

WUOLAH



patrivc

www.wuolah.com/student/pativc



788

Documento-sin-titulo-7.pdf

RESUMEN TEMA 3



1º Ingeniería, Empresa y Sociedad



Grado en Ingeniería Informática



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de Telecomunicación
Universidad de Granada

TEMA 3

OBJETIVOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL



1. La planificación en la empresa: concepto y tipos de planes

Planificar es anticiparse al futuro. Está dotada de una dosis de error. Beneficios generales:

- Sirve de punto de partida a las demás funciones administrativas, ya que facilita su desarrollo.

- Posibilita la anticipación a problemas que surgirían si no se llevara a cabo la planificación.

Planificación: conjunto de acciones dirigidas a determinar los objetivos futuros de una organización y las estrategias y tareas necesarias para lograrlos. Además, es la base para decidir el tipo de estructura a adoptar por la empresa, el perfil de los trabajadores, el estilo del liderazgo...

¿Hasta donde queremos llegar con nuestra organización? → Objetivos y metas.

¿Cómo lo vamos a conseguir? → Determinar distintas alternativas y elegir la más adecuada considerando las características de la empresa y su entorno.



Como hemos mencionado en anteriores temas, la administración de una empresa será correcta cuando se gestionen de forma eficaz y eficiente las distintas funciones administrativas.

La planificación, además de ser clave para el correcto desarrollo de las demás funciones administrativas, proporciona una serie de beneficios:

Permite la coordinación de esfuerzos consiguiendo así los objetivos individuales y de grupo.

Facilita la preparación para el cambio. Para ello determina unos planes de contingencia para adaptarse a los cambios.

Permite el desarrollo de estándares de rendimiento convirtiéndose en el óptimo a alcanzar.

Facilita el desarrollo de los gerentes. Conforme se alcancen los planes, mayores serán las capacidades de los gerentes.

Una planificación será eficaz cuando reúna los siguientes requisitos:

- **Unidad:** Más de un plan para alcanzar la misma meta puede provocar desorden y confusión.
- **Continuidad:** la planificación es un proceso secuencial; los gerentes revisan y reforman los planes para que converjan en un solo marco general.
- **Precisión:** aprovechar al máximo la información disponible para planificar correctamente.
- **Flexibilidad:** los planes no deben de ser estáticos, deben alterarse y cambiarse, porque el entorno cambia.

La planificación requiere que los gerentes tomen decisiones relativas a un conjunto de elementos propios de esta función, que se desarrollan de forma interrelacionada:

- **Los objetivos:** concretan las situaciones futuras que una empresa espera alcanzar en un horizonte temporal determinado.
- **Las acciones:** son los medios, actividades o cursos de acción definidos para alcanzar los objetivos.
- **Los recursos:** van a determinar qué curso de acción es el más adecuado.
- **La implantación:** se refiere a la determinación de los medios y formas de ejecutar los distintos cursos de acción.
- **El control:** se trata de establecer mecanismos que detecten las desviaciones que se produzcan respecto a lo planificado.

Etapas de la planificación

Las distintas etapas de la planificación son:

1. **Diagnostico de la situacion: premisas de la planificación (DAFO):** Se realizan estudios de las condiciones de la organización (análisis interno de las fortalezas y debilidades) y ambiente externo (análisis externo de las amenazas y oportunidades).
2. **Determinación de la misión y de los objetivos:** una vez completada la meta general a largo plazo (que es la misión), se especifican los objetivos a alcanzar por la organización; es decir, determinar donde queremos estar en el futuro, cuándo y qué deseamos hacer.
3. **Identificación de los cursos de acción:** debemos realizar suposiciones (acerca de nuestro producto y empresa) que nos permitan conocer en qué condiciones internas o externas operarán nuestros planes.
4. **Comparación entre los cursos de acción:** para alcanzar las metas, se debe identificar, comparar y finalmente seleccionar el curso de acción más adecuado para la empresa en función de sus recursos, entre todas las alternativas propuestas. Esta operatividad del curso se determina en los planes, herramienta que emplea la empresa para alcanzarlo.
5. **Selección de la alternativa más adecuada:**
6. **Establecimiento de planes de contingencia:** es habitual que la planificación no sea exacta, por lo que se crean los planes de contingencia o de apoyo, que apoyan y complementan la planificación básica.
7. **Determinación del coste del plan:** son planes para comparar por ejemplo equipos o materias primas extra o para la contratación y capacitación de nuevos empleados.
8. **Detección de desviaciones:** para poder establecer los mecanismos de detección de desviaciones sobre lo planificado, es necesario cuantificar los planes. Si estos se convierten en presupuestos, ya se dispone de un estándar importante para evaluar el progreso de la planificación.

Tipología de planes

Se pueden distinguir dos grandes grupos de planes:

- **Estratégicos:** plasman los objetivos a largo plazo de la empresa, pretendiendo alcanzar todas las actividades de esta. No dependen de otro plan. Encontramos:

Estrategias corporativas: plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a la plantilla, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos

Estrategias competitivas: conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores

- **Operativos:** interpretan los planes estratégicos para que sean desarrollados en el día a día de la empresa, por lo que se trata de llevar a cabo los objetivos a corto plazo de la empresa, centrándose en actividades concretas de esta. Depende de los planes estratégicos, puesto que los instrumentalizan. Dentro de los planes operativos podemos diferenciar entre:

Planes de un solo uso: Hacen referencia a las actuaciones de carácter no rutinario que desarrolla la organización.

Tu academia de idiomas y tu centro examinador de Cambridge
50 horas de clase 190 euros + Matrícula nuevos alumnos
Cursos súper-intensivos de preparación de B1, B2, C1 y C2.
Comienzo 24 de febrero. Fin 30 de marzo.



Planes permanentes: Comprenden todas aquellas actividades rutinarias que se emprenden.

Los planes permanentes más empleados son las políticas, los procedimientos y las reglas.

- **Políticas:** Son declaraciones o enunciados genéricos que guían y canalizan el pensamiento ante la toma de decisiones. Definen el marco o zona de actuación dentro de la que se puede tomar una decisión. Cumplen tres propósitos fundamentales:

-Aseguran que las decisiones tomadas serán consistentes con las metas

-Aseguran una consistencia en la forma de proceder en la toma de decisiones

-Facilitan la delegación de autoridad, conservando el control sobre lo que los subordinados hagan.

Ej: contratar empleados con un determinado tipo de formación (sólo universitarios), promover la participación de los empleados en la toma de decisiones o la promoción interna a puestos superiores.

¿Cuál es su finalidad?: cómo tomar decisiones de forma uniforme con independencia de la persona que las tome.

- **Procedimientos:** Son guías para la acción, recogen las instrucciones detalladas para ejecutar acciones que se presentan con regularidad en la empresa. Los procedimientos permiten la ejecución de las políticas. Ej: si una política de la empresa es promover la participación de los empleados a la hora de proponer sugerencias o nuevas ideas, los procedimientos detallarán el medio ambiente en el que se puede desempeñar esa tarea, asegurando que sea posible, estableciendo un registro de ideas, etc.

El objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia. A veces pueden crear burocracia y pérdida de tiempo.

- **Reglas:** Establecen qué situaciones específicas pueden o no llevarse a cabo, no admitiendo discrecionalidad alguna (a diferencia de las políticas). Los procedimientos están constituidos por un conjunto de reglas, una regla puede pertenecer o no a un procedimiento. Ej: no fumar en ciertas zonas de la empresa.

Respecto de los planes de un solo uso, destacan los programas y los presupuestos.

- **Programas:** Contienen un conjunto de especificaciones sobre responsabilidades, recursos, datos temporales, asignación de tareas y otros elementos necesarios para poder realizar un determinado curso de acción o alternativa.
- **Presupuesto:** Es un plan "cuantificado", es decir, detalla los resultados esperados en términos numéricos, ya sea en términos financieros, de horas

laborales, etc. Al expresar una medida numérica en un plan, se convierte en un instrumento de control.

DIMENSIONES	PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES OPERATIVOS
Concepto	Plasman los objetivos a largo plazo de la empresa.	Interpretan los planes estratégicos para que sean desarrollados en el día a día de la empresa.
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo
Alcance	Todas las actividades de la empresa.	Actividades concretas de la empresa.
Nivel de detalle	Menor.	Mayor.

Dependencia	No depende de otro plan.	Depende de los planes estratégicos, puesto que los instrumentaliza.
Planes más conocidos	Políticas, procedimientos y reglas.	Programas y presupuesto.

PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN: PARADOJAS

- Requiere incertidumbre, PERO si hay mucha, la planificación se vuelve ineficaz.
- Requiere exactitud, PERO demasiada puede llevar a decisiones irreales: parálisis por análisis.
- Requiere asignar recursos, PERO a mayor horizonte temporal, más tiempo estarán estos inmovilizados.
- Puede provocar problemas de coordinación.

2. Los objetivos de la empresa. Concepto y tipología

La misión de la empresa es el propósito básico que quiere alcanzar la organización. Representa la identidad de la empresa, una especie de declaración de las actividades que piensa ir desarrollando en el presente para dirigirse a un futuro deseado. Es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la organización? (presente)

Es la razón de ser de la organización. La identidad de la empresa, su propósito básico.

La visión es el enunciado de la situación futura ideal de la empresa. Es la respuesta a la pregunta: ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? (futuro)

Es el enunciado deseado en el futuro de la organización. Situación futura “ideal” de la empresa.

Los objetivos son los fines concretos hacia los que se dirige la actividad empresarial. Deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mensurables: venir expresados en una medida numérica y con un horizonte temporal delimitado.

- Ser realizables: deben ser realistas, consistentes con la calidad y cantidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros de la empresa.
- Ser flexibles: definidos de tal forma que se facilite y garantice su adaptación a los cambios del entorno.
- Ser comprensibles: formulados de forma clara, entendibles. Que cada trabajador sepa qué acciones debe desarrollar y lo que se espera de ellos.

Existen dos grandes grupos de objetivos: los objetivos estratégicos (largo plazo) y los operativos (corto plazo).

3. El control en la empresa

El control es la función administrativa que permite evaluar el desempeño de las acciones emprendidas en el seno de la empresa. Consiste en evaluar si las actividades realizadas han conseguido las metas planificadas, así como detectar las desviaciones.

Finalidad del control: Evitar que se produzcan desviaciones y si ya se han producido, detectarlas y corregirlas.

Al igual que la planificación, el control tiene una serie de etapas secuenciales:

1. **Determinar los estándares de rendimiento o desempeño de las acciones:** los estándares determinan el nivel deseado que se espera conseguir al realizar una acción o actividad determinada.
2. **Medir el desempeño o resultado de las acciones:** medir el desempeño o el resultado de las actividades que ha realizado una organización.
3. **Comparación de los estándares y resultados obtenidos:** se comparan los resultados obtenidos en la etapa anterior. Se pueden detectar desviaciones sobre lo previamente planificado, que pueden ser positivas o negativas.
4. **Se toman medidas correctivas:** si se encuentran desviaciones negativas se aplicarán los correspondientes planes de contingencia que corrijan los problemas encontrados. De esos planes se obtendrán nuevos estándares de rendimiento.



- **Control preliminar o previo:** En vez de esperar a los resultados, los gestores pueden ejercer control limitando las actividades, esto es, evitando los problemas antes de que se produzcan. Este tipo de control pretende garantizar que las actividades se llevarán a cabo de la forma más correcta posible.

Garantiza antes de que comiencen las actividades de la empresa, que éstas se harán correctamente. EVITAR LOS PROBLEMAS ANTES DE QUE APAREZCAN
Ejemplo: control sobre materias primas compradas, o revisión de la maquinaria antes de iniciar la actividad.

- **Control concurrente:** Este tipo de control actúa cuando los planes se están ejecutando, dirigiendo y supervisando las actividades conforme se están llevando a cabo.

Dirige y supervisa las actividades conforme se están ejecutando.
CORREGIR LOS PROBLEMAS CONFORME APARECEN Ejemplo: supervisión directa de los empleados.

- **Control de retroalimentación:** Los administradores emplean los resultados obtenidos en acciones anteriores para ir adaptando y corrigiendo las desviaciones que surjan en las actividades actuales respecto de los estándares establecidos. **Supervisa las actividades una vez ejecutadas. CORREGIR LOS PROBLEMAS UNA VEZ QUE APARECEN Ejemplo: control de las unidades fabricadas por una máquina.**