



TECNICATURA SUPERIOR EN

Innovación con Tecnologías 4.0

Gestión del Talento y Planificación Estratégica

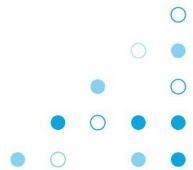
INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?

La **planificación** implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

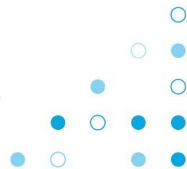
Cuando utilizamos el término *planeación o planificación*, nos referimos a *planeación formal*:

PLANIFICACIÓN FORMAL → SE DEFINEN OBJETIVOS ESPECÍFICOS DURANTE UN PERIODO ESPECÍFICO → SE PLANTEAN POR ESCRITO Y COMPARTEN CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN → PARA REDUCIR LA AMBIGÜEDAD Y CREAR UNA IDEA COMÚN DE LO QUE SE PRETENDE LOGRAR.



Algunos beneficios de planificar:

- La planificación *reduce la incertidumbre*, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas.
- *Minimiza el desperdicio y la redundancia*. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.
- La planificación *establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar*. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

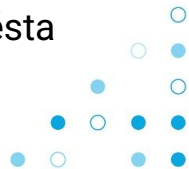


¿Vale la pena planear?

Diversos estudios han analizado la relación entre la planeación y el desempeño. Aunque la mayoría han mostrado en general relaciones positivas, no podemos decir que las organizaciones que planean formalmente *siempre* superan el desempeño de aquellas que no planean.

¿Qué podemos concluir?

- Primero, en general, la planeación formal está asociada con resultados financieros positivos; utilidades más altas, rendimiento de activos más elevado, etcétera.
- Segundo, parece que hacer un buen trabajo de planeación e implementar esos planes tienen una función más importante en el alto desempeño que cuánta planeación se haya hecho. Después, en estudios donde la planeación formal no derivó en un mayor desempeño, con frecuencia el entorno externo fue el responsable. Cuando fuerzas externas, como regulaciones gubernamentales o sindicatos poderosos, restringen las opciones de los gerentes, ellos reducen el efecto que tiene la planeación sobre el desempeño de una organización.
- Por último, la relación planeación-desempeño parece estar influenciada por el marco de tiempo de la planeación. Parece que se necesitan al menos cuatro años de planeación formal antes de que ésta comience a afectar el desempeño.

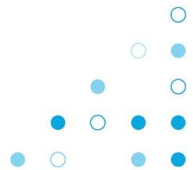


TIPOS DE PLANES

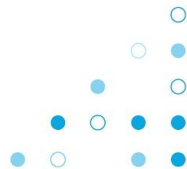
Las formas más tradicionales para describir los planes organizacionales son en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazos), de especificidad (direccionales o concretos) y frecuencia de uso (únicos o permanentes).

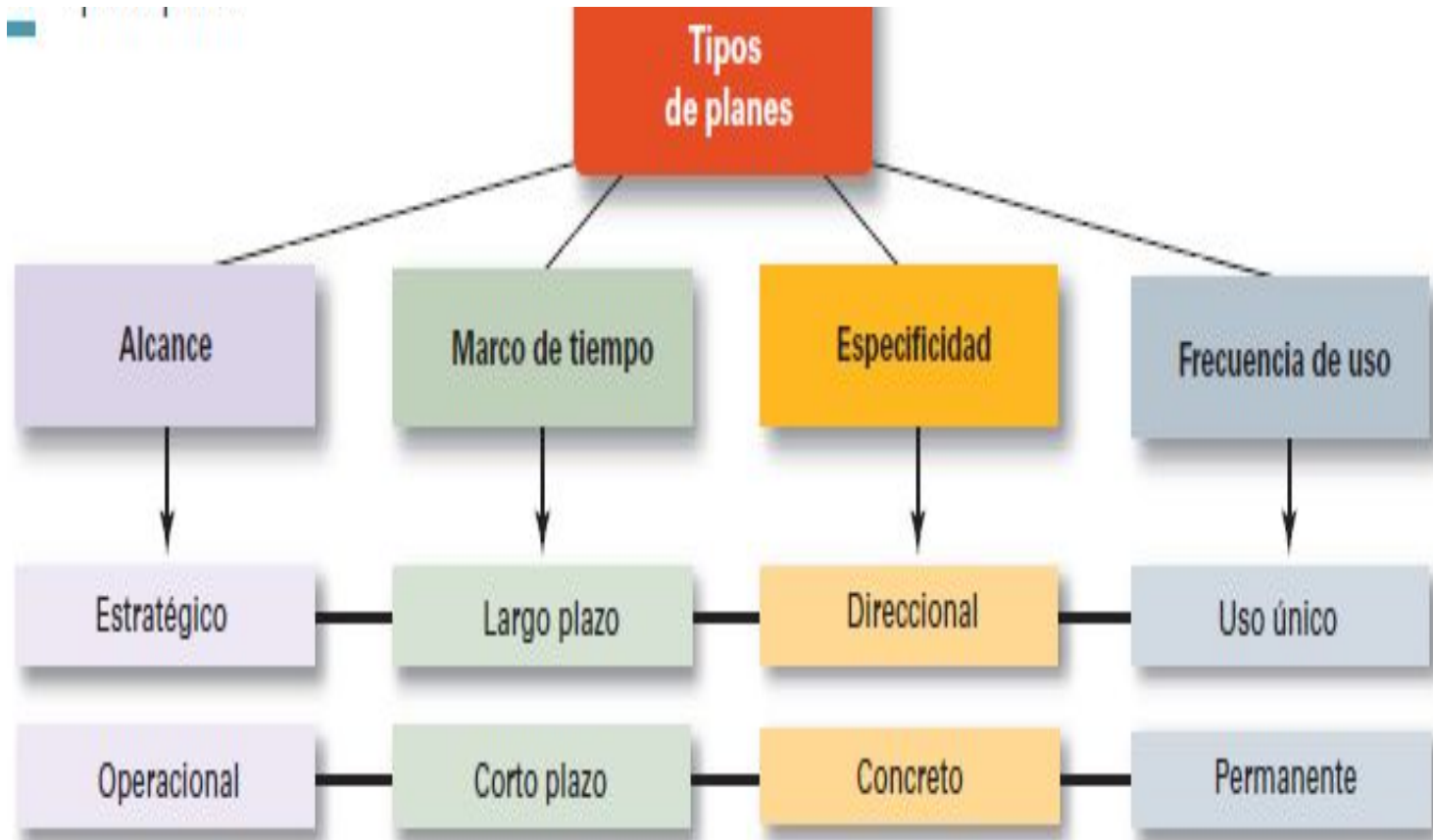
Veamos a continuación en qué consiste cada uno de ellos:

- **Los planes estratégicos** se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales.
- **Los planes operacionales** abarcan un área operativa de la organización.
- **Los planes de largo plazo** se definen con un marco de tiempo mayor a tres años.
- **Los planes de corto plazo** abarcan un año o menos.



- **Un plan direccional**, es un plan que marca el camino o dirección a seguir para el logro de objetivos generales.
- **Un plan concreto** apunta hacia el cumplimiento específico de una meta.
- **Los planes permanentes** son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes incluyen políticas, reglas y procedimientos, Un ejemplo de un plan permanente es la política de acoso sexual desarrollado por una institución educativa, el cual proporciona una guía para los administradores, el profesorado y el personal de la institución cuando hacen planes de contratación.
- **Un plan único** es un plan para una vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única. Por ejemplo, cuando Wal-Mart decidió expandir el número de tiendas en China, los ejecutivos de nivel alto formularon un plan único como guía.





¿CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS Y DESARROLLAR PLANES?

Los objetivos se pueden establecer ya sea a través de un **proceso tradicional de establecimiento de objetivos** o por medio de la **administración por objetivos** (APO).

En el establecimiento tradicional de objetivos, los objetivos establecidos por los gerentes de nivel alto fluyen hacia abajo en la organización y se convierten en objetivos para cada área de la organización. Esta perspectiva tradicional asume que los gerentes de nivel alto saben qué es lo mejor, debido a que pueden ver la “perspectiva general”; Y los objetivos que se pasan a cada nivel sucesivo guían a los empleados mientras trabajan para lograr los objetivos asignados.

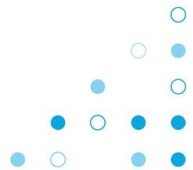
Por ejemplo, considere un negocio de manufactura. El presidente le dice al vicepresidente de producción qué es lo que espera de los costos de manufactura para el próximo año, y al vicepresidente de marketing le dice qué nivel de ventas espera alcanzar para el siguiente año. Estos objetivos se pasan al siguiente nivel organizacional y se escriben para reflejar las responsabilidades de dicho nivel, luego se pasan al siguiente nivel, y así sucesivamente. Después, en algún punto posterior, se evalúa el rendimiento para determinar si se lograron los objetivos asignados.



Transformar los objetivos estratégicos en objetivos departamentales, de equipo, e individuales, puede ser un proceso difícil y frustrante.

Otro problema con el establecimiento tradicional de objetivos es que cuando los gerentes de nivel alto definen los objetivos de la organización en términos generales (cómo lograr ganancias “suficientes” o incrementar el “liderazgo del mercado”), estos objetivos ambiguos se tienen que hacer más específicos conforme fluyen hacia abajo a través de la organización. Los gerentes de cada nivel definen objetivos y aplican sus propias interpretaciones y prejuicios conforme los hacen más específicos.

Sin embargo, lo que sucede con frecuencia es que se pierde claridad mientras los objetivos siguen su camino desde la cima de la organización hacia los niveles inferiores.



El enfoque tradicional y posibles inconvenientes

Objetivo de la alta gerencia

"Necesitamos mejorar el desempeño de la compañía."

Objetivo de la alta gerencia

"Quiero ver una mejora significativa en las ganancias de esta división."

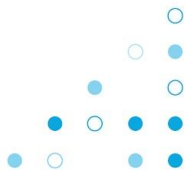
Objetivo de los gerentes de división

"Aumentar los ingresos sin importar los medios."

Objetivo de los gerentes de departamento

"No hay que preocuparse por la calidad; sólo hay que trabajar rápido."

Objetivo de los empleados

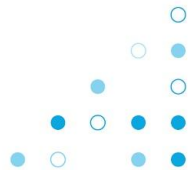


En lugar de utilizar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones utilizan la administración por objetivos (APO), **un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados.**

Los programas APO tienen cuatro elementos:

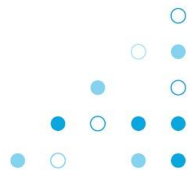
- ❖ Especificidad de objetivos.
- ❖ Toma de decisiones por participación.
- ❖ Un periodo de tiempo explícito.
- ❖ Retroalimentación sobre el desempeño.

En lugar de utilizar los objetivos para asegurarse de que los colaboradores están haciendo lo que se supone que deben hacer, la APO también utiliza los objetivos para motivarlos. El atractivo es que la APO se enfoca en colaboradores que trabajan para lograr los objetivos que ellos ayudaron a establecer.



Pasos para implementar la APO

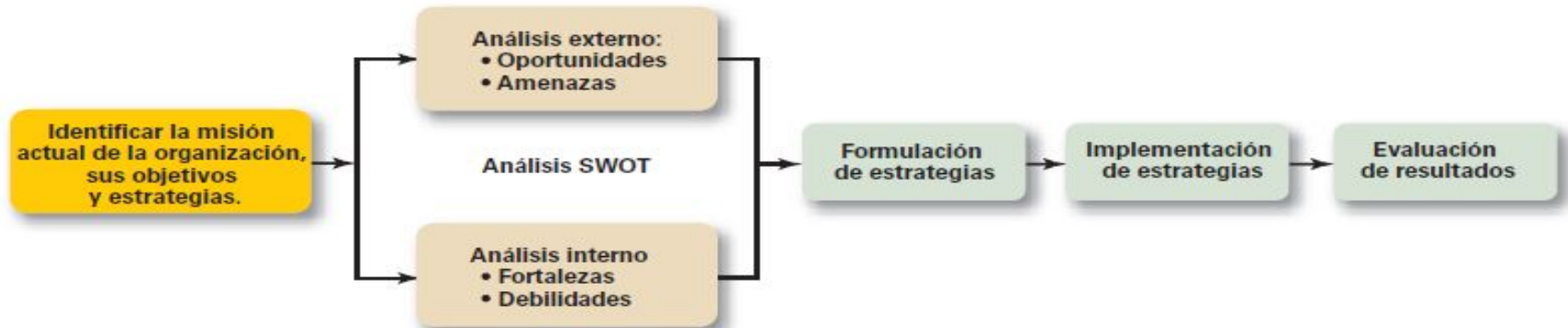
1. Se formulan los *objetivos generales y estrategias* de la organización.
2. Los objetivos principales se asignan a las *unidades divisionales y departamentales*.
3. Los gerentes de unidades *establecen objetivos específicos* para sus unidades *en colaboración* con sus propios gerentes.
4. Los objetivos específicos son establecidos en colaboración con *todos los miembros del departamento*.
5. Los gerentes y empleados especifican y acuerdan *planes de acción* que definen cómo se lograrán los objetivos.
6. *Se implementan* los planes de acción.
7. El progreso hacia los objetivos *se revisa periódicamente* y se da *retroalimentación*.
8. Se refuerza el logro exitoso de los objetivos mediante *recompensas basadas en el desempeño*.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La herramienta para poder llevar a cabo un plan estratégico se denomina **Proceso de Administración Estratégica**.

Es un proceso de seis pasos, que abarca la **planeación estratégica, la implementación y la evaluación**. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente. Gráficamente, se visualiza del siguiente modo:



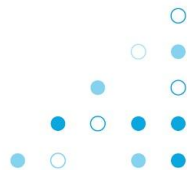
PASO 1: IDENTIFICAR LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

A través de la planificación estratégica, las organizaciones definen su visión, misión, valores y objetivos.

LA VISIÓN, es una expresión de deseo a futuro; en que quiere convertirse o alcanzar la organización.

LA MISIÓN, es el camino a recorrer para alcanzar la visión y se define a partir de estrategias. Es decir “cómo” la organización alcanzará sus metas.

Por último, LOS OBJETIVOS son acciones específicas para concretar las estrategias. Deben ser específicos, medibles, alcanzables o realistas y relevantes.



GRUPO BIMBO

MISIÓN

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa: Altamente productiva y plenamente humana. Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

VISIÓN

Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

NETFLIX

MISIÓN

Ofrecer un servicio excelente a sus clientes, ser un socio valioso para sus proveedores, generar perspectivas de un crecimiento rentable sostenido para sus accionistas y proponerles sus empleados un atractivo laboral de gran impacto.

VISIÓN

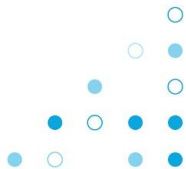
Convertirse en el mejor servicio de distribución de entretenimiento global. Licenciar contenido de entretenimiento en todo el mundo, crear mercados accesibles para los cineastas y ayudar a los creadores de contenido de todo el mundo a encontrar una audiencia global.

Misión: "Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares mundiales de calidad, creatividad y responsabilidad social".

Visión: "Ser el líder mundial de la producción y distribución de entretenimiento e información de habla hispana".



GRUPO
Televisa



PASO 2: REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de dicho entorno es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Las organizaciones hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, que legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera.

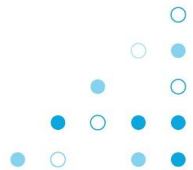
El análisis del entorno externo permite identificar oportunidades y amenazas, representadas por los distintos elementos que lo conforman:

- **Condiciones económicas:** Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas de una organización.
- **Condiciones político-legales:** Las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer.
- **Condiciones socioculturales:** Las organizaciones deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, las organizaciones también deben cambiar.



Por ejemplo, como los trabajadores han comenzado a buscar formas de vida más equilibradas, las organizaciones han tenido que ajustarse, ofreciendo políticas de permisos por cuestiones familiares, horarios de trabajo más flexibles e incluso guarderías en las mismas instalaciones de la compañía. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de las empresas.

- **Condiciones demográficas:** Las condiciones demográficas abarcan tendencias en la características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar. Los cambios en estas características puede afectar la forma en que las organizaciones planean, organizan, dirigen y controlan.
- **Condiciones tecnológicas:** En términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. Los aparatos de información cada vez son más pequeños y más poderosos. Tenemos oficinas automatizadas, reuniones vía electrónica, manufactura robotizada, el láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos para hacer negocios en una era electrónica.
- **Condiciones globales:** La globalización es uno de los factores principales que las organizaciones enfrentan. El reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo.



PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO

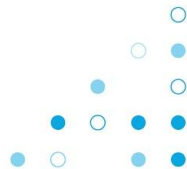
Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización.

Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Representan lo que la organización tiene. A esto se suman sus capacidades, aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias dentro del negocio (“cómo” se realiza un trabajo).

Después de completar un análisis interno, las organizaciones deben ser capaces de identificar sus fortalezas y debilidades.

Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama **análisis SWOT o FODA**, el cual describe un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.



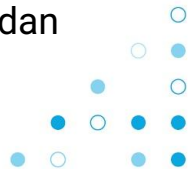
Después de completar el análisis SWOT, las organizaciones están listas para formular las estrategias apropiadas, es decir, aquellas que explotan las fortalezas y las oportunidades y amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas y/o corrigen debilidades críticas.

PASO 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Existen tres tipos principales de estrategias que formulan las organizaciones: las corporativas, de negocio y funcionales.

Una estrategia corporativa es aquella que especifica en qué negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión, en los objetivos y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización.

Por ejemplo, podemos apreciar ambos aspectos con PepsiCo. Su misión es “ser” la compañía más importante de productos de consumo, enfocada en productos comestibles y bebidas. PepsiCo persigue su objetivo mediante una estrategia corporativa que ha implementado en diferentes negocios, los cuales incluyen PepsiCo International, Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America y Quaker Foods North America. La otra parte de la estrategia corporativa es que los gerentes generales decidan qué hacer con dichos negocios.



Tipos de estrategias organizacionales

Corporativas

Corporación
multinegocios

Competitivas

Unidad comercial
estratégica 1

Unidad comercial
estratégica 2

Unidad comercial
estratégica 3

Funcionales

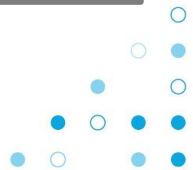
Investigación
y desarrollo

Manufactura

Marketing

Recursos
Humanos

Finanzas



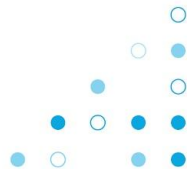
PASO 5: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada. Para ellos, es necesario realizar un seguimiento, aplicando un control concurrente en los diferentes procesos.

PASO 6: EVALUACIÓN DE RESULTADO

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos?, ¿Qué ajustes son necesarios?, Corregir errores o seguir por la misma línea?.

Son algunos de los interrogantes que obtendrán respuesta en la comparación del desempeño real de las acciones con los estándares fijados en las primeras etapas. Determinar si hubo desviaciones entre estos parámetros y realizar una lectura adecuada de los indicadores de gestión, ayudarán en el proceso de mejora continua de la organización.



NOS ENCONTRAMOS EN EL PRÓXIMO TEMA.
HASTA PRONTO!!!

