

TEMA 3: OBJETIVOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Ingeniería, Empresa y Sociedad
1º Grado Informática

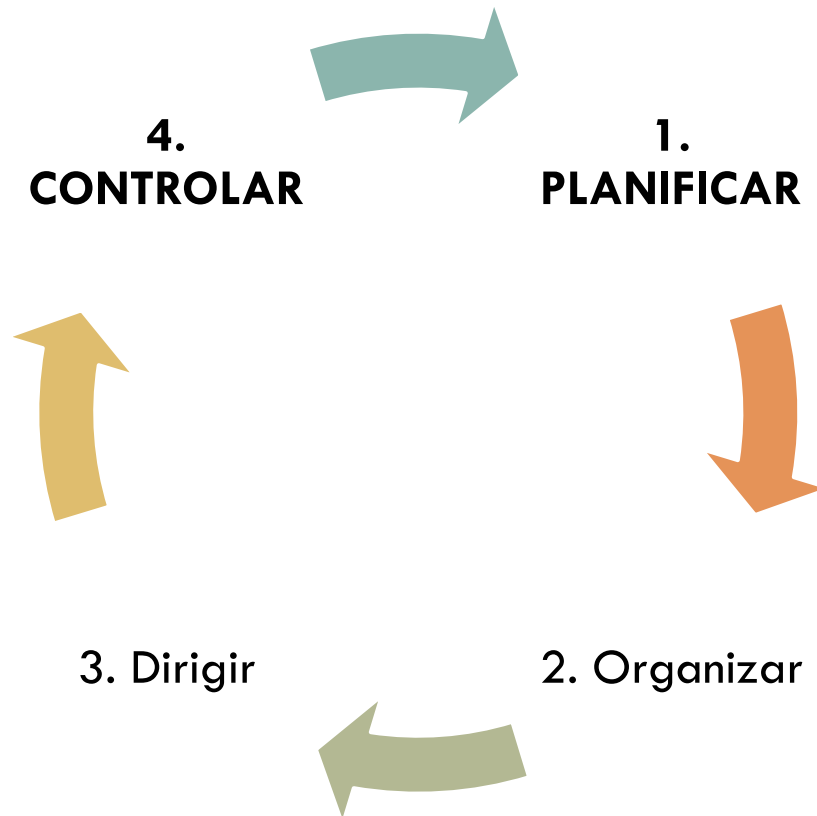
Objetivos

- Conocer el concepto de la función administrativa de planificación y su importancia en la empresa.
- Determinar el conjunto de elementos que contempla la planificación, así como sus principales etapas.
- Identificar y comprender los distintos tipos de planes más usados en la dirección de empresas.
- Analizar qué pasa cuando se aplica la planificación en exceso.
- Comprender dos conceptos clave en la dirección de empresas: misión y objetivo.
- Conocer el concepto de la función administrativa de control.
- Determinar y analizar las distintas herramientas que nos permiten desarrollar la función de planificación y control en una empresa.

Índice del tema

- La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes
 - ▣ Etapas de la planificación
 - ▣ Tipología de planes
 - ▣ Los peligros de la planificación: paradojas
- El control en la empresa
 - ▣ Tipos de control
- Sistemas de planificación y control
 - ▣ Administración por objetivos
 - ▣ Cuadro de Mando Integral

Situando el contexto del tema:



La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

- **CONCEPTO:** acciones gerenciales dirigidas a determinar: objetivos y cursos de acción.
 - ▣ ¿Hacia dónde queremos ir en 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.



La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

Beneficios generales

- Facilita el correcto desarrollo de las otras funciones gerenciales
- Función antecesora de las demás. **¿Por qué?**

Beneficios específicos

- Coordina los esfuerzos dentro de la empresa.
- Nos prepara para afrontar los cambios futuros.
- Establece estándares de rendimiento.
- Capacita a los gerentes.

La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

La planificación será **EFICAZ** si cumple los principios de:

UNIDAD

CONTINUIDAD

PRECISIÓN

FLEXIBILIDAD



La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

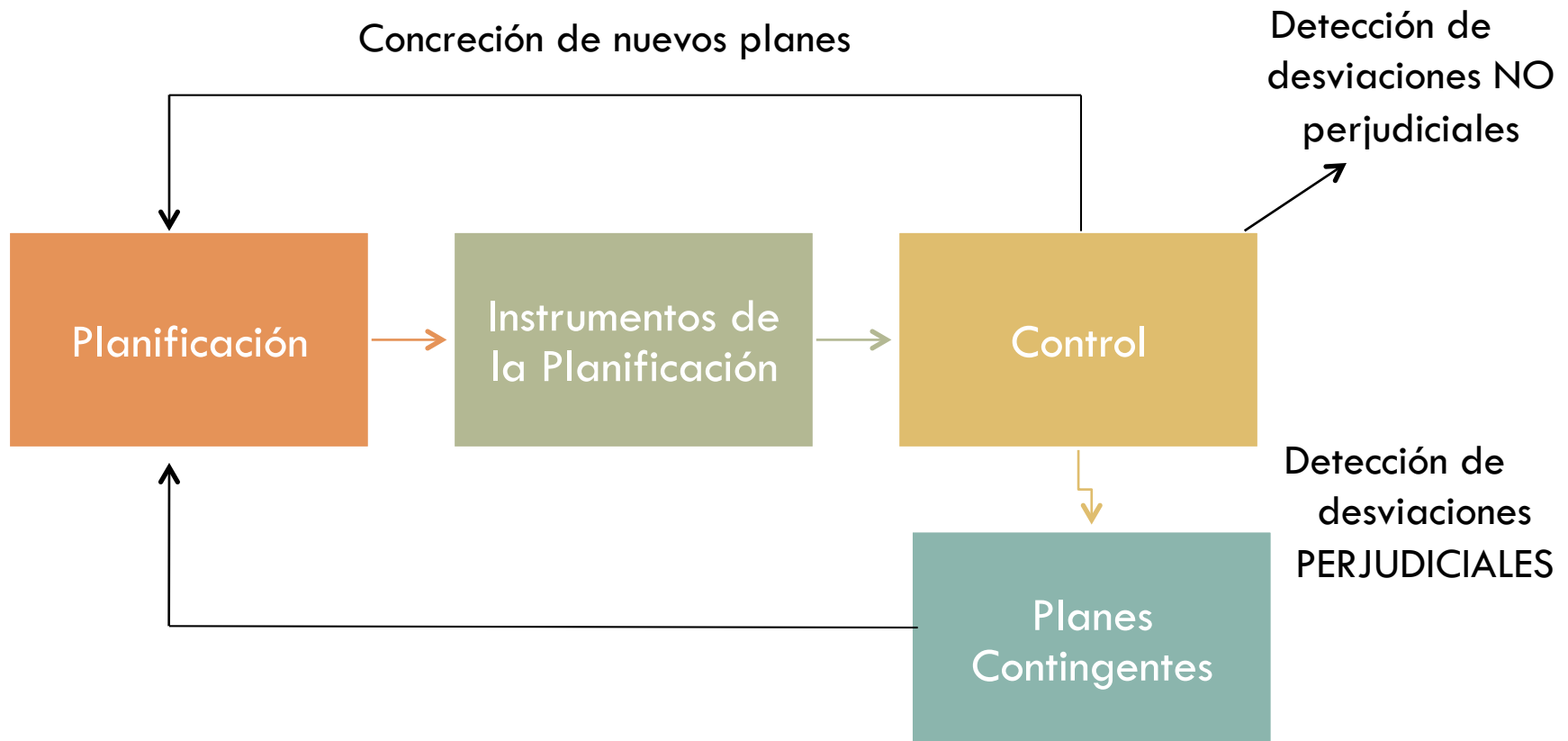
- Cuando se planifica, se toman decisiones sobre:



- ¿Estos elementos están interrelacionados? -> **SÍ**

La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

- Pero... ¿qué relación existe entre la planificación y el control?:



Etapas de la Planificación



Tipología de Planes

Planes Estratégicos

CONCEPTO

Objetivos a largo plazo

HORIZ. TEMPORAL

Largo plazo

ALCANCE

Todas las actividades

NIVEL DE DETALLE

Menor

DEPENDENCIA

No dependen de otros planes

Planes Operativos

Convierten los estratégicos en planes aplicables al día a día

Corto Plazo

Actividades concretas

Mayor

Instrumentalizan los estratégicos

EJEMPLOS DE POLÍTICAS, OBJETIVOS, PROGRAMAS...

- Hay mucho sobre ello en la Unidad de Calidad Ambiental de la UGR. Aunque se refiere sólo a una parte del sistema de gestión de la organización (el ambiental), puede venir bien para ilustrar la idea de política, objetivos, indicadores, etc... El gestor documental alfresco permite la descarga a profesores, si algún documento está archivado ahí (otros son de acceso abierto):
- http://dcab.ugr.es/pages/unidad_calidad_ambiental/documentos-del-sga

Tipología de Planes. Planes operativos

Planes de uso permanente

- Concepto: Referentes a actuaciones rutinarias

Políticas

- Enunciados genéricos que guían nuestro comportamiento.
- ¿Cuál es su finalidad? -> Cómo tomar decisiones y delegar autoridad
- Ejemplo: cómo se promociona en la empresa (empleados)

Procedimientos

- Guías para la acción: cómo se ejecutan las políticas.
- Ejemplo: Detallan los pasos a seguir para poder promocionar.

Reglas

- Situaciones específicas que admiten realización o no, sin discusión.
- Relación entre reglas y procedimientos.

Ejemplos de planes permanentes

- Ejemplo de política de la empresa: “La política salarial de la empresa permite que un 10% de los beneficios anuales se reparta equitativamente entre los empleados”
- Ejemplo de procedimiento en la empresa: “Los días 28 de cada mes se procederá a ingresar las nóminas a los empleados mediante transferencia bancaria”
- Ejemplo de regla en la empresa: “Prohibido pagar en metálico a los empleados”

Tipología de Planes. **Planes operativos**

Planes de un solo uso

- Concepto: Actuaciones de carácter NO rutinario

Programas

- Contiene todas las especificaciones necesarias para llevar a cabo un curso de acción.

Presupuestos

- Expresa en términos numéricos un plan.

Los 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

Los objetivos de la empresa

- Un punto de partida: LA MISIÓN
 - Una declaración de actividades presentes que permita dirigirse al futuro deseado. La identidad de la empresa.
 - ¿Para qué existe la empresa?
 - Propósito básico, razón de ser.

- No confundir con VISIÓN
 - Situación futura “ideal” de la empresa.
 - ¿Qué queremos que sea la empresa en el futuro (si todo fuera perfecto...)?



Misión de la empresa

18

- Tenerla clara desde el principio, ya que la misión representa la IDENTIDAD de la empresa.

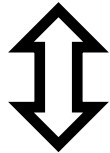
“Declaración de intenciones y objetivos de la empresa, que determina las actividades que desarrolla en el presente para dirigirse a un futuro deseado”

“Razón de ser de la organización”

Misión ≠ Visión

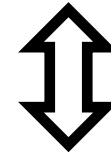
19

MISIÓN



¿PARA QUÉ EXISTE LA
ORGANIZACIÓN?

VISIÓN



¿QUÉ QUEREMOS QUE
SEA (FUTURO)?

Visión de la empresa

“ Enunciado de la situación futura ideal de la empresa ”

Misión ≠ Visión ≠ Eslogan

Los objetivos de la empresa

Concepto

- Fines concretos hacia los que se dirige la actividad empresarial

Atributos

Mensurables

Realizables

Flexibles

Comprensibles

Los objetivos de la empresa

- *“Saber hacia dónde queremos ir aumenta las posibilidades de llegar”*
- *“Al perder tu propósito, has perdido el camino”*
- Establecer **objetivos** resulta esencial para (1) tener claro qué se pretende conseguir, (2) analizar si lo estamos (o no) haciendo bien, (3) motivar.

Los objetivos de la empresa

En la empresa, existen diferentes **tipos de objetivos**:

1. Misión y Visión de la Empresa
2. **Objetivos generales o estratégicos**: son los fines concretos que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, en función tanto de su misión, como de la situación actual y futura del entorno (largo plazo).

Ej. “Introducción de un nuevo producto”

3. **Objetivos operativos**: son los fines que se fijan en los distintos subsistemas, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos (corto plazo).

Ej. “Reducción del 5% del coste de aprovisionamiento este trimestre”

Los objetivos de la empresa

- Hay objetivos estratégicos y operativos, referentes a muchos aspectos de la empresa: **multiplicidad y conflicto** -> se necesita de una **JERARQUÍA**



¿Quién se encarga de elaborar los objetivos de la empresa?

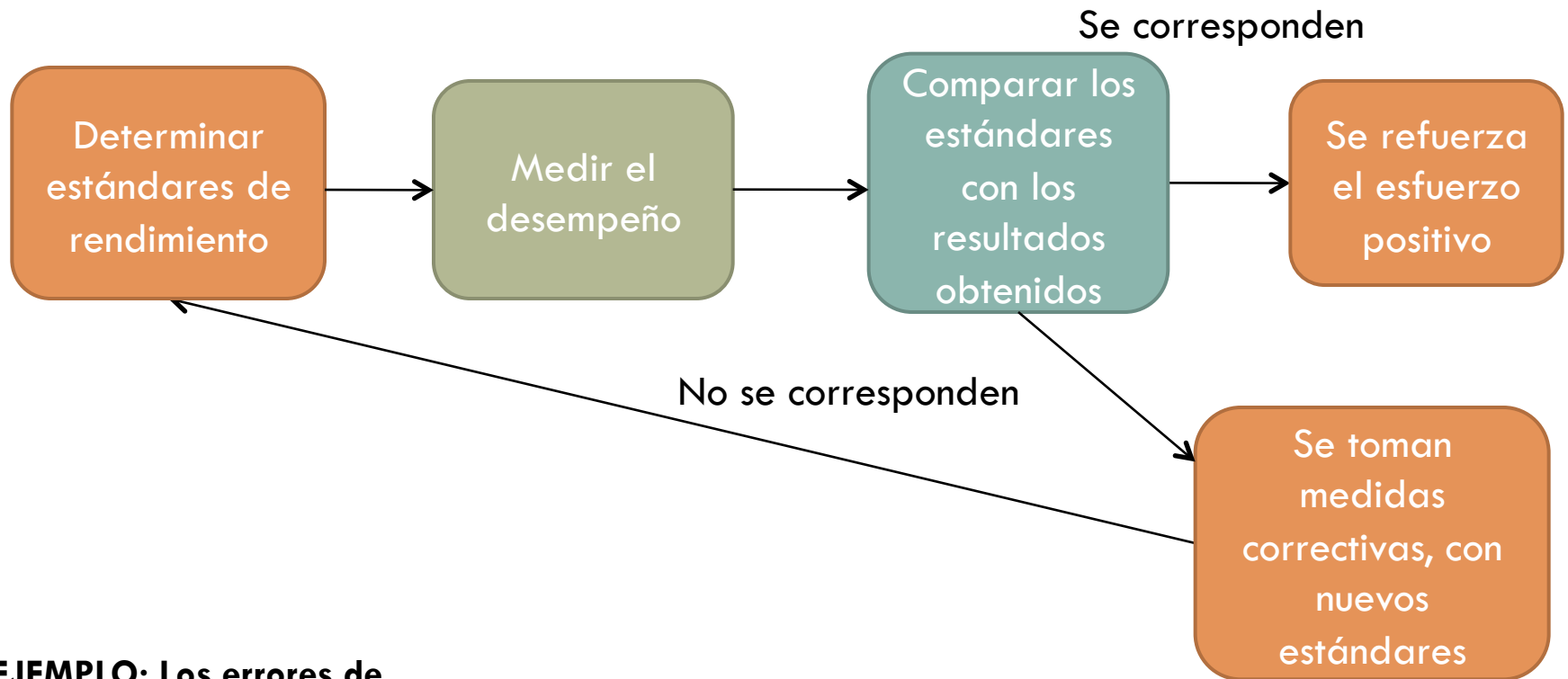
Niveles directivos	Tipos de objetivos
Alta Dirección	Misión y Visión
Alta Dirección y Dirección Media	Objetivos Generales
Dirección Media y Directivos de 1ª línea	Objetivos Operativos

El control en la empresa

- **CONCEPTO:** consiste en establecer un conjunto de mecanismos que verifiquen si las actividades realizadas han conseguido alcanzar las metas previamente planteadas, definiendo medidas correctivas cuando existan desviaciones.
 - ▣ Al igual que la función de planificación, se desarrolla mediante un conjunto de actividades o etapas **SECUENCIALES**.
 - ▣ **Planificación y Control** son funciones íntimamente ligadas puesto que durante la fase de control se determinará si se han alcanzado (o no) los objetivos planteados en la fase de planificación.



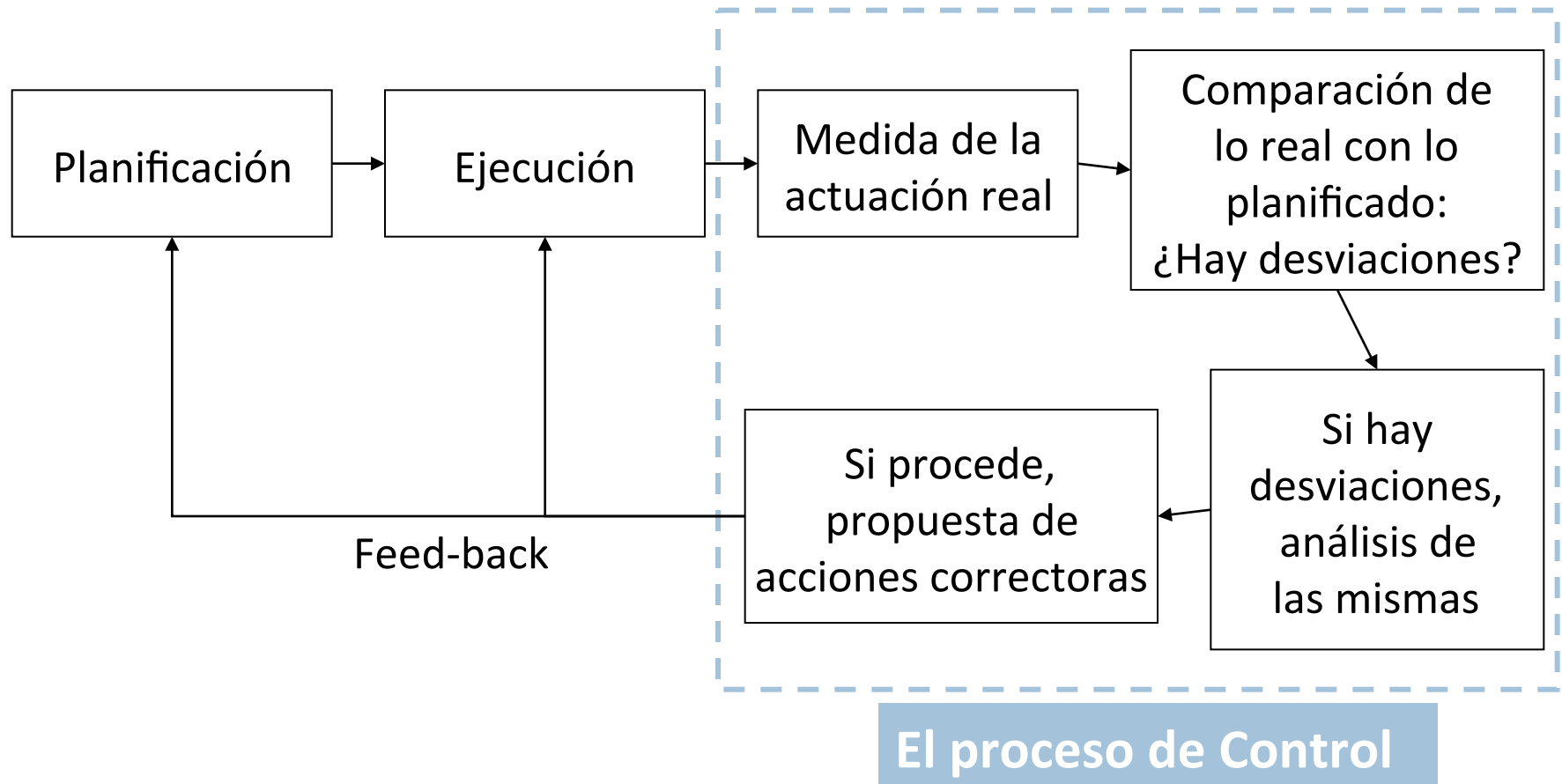
El control en la empresa



EJEMPLO: Los errores de planificación y control de NOKIA, pág. 149 (manual)

Fuente: Bateman y Snell (2009)

El proceso de control



Tipos de control

Preliminar

- Garantizar antes de que comiencen las actividades de la empresa, que estas se harán correctamente.
- Ejemplo: establecer protocolos de actuación en una tienda.

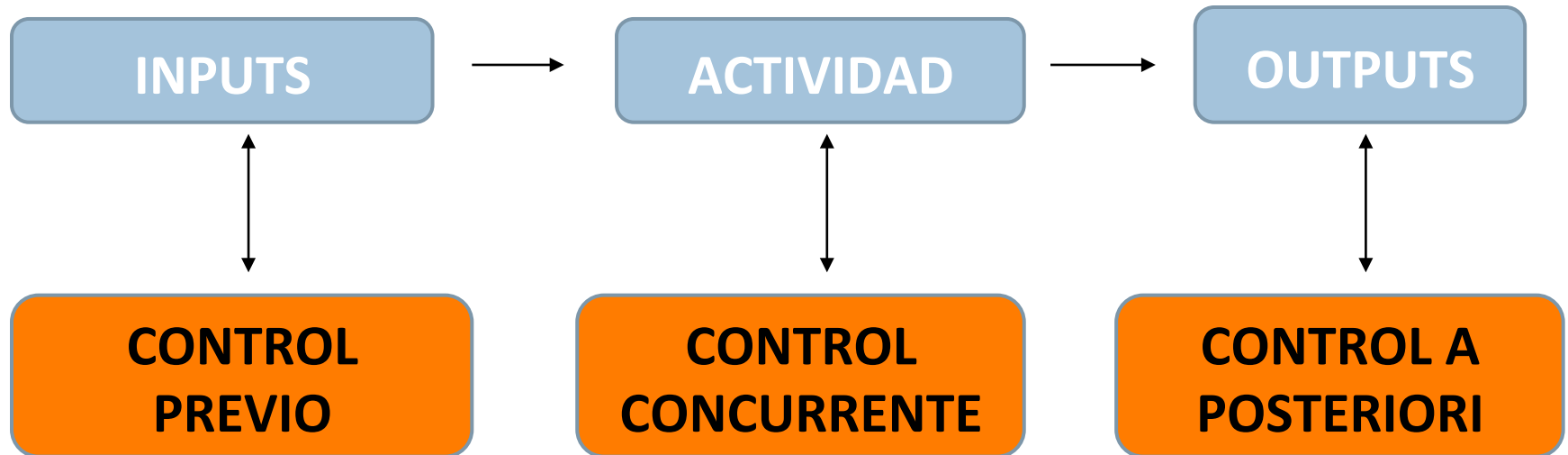
Concurrente

- Dirige y supervisa las actividades conforme se están ejecutando.
- Ejemplo: supervisión directa.

Retroalimentación

- Se usa la información que proporciona el control en los casos anteriores para corregir las desviaciones.
- Ejemplo: usar la información de todo el banco para ver qué falla en la estrategia de una sucursal en concreto.

Tipos de control: otra forma de verlo



Ejemplos de tipos de control



Control preliminar o previo: en una empresa industrial, el responsable de aprovisionamiento se asegura de la buena calidad de la materia prima recibida (por ejemplo, que no presente ningún defecto).

Control concurrente: mediante la supervisión directa de los empleados por parte del gerente, mientras se ejecutan las tareas de producción.

Control de retroalimentación: revisión de los productos terminados, evaluación de los defectos y posibles taras.

Para que los sistemas de control sean efectivos...



- Estándares de rendimiento realistas y válidos.
- Sistema de comunicación eficaz a todos los niveles de la empresa.
- Conseguir que los integrantes de la organización conozcan, acepten y asuman el(los) sistema(s) de control empleado(s).
- Motivar que los empleados comuniquen con prontitud cualquier desviación detectada.

Sistemas de planificación y control

- Administración por Objetivos (APO)
 - Evalúa formalmente el progreso de gerentes y empleados en la consecución de las metas organizativas. ETAPAS
- Fijar objetivos en todos los niveles de la empresa
- Los de último nivel, se fijan entre supervisores y empleados.
- Ambos colectivos revisan periódicamente y de forma conjunta el avance logrado por los empleados.
- Se requiere de liderazgo, motivación y delegación de autoridad para que sea eficaz.



Sistemas de planificación y control

- **Cuadro de Mando Integral (CMI)**
- ▣ Coordina objetivos, evalúa el desempeño y contempla medidas correctivas en las cuatro principales áreas de la empresa



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Sistemas de planificación y control



Cuadro de Mando Integral (CMI): ¿cuál es su utilidad?

- Comunica las estrategias adoptadas a todos los niveles de la empresa.
- Resalta aquellas actividades motivadas por metas estratégicas.
- Supervisa y recompensa tales acciones.

Resumen

- La planificación establece metas y cursos de acción: el primer paso es establecer la misión empresarial como punto de partida de la estrategia. Las etapas de la planificación tienen un carácter secuencial.
- El control mide el desempeño de las actuaciones empresariales para garantizar que los objetivos planificados se alcanzan. Para ello, se establecen mecanismos antes, durante y posteriormente a la ejecución de acciones.
- Ambas funciones se desarrollan en la empresa gracias a distintos sistemas de información y filosofías de gestión.