



Fundamentos de Planificación



Dra. Eva Gallardo-Gallardo

Dpto. Organización de Empresas

e.gallardo@upc.edu



OBJETIVOS de APRENDIZAJE

- Entender el propósito de la función de planificación
- Distinguir entre planificación formal e informal
- Conocer las ventajas y desventajas de la planificación
- Señalar cómo pueden los directivos planificar en el entorno actual
- Explicar la influencia de la misión de la organización sobre la planificación
- Definir las diferentes tipologías de planes y objetivos
- Definir correctamente los objetivos
- Conocer y saber explicar la Dirección por Objetivos
- Discutir las ventajas y desventajas de la Dirección por Objetivos

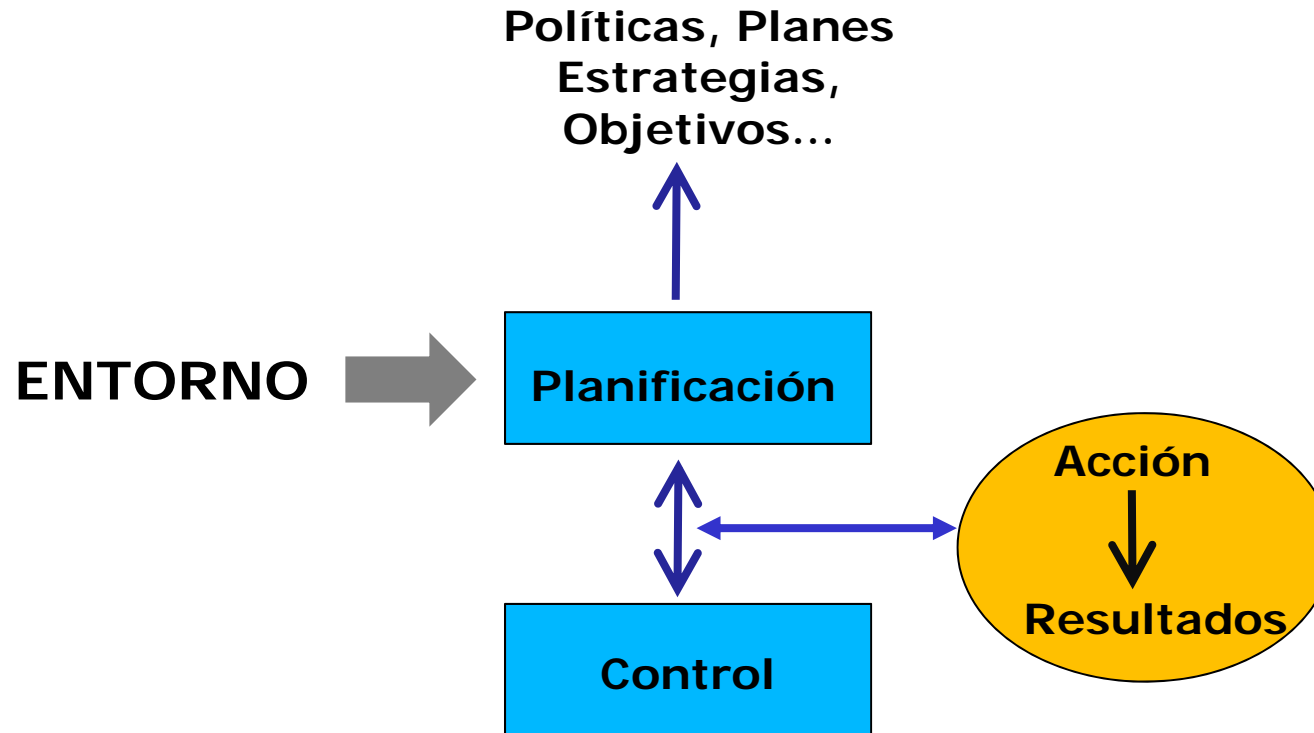


1. ¿Qué se entiende por planificación?

“Un compañero que había asistido a uno de mis seminarios sobre las técnicas de la gestión de proyectos me contó que al regresar del mismo organizó una reunión del equipo del proyecto para preparar un plan. Su jefe le pidió que saliera un momento de la sala donde se estaba desarrollando la reunión. *¿Qué estás haciendo?* – le preguntó el jefe. *‘Planificando nuestro proyecto’*- explicó el hombre. *‘Pero, si no tenéis tiempo para estas tonterías – le dijo el jefe- ¡Hazles salir de la sala y que vuelvan a su trabajo inmediatamente!’*. Está claro que su jefe no creía en la planificación. ¿Por qué entonces envió a ese hombre a un programa de formación si no creía en lo que le iban a enseñar?”

Lewis (2004; p. 29)

1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)



1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)



“quemar las naves y lanzarse a la aventura”

“La **planificación** consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (...) Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)” (Robbins y Coulter, 2005, p. 158)



1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)

La planificación ...

- tiene un **carácter finalista**: sólo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizativos con más probabilidades que sin llevarla a cabo
- Es un **proceso reflexivo e intelectual**: previo a la acción. Reflexión sobre el punto de partida, el punto de llegada y el camino a seguir.
- Implica desarrollar un **proceso formal y sistemático**: requiere un análisis de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número cada vez mayor de variables.
- Requiere llevar a cabo una serie de actividades, complejas, desarrolladas por toda la organización: **debe ser conocida y comunicada a todos los miembros de la organización.**
- Debe basarse en procesos y previsiones racionales y objetivas, optimizadas por instrumentos de pronóstico. La disponibilidad de información interna de la organización es un requisito para la racionalidad de la planificación.



1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)

Las PREGUNTAS CLAVE de la PLANIFICACIÓN:

¿**Qué** se quiere lograr? → OBJETIVOS

¿**Cómo** lograrlo? → PLANES DE ACCIÓN Y RECURSOS

¿**Cuándo**? → PLAZO TEMPORAL



1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)

¿Por qué planificar?

- 1) **Para marcar una dirección.** Hace posible elegir dónde se quiere estar en un futuro.
- 2) **Hace posible que todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán para alcanzar los propósitos, conozcan los objetivos (el dónde se quiere llegar).** Si todos saben hacia dónde nos dirigimos, todos podrán aportar para alcanzar las metas, coordinarse y cooperar lo necesario para conseguirlas.
- 3) **Para reducir la incertidumbre.** Aunque no se podrá eliminar del todo, al obligar a los directivos a mirar hacia adelante, se les obliga a anticipar cambios, considerar los impactos de éstos y preparar respuestas. En definitiva, se pretende prever los cambios para preparar cursos de acción eficaces, evitando así futuros problemas.
- 4) **Para reducir las redundancias.** Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, minimizaremos la redundancia.
- 5) **Para establecer los criterios que servirán para controlar.** Al definir metas y objetivos a cumplir, se dan los criterios que en la fase de control se deberán comparar con el desempeño obtenido.

1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)

El lado oscuro de la planificación

(Robbins y Coulter, 2005; Robbins y DeCenzo, 2008)

- 1) **Puede producir rigidez.** Al limitar a la organización a cumplir unas metas en plazos específicos bajo la suposición de que el entorno no cambiaría durante ese periodo de tiempo, si dicha suposición es errónea, los directivos que sigan el plan tendrán problemas si no rectifican.
- 2) **No se pueden trazar planes rígidos para un entorno dinámico.** Se debe ser suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Se pueden marcar un curso de acción pero no se puede estar atado a un plan formal inamovible.
- 3) **Los planes no deben sustituir la creatividad y la intuición.** Las organizaciones exitosas son el resultado de la visión de alguna persona. Normalmente, se tiende a formalizar dicha visión a medida que evoluciona. Si la visión se reduce a una rutina programada puede llevar al desastre.
- 4) **La planificación puede llegar a centrar la atención de los directivos en la competencia actual, no en la supervivencia del mañana.** La planificación estratégica de hecho se centra en la mejor manera de capitalizar las oportunidades de negocio existentes dentro de la industria.

1. ¿Qué se entiende por planificación? (cont.)

Planificación y flexibilidad: dos conceptos no reñidos

Inditex, una vuelta de tuerca más a la gestión diaria

El nuevo escenario de crisis generalizada de los últimos años no ha alterado los planes de Amancio Ortega, quien ni siquiera procedió a diseñar un nuevo plan estratégico en el sentido literal del término para abordar la actual coyuntura. Para Inditex, había otras soluciones más cercanas, que pasaron por dar una vuelta de tuerca a la gestión diaria para ahorrar costes, aumentar ventas y mejorar eficiencia. Esa estrategia también pasa por tratar de mejorar el producto, de avanzar en la presentación y el diseño, de distribuir más rápido y dar mejor atención y servicio al cliente, entre otros puntos.

FUENTE: www.elpais.com, 11 de marzo de 2010.

Sol Meliá lanza un plan de contingencia tras sufrir una caída de beneficios del 97%

Sol Meliá se ha visto obligada a hacer frente a la crisis mediante un plan de contingencia, que será lanzado para intentar mejorar los resultados de la empresa. El beneficio neto descendió un 97,5% durante el primer trimestre de este año, de tal manera que la firma de Escarrer ganó apenas 500.000 euros durante este período. «Ante la debilidad e incertidumbre del entorno, Sol Meliá concentra todos sus recursos y experiencia en el desarrollo de un Plan de Contingencia 2009 que, potenciando fortalezas internas tales como la disciplina de costes o su solidez financiera, permita a la empresa fortalecerse competitivamente de cara a la salida de la crisis. Cuatro son los ejes de actuación en torno a los que gira este plan: incremento de ingresos, racionalización de costes, gestión de riesgos y equilibrio financiero y de caja», informó ayer la cadena hotelera.

Sol Meliá pretende «resaltar la continuidad y consistencia de su política de expansión», y ayer anunció que en los primeros meses de 2009 ha firmado la incorporación de seis hoteles con 1.331 habitaciones, el 88% de las cuales se suman bajo un contrato de gestión, y el 12% restante en régimen de alquiler.

FUENTE: www.diariodemallorca.es, 13 de mayo de 2009.

2. Elementos de la planificación

Meta u objetivo

“Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. (...) Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 160)

Planes

“Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como al asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.”
(Robbins y Coulter, 2005, p. 160) . En otras palabras describen las estrategias a seguir.

Estrategia

“Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización”
(Bateman y Snell, 2009; p. 137)

2. Elementos de la planificación (cont.)

Políticas

Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones. (Hernández, 2012). Establece parámetros generales para quien decide. (Robbins y Coulter, 2005)

Reglas o Normas

“Instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no puede hacerse y cómo deberá llevarse a cabo”. (Hernández, 2012; p. 296)

Procedimiento

Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. Por ejemplo: cómo entrar una incidencia; solicitar la compra de material, etc. (Robbins y Coulter, 2005)



2. Elementos de la planificación (cont.)

Presupuestos

Expresan la cuantificación (normalmente en términos monetarios) de los planes (Hernández, 2012). Plan numérico que expresa resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico; se usa como guía de planificación y dispositivo de control. Son considerados herramientas de planificación y control. En su elaboración participan casi todos los directivos de cualquier nivel. Por lo general, los supervisores preparan su presupuesto de gastos del departamento y lo presentan al gerente de nivel inmediato superior para su revisión y aprobación. Los tiene que aprobar la alta dirección. (Robbins y DeCenzo, 2008; pp. 76-77)

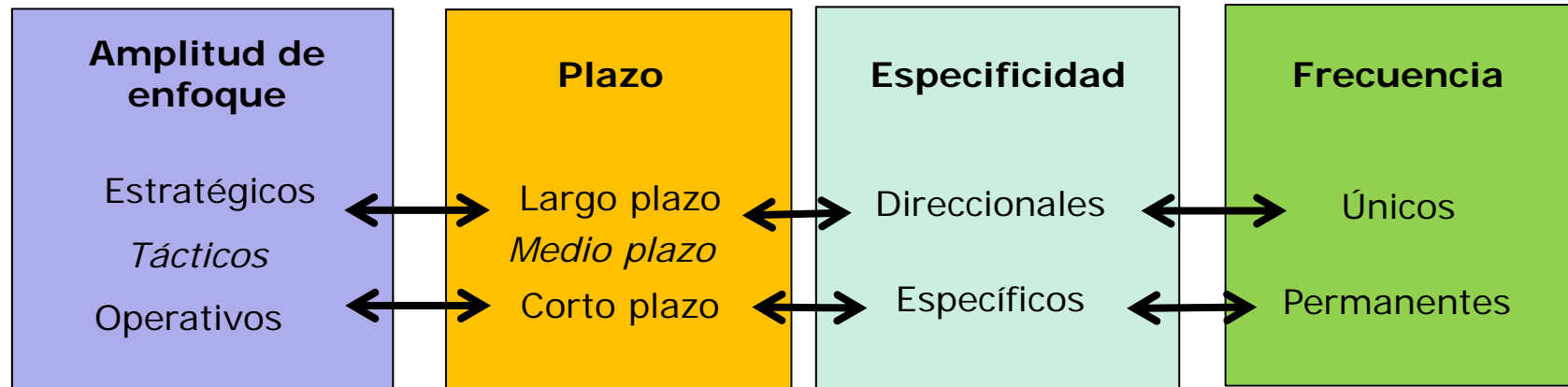


3. La jerarquía de la planificación

“Es necesario establecer una jerarquización al definir los objetivos a conseguir y los planes para lograrlos. (...) En primer lugar, deben concebirse con carácter general, referidos a toda la empresa, para posteriormente ser desagregados en otros específicos para cada negocio, unidad o departamento de la organización. Esto se traduce en que planificar es una tarea no sólo de la alta dirección, sino de todos los directivos de una organización, sea cual sea su nivel y función, aunque, lógicamente, el carácter y la amplitud de los objetivos y planes definidos por cada uno de ellos dependerán de su grado de autoridad y ubicación en la estructura organizativa.”

(Hernández, 2012; p.280)

3. La jerarquía de la planificación (cont.)



Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins y Coulter (2005) y Hernández (2012)

3. La jerarquía de la planificación (cont.)

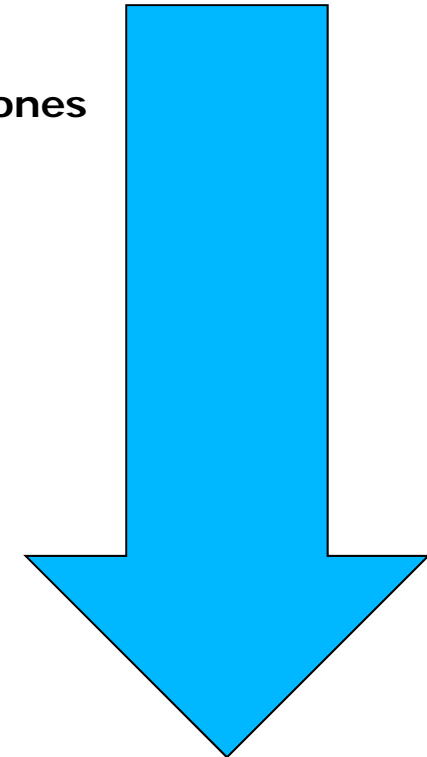
Consideraciones sobre el plazo en los planes:

Fuente: Hernández (2012; p. 298)

- Es necesario que los planes a corto plazo contribuyan de manera inequívoca a alcanzar los definidos para el largo plazo.
- Cuando se clasifica un plan en función del plazo, no se hace en relación con el tiempo de ejecución que precisa, sino con el plazo en el que dejará sentir sus consecuencias.
- Cuanto más largo el horizonte temporal de la planificación, menor es la exactitud con que pueden establecerse los supuestos en los que se desarrollará → mayor dificultad para el establecimiento de objetivos y planes
- El plazo para el que se necesita tener previsiones y establecer planes a futuro depende de muchas circunstancias tales como la incertidumbre del sector específico, el volumen de recursos comprometidos, el área geográfica, etc.

4. Esquema general de la planificación

1. **Análisis del entorno y establecimiento de previsiones**
2. **Establecimiento de objetivos**
3. **Identificación de opciones**
4. **Evaluación de opciones**
5. **Selección de una opción**
6. **Formulación de planes de apoyo**
7. **Presupuestación**



5. El correcto establecimiento de objetivos

Debemos asegurarnos que los objetivos, una vez transformados en objetivos de trabajo, son SMART(IES).

S (specific)	Específico
M (measurable)	Mensurable
A (achievable)	Alcanzable
R (realistic)	Realista
T (time bound)	A tiempo
I (involve the appropriate team members)	Involucrar a los miembros adecuados
E (environmentally safe and acceptable)	Ecológico y aceptable
S (success-oriented)	Orientado hacia el éxito

Fuente: Turner (2005, p. 114)

5. El correcto establecimiento de objetivos (cont.)

Errores frecuentes asociados al diseño de objetivos

Fuente: Hernández, (2012)



- 1) Vincular un objetivo a un hecho que dependa exclusivamente de la actuación de la empresa o del empleado. Por ejemplo: “gastar 100.000 euros en publicada el próximo semestre” o “aprobar al 75% de los estudiantes”
- 2) Establecer un número elevado de objetivos, especialmente a nivel individual o de unidad.
- 3) Confundirse el establecimiento de objetivos de carácter cualitativo (que son necesarios en muchas ocasiones) con la definición de objetivos de naturaleza cuantitativa.
- 4) Establecer objetivos incompatibles, inconsistentes o incluso contradictorios entre distintos departamentos, niveles jerárquicos u horizontes temporales.



5. El correcto establecimiento de objetivos (cont.)

¿Cuál es la clave para que sea efectivo el establecimiento de metas?

- 1) Que las metas cumplan los requisitos para estar bien definidas
- 2) Que en el establecimiento de metas, todos los afectados participen. De este modo se asegura hacerlas propias.
- 3) Que se dé una retroalimentación del desempeño.

6. Tipología de objetivos

Amplitud

- Objetivos generales
- Objetivos específicos

Concreción

- Abiertos
- Cerrados

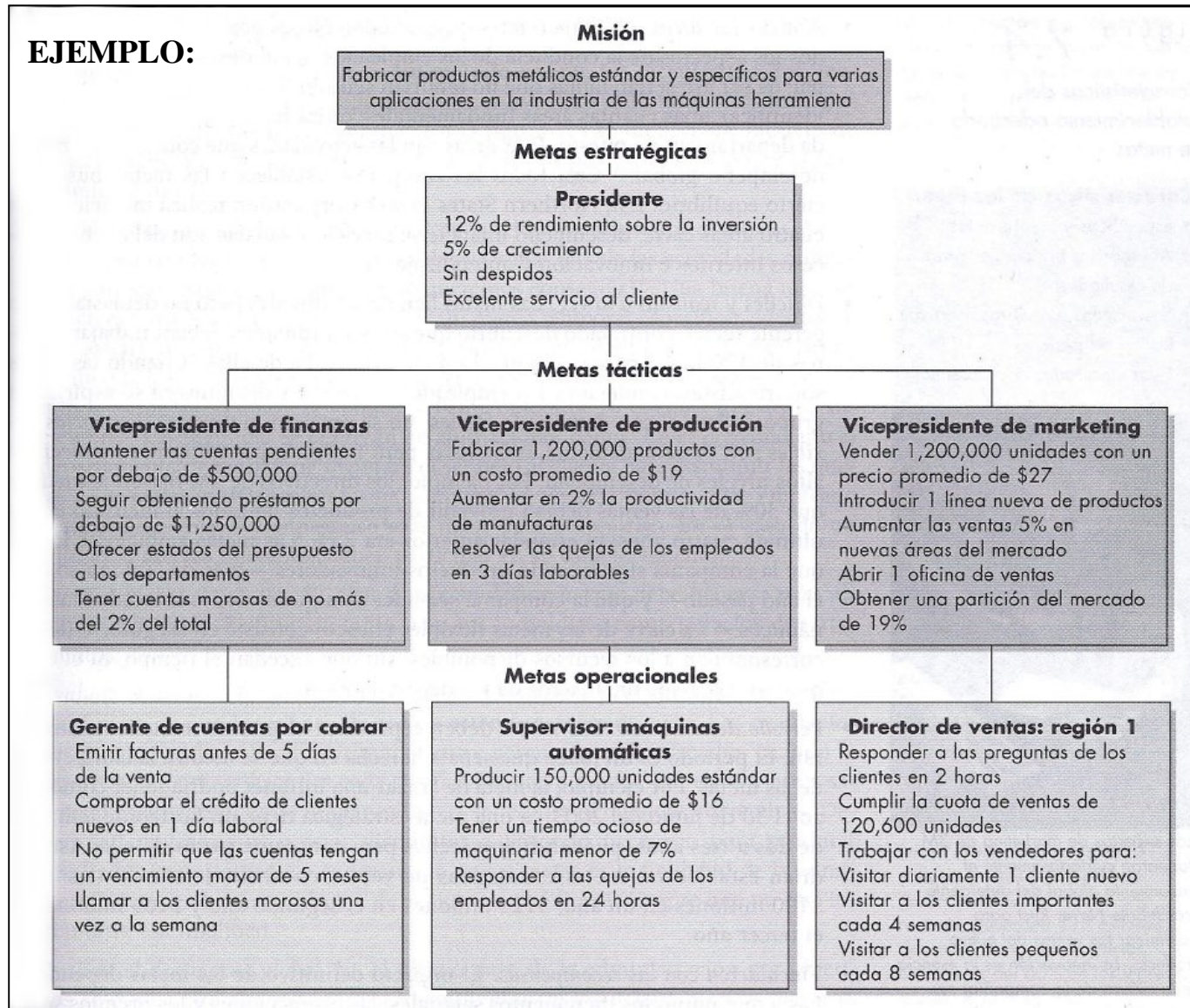
Finalidad

- Financieros
- Estratégicos

Área

- Producción
- Comerciales
- Financieros
- Etc.

EJEMPLO:



Fuente: Daft, (2004; p. 217)

7. Dirección por objetivos (DPO o APO)

“La Dirección por objetivos es un sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas concretas de desempeño, se revisa periódicamente el progreso hacia tales metas y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese progreso.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 165) Se trata de una filosofía directiva.

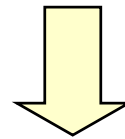
Son cuatro los elementos fundamentales de la DPO:

- 1) Especificidad de metas
- 2) Toma de decisiones participativa
- 3) Plazo explícito
- 4) Retroalimentación del desempeño

Los objetivos se fijan con la participación de los individuos y ésta es la razón y la motivación de sus esfuerzos para conseguirlos. Los hace “deseables”.

7. Dirección por objetivos (cont.)

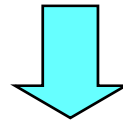
Peter Drucker fue uno de los primeros en hablar de la DPO,
en su libro *The practice of Management* (1954).



*La DPO es un método de planificación y control administrativo fundamentado en el principio de que **para obtener resultados**, la organización necesita definir previamente en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar, mediante la fijación de unos objetivos anuales, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y la fijación de los objetivos de cada departamento o gerente, sobre la base de los objetivos anuales.*

7. Dirección por objetivos (cont.)

Douglas McGregor (1957) publicó un artículo en el que criticaba los programas de evaluación tradicionales que se centraban en las características personales de los subordinados. Según este criterio, *los gerentes deben juzgar el valor personal de los subordinados.*



*Sugirió un nuevo enfoque de evaluación basado en el concepto de Drucker de DPO, diciendo que había que **evaluar a los subordinados en función del grado de cumplimiento de los objetivos que ellos mismos se habían fijado junto con su superior.***



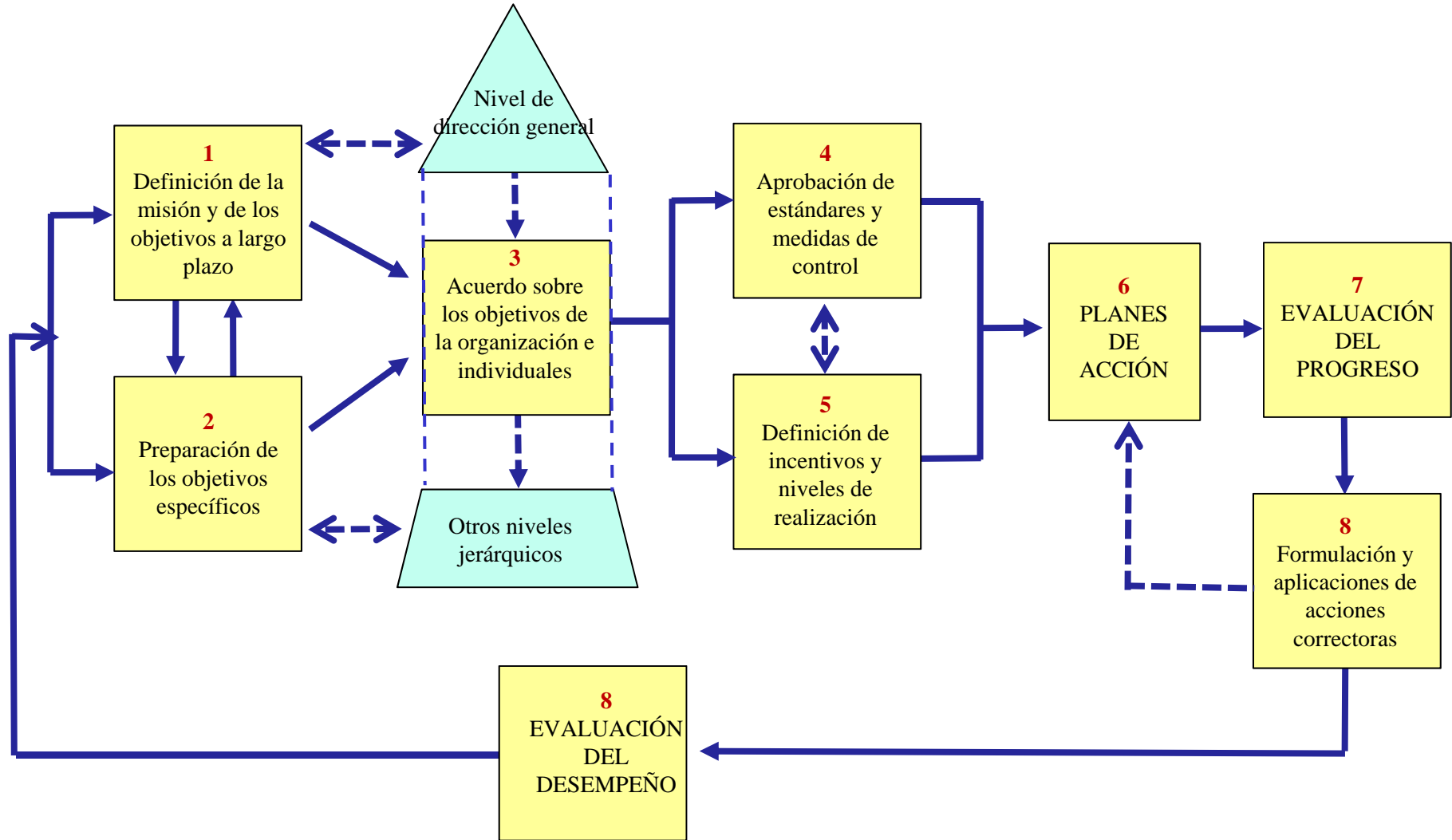
7. Dirección por objetivos (cont.)

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DPO

(Elaboración propia a partir de Robbins y Coulter, 2005; Hernández, 2012):

- 1) Se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización
- 2) Los principales objetivos se asignan a las unidades, divisiones y departamentos
- 3) Los gerentes de las unidades fijan los objetivos del área con sus jefes
- 4) **Los objetivos específicos se fijan entre superior y subordinado de manera conjunta.** Es clave para el éxito de la DPO definir correctamente los objetivos y que el proceso de negociación lleve a buen puerto.
- 5) **Desarrollo y diseño de planes de actuación.** El proceso de negociación se debe extender hasta este punto. El empleado establece las acciones y medios con los que llevará a cabo los objetivos acordados.
- 6) **Implementación de los planes de actuación**
- 7) **Revisión periódica del progreso.** Se debe formalizar una sistemática evaluación del desempeño, con el fin de reconducir comportamientos si fuera necesario
- 8) **Evaluación final de los resultados.** Analizar los resultados finales obtenidos y establecer las medidas correctivas o recompensas oportunas.

7. Dirección por objetivos (cont.)



7. Dirección por objetivos (cont.)

Como cualquier otro sistema, la DPO tiene pros y contras:

BENEFICIOS	INCONVENIENTES
Mejora la motivación y el compromiso de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos	No siempre es eficaz en tiempos de cambios ambientales dinámicos (necesita cierta estabilidad)
Mejora la capacidad de consecución de los objetivos	Puede llegar a ser contraproducente el celo de los empleados por cumplir sus propias metas. El directivo debe asegurarse de que no tengan objetivos contrapuestos.
Mejora en la calidad del sistema de planificación. Alinea los objetivos a nivel general	Demasiado papeleo puede acabar con el dinamismo del sistema y la motivación de los empleados
"Marca" las áreas de responsabilidad.	Un interés exagerado por las metas operativas puede afectar a la consecución de las metas globales. Orientación sobreexcedida hacia objetivos a corto plazo.
Mejora las relaciones entre superior y subordinado	Dificultad de integrar esta herramienta en la cultura organizativa



7. Dirección por objetivos (cont.)

Principales “frenos” a la implementación de una DPO:

Deficiencias al enseñar la **filosofía** de la **DPO**:

- Falta de implicación de la alta dirección.
- Pérdida de tiempo.
- Personas inadaptadas al sistema.

Deficiencias al establecer **metas**:

- Metas muy ambiciosas e inconcretas.
- Metas fijadas a muy corto plazo o a muy largo plazo.

8. La Dirección por objetivos (DPO)

LECTURA

La aplicación de este modelo debe corresponder a las necesidades de cada compañía. Por ejemplo, Siemens lo aplicó para mejorar su desempeño financiero.

Siemens de Alemania, empresa que fabrica todo, desde automóviles hasta generadores de turbinas de gas y lámparas eléctricas, siempre ha tenido excelentes ingenieros dedicados a realizar productos de gran calidad. Pero, en los últimos años los directivos aprendieron que, para competir con General Electric de Estados Unidos y Nokia de Suecia se requiere algo más que calidad. También se requiere rapidez para penetrar en el mercado, innovación constante y atención meticulosa a los costos. Entre 1996 y 1998 las utilidades se desplomaron dos tercios y las acciones cayeron más rápidamente. El presidente ejecutivo Heinrich von Pierer ideó un plan para que Siemens recuperara su posición, con la meta específica (paso 1 de la administración por objetivos) de fortalecer el negocio global para que su situación financiera le permitiera en tres años inscribirse en una bolsa de valores de Estados Unidos.

Los directivos prepararon un plan de acción (paso 2 de la administración por objetivos) que incluía: 1) reducir el tiempo de desarrollo y manufactura de productos nuevos; 2) vender o cerrar las unidades de desempeño deficiente y fortalecer las restantes mediante adquisiciones para lograr el liderazgo mundial; 3) fijarles a los gerentes metas ambiciosas de utilidades y vincular el pago al desempeño, y 4) modificar las prácticas contables para que incluyeran los resultados según las reglas contables de Estados Unidos. Después, los jefes de división diseñaron planes de acción para los empleados en sus unidades. El progreso se evaluaba (paso 3 de la administración por objetivos) en juntas trimestrales en que los gerentes de las 14 unidades de negocios comunicaban su avance directamente a von Pierer.



BIBLIOGRAFÍA

- Colquitt, J.A.; Lepine, J. A. y Wesson, M. J. (2011): *Organizational Behavior: Improving Performance and commitment in the workplace*. 2ª Ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Daft, R.L. (2004): *Administración*, 6ª ed., México: Thomson.
- Griffin, R. W. (2013). *Management: Principles and Practices*. 11ª ed. South-Western: Cengage Learning.
- Hellriegel, D.; Jakson, S.E. y Slocum, J.W. Jr. (2002): *Administración: Un enfoque basado en competencias*, 9ª ed., México: Thomson.
- Hernández, M.J. (2012): *Administración de empresas*, Madrid: Pirámide.
- Jones, G. R., y George, J. M. (2014) *Administración contemporánea*, 8ª ed. México: McGraw Hill.
- Laegaard, J. y Bindslev, M. (2006): *Organizational Theory*. Download free at Bookboon.com
- Sánchez, G. (Coord.) (2011). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): *Administración*, 8ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Supervisión*, 5ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P., De Cenzo, D. A., y Coulter, M. (2015). *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*. Essex: Pearson Education.
- Ruiz, M., Martínez, S., Biedma, J. M. y Martín, A. (2013). *Árboles de decisión y ELECTRA I: Casos en empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez, R. y González, J. (2013). *Administración de Empresas: Objetivos y Decisiones*. Madrid: McGraw-Hill