

Sus resultados:

Son planes, programas, presupuestos, proyectos, políticas, procedimientos y reglas.

Veamos algunas definiciones de planificación, de los autores vistos en el curso.

Para FAYOL: planificar es formular el programa de acción. El programa de acción es

- el resultado a obtener
- las conductas a desarrollar y
- los medios a utilizar

El programa de acción reposa o debe respetar

- los recursos actuales
- las operaciones en curso y
- las posibilidades que existen

Para TAYLOR: se ocupa de lo que denominamos planeamiento operativo y se lo adjudica a la sala de planeamiento:

La sala de planeamiento, comprendía:

- la ficha de instrucciones
- las primas e incentivos y
- los capataces funcionales

GANTT: nos proporciona un instrumento de planificación denominado gráfico de barras o gráfico gantt que utiliza los ejes cartesianos: las abscisas representan el tiempo y las ordenadas las actividades. Mas adelante en este documento se desarrollara con mas profundidad el análisis de este gráfico, así como un ejemplo del mismo.

El proceso formal de planificación pasa por la comprensión de los siguientes conceptos que desarrollaremos en el presente documento:

- Objetivos y metas
- Planeamiento estratégico
- Planeamiento operativo y de cómo se relacionan entre ellos.

2. Objetivos y metas

En general se ha logrado comprobar que las organizaciones que establecen objetivos y metas, obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen.

Los objetivos, son la expresión de una situación que queremos vivir en el futuro, implica elegir una situación entre todas las posibles para luego tratar de alcanzarla.

Tomemos el ejemplo de un estudiante que termino la enseñanza media, en ese momento "presente", se enfrenta a diferentes situaciones en el futuro, lo que hace que deba de tomar una decisión: como y por donde seguir adelante. Si decidiera trabajar sobre la base del establecimiento de objetivos podría plantearse las siguientes alternativas: 1) estudiar solamente, 2) estudiar y trabajar, 3) trabajar solamente, 4) crear una empresa, o 5) cualquier otra alternativa. Todas son posibilidades de futuro, unas con mas probabilidades que otras para que ocurran, escoer una de ellas es establecer un objetivo.

El objetivo es una transición entre lo deseado y lo posible.

¿Por qué son importantes tener objetivos? para Stonner y Freeman² hay cuatro razones fundamentales:

1. Proporcionan un sentido de dirección

Hay un dicho que dice "para el que no sabe donde va, cualquier camino es bueno".

Pero si realmente quiero ir a un lugar determinado, es necesario planificar es necesario tener un objetivo, que me sirva de dirección, de guía y que no me permita avanzar, en forma confusa, dispersa y errática

2. Permiten enfocar nuestros esfuerzos

Todas las organizaciones tienen recursos limitados y una gran posibilidad de usarlos, el fijar objetivos permite asignar prioridades y utilizar los recursos de la mejor manera.

3. Guían nuestros planes y decisiones

El tener objetivos nos permite que todos nuestros planes y nuestras decisiones estén enfocados para alcanzar los mismos

4. Sirven para evaluar nuestros planes

Si tenemos objetivos claros, medibles y con fechas específicas, podremos evaluar nuestras acciones y determinar posibles desvíos, en el logro de los objetivos fijados.

Hay que distinguir los objetivos, de los deseos, para ello los objetivos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser Específico
- Ser Realista
- Ser Verificable
- Tener un plazo
- Incluir metas intermedias
- Plantear un desafío
- Plantear un compromiso

La validación del conjunto de estos requisitos es lo que se denomina: Lista de Verificación

Supongamos un ejemplo para determinar si cumple con la Lista de Verificación:

“Aprobar la materia introducción a las organizaciones, en el periodo de julio del 2001, habiendo aprobado la primera revisión con un total de 28 puntos por lo menos”

Lista de verificación de los objetivos

1. Específico

¿Es específico, si pues no ofrece dudas, es claro y no ofrece dualidades.

2. Realista

¿Es realista? realista significa sinónimo de posible, para muchos de Uds que cursan la

materia, van al teórico, y hacen las practicas, etc, es un objetivo realista

3. Verificable

Si que lo es, basta con ver en la cartelera los resultados una vez terminado el curso para determinar si se cumplió con el objetivo

4. Tener un plazo

El objetivo solo puede ser tal si tiene un plazo determinado para su ejecución y en el ejemplo el mismo se cumple dice julio del 2001

5. Incluir metas intermedias

Si que las tiene y están referidas a aprobar la primera revisión con un puntaje de 28 puntos por lo menos.

6. Plantear un desafío

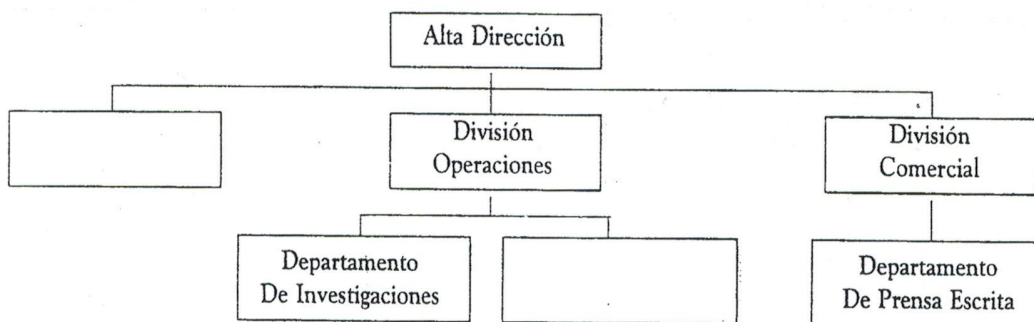
Los desafíos constituyen un elemento fuertemente motivador par a la mayoría de los seres hLLmanos, en este caso para cada uno de los estudiantes que cursa la materia.

7. Plantear un compromiso

Este punto se refiere a que una vez planteado el objetivo debe haber disposición y voluntad de alcanzarlo. Si se estudia, se concurre a clase, es una forma de comprometerse a alcanzar el objetivo.

La red de objetivos de las organizaciones

Veamos un organigrama:



El organigrama representa la estructura de una organización y en el mismo se indican las jerarquías de la organización.

Cada órgano tiene una jerarquía asignada y también una responsabilidad así a nivel de la Alta Dirección (cúpula estratégica) tendrá como cometi-

do fijar los “objetivos organizacionales”, en lo que se determinaran las situaciones futuras a alcanzar por parte de la organización

Estos “objetivos organizacionales” determinan los límites dentro de los cuales deberán fijar sus objetivos las demás partes de la organización. Cada uno