsados por el cliente
  - Productos impulsados por la competencia
  - Productos impulsados por los proveedores
  - Productos sustituidos que reemplazan a los existente
  - Productos impulsados por la tecnología
5. Estimación del potencial de la empresa, en este paso se confirma la significación de cada unidad de enfoque de productos para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica, luego es necesario definir el potencial de crecimiento de cada UEP en función de su velocidad.
6. Identificación de los valores agregados, el valor agregado se relaciona con un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: Principales o Secundarios, los primeros los suministra la empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de Enfoque de Productos.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios, si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: Sub



contratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.

8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes, conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente con los directivos de las empresas las posibilidades de obtenerlos, para que la visión lleve el respaldo y compromiso.
9. Cuantificación de los criterios de éxito. De los productos, aquí se crean las “Metas Medibles” è “Incentivos apropiados”, para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en término de funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad, etc.

La visión no solo debe ser difundida a todos los niveles de la empresa, debe ser conocida, entendida, aceptada y compartida por el personal. Cual una fotografía, lo que queremos que sea la empresa debe ser “visto” por todos, a esto se le llama la visión compartida.

### **3.2.2 La Misión:**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, que incidan de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

La visión empresarial es como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de sus clientes, es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta ¿ para que existe la empresa?

La misión debe definir la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes: Clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, etc.

A la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del porqué de la empresa.

Debe ser un compromiso compartido por todos en la organización, debe ser precisa y factible, una vez terminado el proceso general mencionado líneas arriba, sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.

La misión debe incluir los valores compartidos por los directivos, ejecutivos y personal de dirección de la empresa, no todo el personal de la empresa comparte dichos valores, esto es un conjunto de principios éticos y morales que serán representados con la filosofía de la empresa: La responsabilidad social, la preocupación por el medio ambiente, la captación y el desarrollo del personal, la responsabilidad por la calidad, son algunos ejemplos de los valores que pueden ser considerados.

Al definir la misión de la empresa. La misión de la empresa debe ser un elemento de integración de intereses, necesidades, valores y debe crear un compromiso de todo el personal, debo definir una línea de conducta empresarial y será la base para la creación de la cultura de la empresa. La misión debe ser difundida en todos los ámbitos de la acción empresarial.

Las empresas deben redactar sus declaraciones de misión por los siguientes motivos:

- A efectos de garantizar un propósito unánime en la organización.

- Sentar bases y normas para asignar los recursos de la empresa
- Establecer una técnica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito de la empresa, y las que no pueden hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la empresa.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir en una estructura global que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
- Especificar los propósitos de la empresa y la conversión de estos propósitos a los objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

### **3.2.3 Objetivos:**

Son las descripciones de los resultados que una empresa que desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo por ser objetivos globales.

Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, sin objetivos una organización es como un barco a la deriva.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificable
- Hay que fijar para un periodo de tiempo
- Factible de lograrse
- Estimulante
- Conocido, entendido y aceptado por todos.
- Flexible
- Generado a través de procesos participativos
- Relacionado y consistente con misión y visión de futuro.
- Redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

- Demandas de clientes externos
- Demandas de clientes internos
- Base de datos
- Amenazas y oportunidades
- Fortalezas y debilidades.

### **3.2.4 Estrategias:**

Consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización, las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad de los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

### **3.2.5 Políticas:**

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite, de este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

### **3.3 Técnicas de Planeamiento Estratégico.**

#### **3.3.1 Tormenta de Ideas.**

El procedimiento para llevarlo a cabo es el siguiente:

- El número óptimo de participantes de cada grupo de discusión es de 5 a 7 personas.
- La duración óptima del taller es de 30 a 60 minutos
- No se pone límites a la fantasía
- La razón y la lógica no juegan ningún rol.
- La cantidad es más importante que la calidad.
- Está terminantemente prohibido criticar.
- Se debe escuchar con atención a los participantes
- El moderador debe iniciar una primera rueda de ideas de no más de 2 minutos.
- Luego una segunda rueda de dos minutos de participación sin control
- En una tercera rueda de 4 minutos el moderador establece el orden de participación que a su requerimiento el participante genere una idea.

#### **3.3.2 Tormenta de Apuntes.**

El que seis participantes tres ideas en 5 minutos. Consiste en expresar las ideas por escrito, los participantes deben ser motivados a leer las ideas de sus colegas a fin de continuar desarrollándolas. Consta de los siguientes pasos:

- Duración del taller debe ser de 30 minutos
- Por lo general el moderador formula y define el problema
- Todos los participantes reciben el formulario en el cual apuntan la definición del problema en el casillero respectivo.
- En casos particulares se puede exceder el tiempo de 5 minutos.

## Lista de Referencias

- Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la Teoría de la Administración** (5ª Edición). Colombia: Mc Graw Hill.
- Koontz. (1999). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill.
- Mercado: **Administración aplicada. Teoría y Práctica**. 1ª parte. Limusa.
- Robbins (1999). **Las Organizaciones de Hoy**. Colombia: Mc Graw Hill.
- Rue y Biars: **Administración. Teoría y Aplicaciones**. Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A.
- Stoner y Otros. (1999). **Administración** (6ª Edición). México: Mc Graw Hill.
- Universidad Nacional Abierta (UNA). **Administración**. Venezuela.