

1. POR QUE UN PLAN

=====

1.1. EL PLANEAMIENTO COMO ARTE O TECNICA

1.1.1. EN PRIMER LUGAR SE TRATA DE prever CON PRECISION (NO VAGAMENTE) Y CON ANTICIPACION SUFICIENTE (NO SOLO EL "PASO INMEDIATO" Y "SIN PRISA").

1.1.2. HAY QUE decidir CON ACIERTO. ES DECIR, SELECCIONAR ENTRE DIVERSAS ALTERNATIVAS, ESCLARECIENDO OBJETIVOS, ESTABLECIENDO POLITICAS, DETERMINANDO PROGRAMAS, PROCEDIMIENTOS Y METODOS.

1.1.3. HAY QUE organizar CON EFICACIA.

1.1.3.1. Agrupando las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas.

1.1.3.2. Definiendo las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades para desarrollar los programas.

1.1.3.3. Coordinando los recursos de forma que se obtengan los elementos necesarios para realizar los programas.

1.1.3.4. Dirigiendo a través de la emisión de instrucciones , la asignación de los programas a los responsables y el aseguramiento de la ejecución.

1.1.4. HAY QUE ejecutar CON EXACTITUD.

1.1.4.1. Estableciendo en los programas los niveles de tolerancia.

1.1.4.2. Vigilando si los resultados se ajustan a los programas.

1.2. PREVER, DECIDIR, ORGANIZAR Y EJECUTAR UN SISTEMA.

1.2.1. UN SISTEMA QUE DEBE SER EQUILIBRADO.

1.2.2. UN SISTEMA QUE DEBE SER ARMONIOSO.

1.2.3. UN SISTEMA QUE DEBE SER COORDINADO.

1.2.4. UN SISTEMA QUE DEBE SER COHERENTE.

1.2.5. UN SISTEMA QUE DEBE SER PROPORCIONADO.

1.2.6. UN SISTEMA QUE DEBE SER "HABIL".

1.3. UN SISTEMA DE OBJETIVOS. RESULTADOS A ALCANZAR. QUE RESPONDA A LA PREGUNTA ¿ POR QUE NOS ESFORZAMOS?

1.3.1. OBJETIVOS DIRIGIDOS A SUSCITAR, ORIENTAR O ACELERAR.

1.3.2. PROCESOS DE CAMBIO REFERIDOS A PERSONAS, INSTITUCIONES, RELACIONES O ESTRUCTURAS.

1.3.3. EN UNA DIRECCION ESPECIFICA. MEJORA, AUMENTO , EVOLUCION.

1.4. UN SISTEMA DE MEDIOS O RECURSOS ADECUADOS. QUE RESPONDA A LA PREGUNTA ¿DE QUE MEDIOS DISPONEMOS?

1.4.1. RECURSOS NATURALES.

1.4.2. RECURSOS MATERIALES.

1.4.3. RECURSOS HUMANOS.

1.4.4. RECURSOS FINANCIEROS.

1.4.5. RECURSOS TECNICOS.

1.4.6. RECURSOS JURIDICOS.

1.4.7. TIEMPO (CON EL QUE CONTAMOS).

1.4.8. ESPACIO (DEL QUE DISPONEMOS).

1.5. UN SISTEMA DE CRITERIOS Y ACTIVIDADES PARA LA APLICACION RACIONAL DE LOS MEDIOS A LOS FINES. QUE RESPONDA A LA PREGUNTA ¿ DE QUE MANERA?.

1.5.1. DE FORMA QUE SE TENGAN EN CUENTA LAS POSIBILIDADES Y LAS VARIABLES (DIFICULTADES, EMERGENCIAS).

1.5.2. Y SE OBTENGAN RESULTADOS OPTIMOS , EN TIEMPO OPTIMO, CON COSTES OPTIMOS.

1.5.3. MEDIANTE UN PROCESO DE TENTATIVAS Y APROXIMACIONES SUCESIVAS Y METODICAS.

1.5.3.1. En el estudio (hipótesis, anteproyecto, plan general, plan detallado).

1.5.3.2. En el tiempo (metas, fases, etapas).

1.5.3.3. En el espacio (no afrontarlo todo simultáneamente).

1.5.3.4. En la calidad.

1.5.3.5. En el costo.

1.6. LOS PROGRAMAS SE CLASIFICAN EN DOS GRANDES GRUPOS: PROGRAMAS EXPRESADOS EN TERMINOS DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS EXPRESADOS EN TERMINOS OPERATIVOS.

1.6.1. PROGRAMAS EXPRESADOS EN TERMINOS DE OBJETIVOS. SON PROGRAMAS QUE MARCAN LOS RESULTADOS A ALCANZAR.

1.6.1.1. Objetivos básicos.

1.6.1.2. Objetivos secundarios.

1.6.2. PROGRAMAS EXPRESADOS EN TERMINOS OPERATIVOS. SON PROGRAMAS QUE MARCAN EL CURSO DE ACTUACION, LAS TAREAS QUE LLEVAN A ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

1.6.2.1. Programas ocasionales o transitorios. Son programas operativos adecuados a una situación específica.

1.6.2.1.1. Programas ocasionales generales o principales. Que contienen las bases para guiar la planificación detallada. (Pasos principales del curso de la acción).

1.6.2.1.2. Proyectos. Programas ocasionales que contienen pasos mas detallados que un programa ocasional general sin llegar al nivel individual. Y se refieren a partes delimitadas del mismo.

1.6.2.1.3. Programas detallados. Especificaciones y métodos. Contienen pasos concretos referidos hasta el nivel individual.

1.6.2.2. Programas permanentes. Programas operativos adecuados a actividades repetitivas.

1.6.2.2.1. Políticas. Contienen los criterios y normas generales para guiar la acción. Se concretan en:

A) Estructuras organizativas. (Asignación de funciones, responsabilidades, competencias y relaciones)

B) Procedimientos standard. Aplicación de las políticas al curso de la acción. (Series de trabajos, relacionados en fases, realizados por individuos diferentes)

C) Metodos standard. Aplicación de las políticas al curso de actuación. (del trabajo, de una sola operación o puesto de trabajo).

1.7. POR SU DIMENSION TODOS LOS PROGRAMAS SE DIVIDEN EN : AMPLIOS Y REDUCIDOS.

1.7.1. PROGRAMAS AMPLIOS. POR EL EXTENSO CAMPO DE ACTIVIDADES O POR SU VIGENCIA EN PERIODOS DE TIEMPO PROLONGADOS.

1.7.2. PROGRAMAS REDUCIDOS. POR EL MINIMO CAMPO DE ACTIVIDADES O POR SU VIGENCIA EN CORTO ESPACIO DE TIEMPO.

1.8. VENTAJAS DE LA PROGRAMACION.

1.8.1. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS EN TERMINOS DE OBJETIVOS.

1.8.1.1. Garantizan el principio esencial de la buena dirección.

1.8.1.2. Prever la armonización y equilibrio de los objetivos, las interferencias y el restablecimiento del equilibrio cuando este se rompe.

1.8.1.3. Garantizar el principio de guía y coordinación de todas las actividades realizadas según los programas.

1.8.1.3.1. Entre ejecutivos y operarios

1.8.1.3.2. Evitando trabajos divergentes e improductivos

1.8.1.3.3. Consiguiendo un comportamiento motivado y finalizado.

1.8.1.4. Garantizar el principio de control.

1.8.1.4.1. Facilitando el buen cumplimiento

1.8.1.4.2. Garantizando el resultado exacto

1.8.2. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS TRANSITORIOS U OCASIONALES.

1.8.2.1. Facilitar el desarrollo coordinado de nuevos métodos y procedimientos más eficaces

1.8.2.2. Garantizar el principio de coordinación de las actividades.

1.8.2.2.1. Facilitando la delegación de autoridad

1.8.2.2.2. Permitiendo anticipar interferencias y crisis

1.8.2.2.3. Evitando retrasos

1.8.2.2.4. Restableciendo el equilibrio

1.8.3. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS PERMANENTES.

1.8.3.1. Máxima economía de esfuerzo directivo.

1.8.3.2. Descubrir y facilitar el empleo del método óptimo.

1.8.3.3. Máxima coordinación de actividades.

1.8.3.3.1. Máxima facilidad en la delegación de autoridad

1.8.3.3.2. Seguridad en la anticipación de interferencias y crisis

1.8.3.3.3. Seguridad en la evitación de retrasos

1.8.3.3.4. Seguridad en el restablecimiento del equilibrio

1.8.3.4. Economías de personal, aprovechamiento máximo, posibilidad de sustituciones, Con consiguiente mejora de calidad y economía de coste.

1.8.3.5. Máxima facilidad de control y exactitud de ejecución.

1.9.

1.9. LIMITES DE LA PROGRAMACION.

1.9.1. EN CUANTO A LAS PREVISIONES. LO IMPREVISIBLE EXISTE, SE DA.

1.9.1.1. Con más frecuencia cuanto más difícil es la acumulación de datos y estudios.

1.9.1.1.1. Hay mayor riesgo de error en la previsión en los programas reducidos que en los amplios.

1.9.1.1.2. Hay mayor riesgo de error en la previsión en los programas permanentes que en los transitorios. En ambos que en los de objetivos.

1.9.1.1.3. Hay mayor riesgo de error en la previsión de los detallados que en la de los generales.

1.9.1.2. Con más frecuencia cuanto mayor sea la anticipación con la que el programa se haga y mayor sea el periodo que abarque.

1.9.2. EN CUANTO A LA REPETITIVIDAD. NUMEROSAS SITUACIONES NO SON REPETITIVAS.

1.9.2.1. Puede no compensar los gastos lo transitorio.

1.9.2.2. Si hay una situacion operativa cambiante se pierden las ventajas de los programas permanentes.

1.9.3. TENDENCIA A LA INFLEXIBILIDAD.

1.9.3.1. Repugnancia psicológica al cambio.

1.9.3.2. Los programas permanentes tienen mas tendencia a la inflexibilidad que los transitorios.

1.9.4. COSTE DE LA PLANIFICACION.

1.9.4.1. Puede ser necesaria una considerable acumulación de datos.

1.9.4.2. Puede necesitarse bastante tiempo para el análisis de los datos.

1.9.4.3. Puede necesitarse bastante tiempo para el intercambio de ideas.

1.9.4.4. Puede necesitarse bastante atención del Directivo superior.

1.9.4.5. Pueden desatenderse situaciones que prematuramente se consideran "arrumbadas".

1.9.4.6. Hay un punto en que no es económico el gasto adicional . No compensan los beneficios adicionales.

1.9.5. LA EXIGENCIA DE UNA ACCION RAPIDA.

1.9.5.1. En ciertas circunstancias se exige una acción rápida aunque sea menos exacta.

1.9.5.2. La planificación mejora la acción ,pero hace perder rapidez.

1.9.6. LOS EFECTOS SOBRE LA INICIATIVA INDIVIDUAL.

1.9.6.1. Tendencia a ahogar la iniciativa de superiores y operarios.

1.9.6.2. Tendencia a concentrar la iniciativa en oficinas especializadas.

1.10. SUPERACION DE LAS LIMITACIONES DE LA PROGRAMACION.

1.10.1. EN CUANTO A LA IMPREVISIBILIDAD.

1.10.1.1. Obtener y acumular datos.

1.10.1.2. Desviarse de las áreas de mayor incertidumbre.

1.10.1.3. Preparar programas alternativos.

1.10.1.4. Aislar el factor incierto y programar experimentalmente.

1.10.1.5. Prever coberturas.

1.10.2. EN CUANTO A LA REPETITIVIDAD.

1.10.2.1. Descubrir y aislar los aspectos repetitivos.

1.10.2.2. Puede ser imposible programar una operación completa pero siempre será posible programar partes de la operacion.

1.10.2.3. Crear aspectos repetitivos que se puedan someter a procedimientos y métodos standarizados.

1.10.3. LA TENDENCIA A LA INFLEXIBILIDAD.

1.10.3.1. Programar la revisión regular.

1.10.3.2. Facilitar la existencia de excepciones.

1.10.3.3. Cultivar actitud propicia al cambio.

1.10.4. COSTE DE LA PLANIFICACION.

1.10.4.1. Dar preferencia a la solución de problemas repetitivos y programas standard.

1.10.4.2. Estudiar los costes, los tiempos. Emplear PERT.

1.10.5. LA EXIGENCIA DE UNA ACCION RAPIDA.

1.10.5.1. Dar preferencia a programas repetitivos.

1.10.5.2. Estudio ponderado en "pros y contras".

1.10.5.3. Prever emergencias y programas especiales o provisionales por si ocurre la emergencia.

1.10.6. EFECTOS SOBRE LA INICIATIVA INDIVIDUAL.

1.10.6.1. Dar participación en la programación. Consultas. Comites.

1.10.6.2. Identificar a los que tienen iniciativa y promocionarlos a puestos ejecutivos y a oficinas de planificación, organos staff, etc.

1.10.6.3. Buzones de sugerencias.

1.10.6.4. Descentralizar la autoridad.

1.11. SIMPLIFICACION DE LA TAREA DIRECTIVA DE PLANIFICACION.

1.11.1. LA PROGRAMACION IMPONE UNA CARGA MUY PESADA. QUE DEBE Y PUEDE SER SIMPLIFICADA.

1.11.1.1. Exige considerable esfuerzo mental y gran cantidad de tiempo. Si cada vez que el directivo ha de decidir una acción tuviese que realizar, aisladamente, la tarea de programación, resultaría agobiante sobre todo en empresas grandes o medias.

1.11.1.2. Hay medios para simplificarla. Sobre todo cuando no se trata de montar una entidad nueva sino de introducir modificaciones en una empresa en marcha.

1.11.2. SE SIMPLIFICA ACEPTANDO PROVISIONALMENTE CIERTOS PUNTOS DE REFERENCIA.

1.11.2.1. Los objetivos fijados por órganos superiores.

1.11.2.2. Las políticas generales en cuyo marco nos movemos.

1.11.2.3. La mentalidad institucional existente. Reconociendo la organización y aceptando los planes existentes.

1.11.2.4. Siempre que esa aceptación sea provisional y se monte la revisión crítica metódica.

- 1.11.3. SE SIMPLIFICA PREDETERMINANDO STANDARS PROVISIONALES (DE PRODUCCION; PROCEDIMIENTOS Y METODOS)
- 1.11.3.1. Se establece la presuncion de que esos standars son correctos y se cumplen.
- 1.11.3.2. Se aceptan provisionalmente. Se empieza enseguida a revisar.
- 1.11.3.3. Cuantos más standars se empleen más facil será programar.
- 1.11.4. SE SIMPLIFICA NO EMPEZANDO POR PROGRAMAS AMPLIOS GENERALES.
- 1.11.4.1. Para evitar la excesiva "teorización", la falta de datos para construir programas consistentes y el retraso de la adhesión de los niveles inferiores .
- 1.11.4.2. Conviene empezar por preparar procedimientos y métodos detallados si bien con una hipótesis de objetivos y programas operativos que enmarque y oriente la actuación detallada.
- 1.11.5. SE SIMPLIFICA ORGANIZANDO LA TAREA DE PROGRAMACION.
- 1.11.5.1. Delegando y descentralizando.
- 1.11.5.2. Empleando asesores STAFF. Básico si se centraliza la programación y aún si se descentraliza, como medio de ayuda común.
- 1.11.5.2.1. Los asesores STAFF son prolongación directiva. Realizan lo que el propio ejecutivo haría si tuviese tiempo y conocimientos técnicos especiales:
- A) Reunir, resumir, interpretar datos.
 - B) Recomendar modos de actuación, discutir detalles de programa, preparar instrucciones (del ejecutivo) para ponerlas en práctica , explicarlas.
 - C) Controlar, ejecutar, iniciar acción correctiva.
 - D) Fomentar coordinación, información mutua.
- 1.11.5.2.2. Los asesores STAFF son adaptables a diversas tareas, deben tener acceso rápido a la información y pasarla al ejecutivo principal.
- 1.11.5.3. Participación conjunta de PROGRAMADORES Y STAFF.
- 1.11.6. SE SIMPLIFICA AUXILIANDOSE DE NORMAS Y GRAFICOS (NORMAS UNE, DIAGRAMAS , ORGANIGRAMAS, REDES PERT Y CPM)
- 1.12. LA DECISION DE PROGRAMAR.
- 1.12.1. HA DE RESPONDER A UNA SERIE DE PREGUNTAS.
- 1.12.1.1. ¿ Que beneficios puedo llegar a obtener?
- 1.12.1.2. ¿Que limites se presentan?
- 1.12.1.3. ¿ Qué combinaciones de programas haremos?
- 1.12.1.4. ¿ Hasta qué grado de detalle podemos llegar en la previsión?
- 1.12.1.5. ¿ Con qué anticipación programamos ?
- 1.12.1.6. ¿En qué medida compensan los beneficios a las desventajas ?
- 1.12.2. DEBE TENER EN CUENTA QUE NORMALMENTE UN MAL PROGRAMA ES MEJOR QUE NO TENER NINGUNO.
- =====