**LECCION 5 La Planificación y herramientas para planificar**

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación se encuentran las siguientes características mas o menos comunes:

* La planificación es una metodología para la toma de decisiones.
* La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
* La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
* La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
* La planificación es un proceso social.
* La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
* La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. La gestión, y por ende, la planificación se relacionan con el gobierno de los sistemas. De allí que la planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

Todos los autores coinciden en señalar que el proceso se inicia con un diagnostico, estudio o investigación de la situación o realidad a planificar. Posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración o formulación de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control. Por último, una vez se ejecuta el plan se procede a su evaluación. En resumen, el proceso se plantea en las siguientes etapas:

1. Diagnóstico, estudio o investigación de la realidad.
2. Programación, elaboración o formulación.
3. Discusión y decisión.
4. Ejecución o aplicación.
5. Control.
6. Evaluación.

El proceso se puede resumir en dos grandes fases que incorporan la **comunicación y las decisiones respectivas**. **Esas fases son la de análisis y la de diseño**. En **la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagrama para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. Una vez se llega a acuerdos sobre lo que se debe resolver se procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. El objetivo se refiere a la situación global que se estima alcanzar al final del plan y la estrategia se presenta como la combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir desde la situación presente a la situación objetivo definida**

**La Planificación en las Organizaciones**

La planificación es un proceso administrativo y como tal opera en las organizaciones.

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

Las Organizaciones.

En general, las organizaciones tienen características comunes. Señala Dessler, que las mismas pueden ser resumidas en las siguientes: a) son unidades sociales con un propósito, b) están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas que les permiten contribuir a los propósitos organizacionales y, c) tienen uno o mas administradores que cumplen tareas de planeación,, dotación, organización, dirección y con-trol del personal, las tareas y los resultados.

Una organización consiste en un conjunto de unidades diferenciadas con relación a la naturaleza de las tareas que en cada unidad se ejecutan, esto es, existe una división del trabajo. Estas unidades se mantienen con arreglo a una jerarquía en el sentido que el responsable de una unidad reporta a un responsable de mas alto nivel en la organización. Es a este nivel de unidades diferenciadas que se formula el plan operativo.

Dado que las organizaciones están constituidas por personas, las organizaciones en si mismas, no poseen objetivos. Los "objetivos organizacionales" se refieren generalmente a objetivos de la alta gerencia. Por tanto, se debe distinguir entre los objetivos que la alta gerencia pretende alcanzar de los objetivos de los otros participantes en la organización (trabajadores, empleados, etc); estos poseen sus propios objetivos personales que desean lograr; estos objetivos personales estan relacionadas con la satisfacción de sus propias necesidades. Es difícil que ocurra una perfecta congruencia entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

**HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACION**

La planificación es un paso vital para obtener resultados satisfactorios eficientes y eficaces, de allí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, además de que surge la necesidad de aplicar herramientas de solución de problemas adecuadas y de fácil comprensión, para una planificación eficaz al momento de buscar soluciones a nuestros problemas.   
Las herramientas y técnicas cualitativas y no cuantitativas son las siguientes:  
  
1. Recolección de datos.  
2. Lluvia/Tormenta de ideas (Brainstorming).  
3. Diagrama de Paretto.  
4. Diagrama de Ishikawa.  
5. Diagrama de flujo.  
6. Matriz de relación.  
7. Diagrama de comportamiento.  
  
La experiencia de los especialistas en la aplicación de estas herramientas señala que bien utilizadas y aplicadas, con la firme idea de estandarizar la solución de problemas, los equipos pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

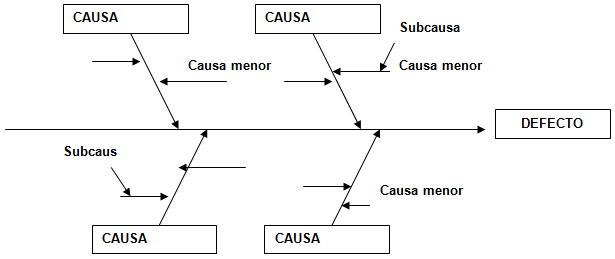
**2 RECOLECCIÓN DE DATOS**  
2.1 CONCEPTO  
Es una recolección de datos para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.  
  
2.2 USO  
Hace fácil la recopilación de datos y su realización de forma que puedan ser usadas fácilmente y ser analizadas automáticamente. Una vez establecido el fenómeno que se requiere estudiar e identificadas las categorías que lo caracterizan, se registran los datos en una hoja indicando sus principales características observables.  
Una vez que se ha fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analice las siguientes cuestiones:  
  
• La información es cuantitativa o cualitativa.  
• Cómo se recogerán los datos y en que tipo de documentos se hará.  
• Cómo se utilizará la información recopilada.  
• Cómo se analizará.  
• Quién se encargará de recoger los datos.  
• Con qué frecuencia se va a analizar.  
• Dónde se va a efectuar.  
  
2.3 OTROS NOMBRES  
• Hoja de recogida de datos  
• Hoja de registro   
• Verificación  
• Chequeo o Cotejo   
  
2.4 PROCEDIMIENTO  
1. Identificar el elemento de seguimiento  
2. Definir el alcance de los datos a recoger.  
3. Fijar la periodicidad de los datos a recolectar.  
4. Diseñar el formato de la hoja de recogida de datos, de acuerdo a la cantidad de información a escoger, dejando espacio para totalizar los datos, que permita conocer: las fechas de inicio y termino, las probables interrupciones, las personas que recoge la información, la fuente etc.

**3 LLUVIA DE IDEAS**  
3.1 CONCEPTO  
Técnica que consiste en dar oportunidad, a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado asunto que se estudia, ya sea un problema, un plan de mejoramiento u otra cosa, y así se aprovecha la capacidad creativa de los participantes.  
  
3.2 USO  
Se pueden tener dos situaciones ante la solución de un problema:  
  
1. Que la solución sea tan evidente que sólo tengamos que dar los pasos necesarios para implementarla, y   
2. Que no tengamos idea de cuáles pueden ser las causas, ni las soluciones.  
  
Es aquí donde la sesión de tormenta de ideas es de gran utilidad. Cuando se requiere preseleccionar las mejores ideas.  
  
3.3 OTROS NOMBRES  
• Brain Storming  
• Tormenta de ideas  
  
3.4 PROCEDIMIENTO   
1. Nombrar a un moderador del ejercicio.  
2. Cada miembro del equipo tiene derecho a emitir una sola idea por cada turno de emisión de ideas.  
3. No se deben repetir las ideas.  
4. No se critican las ideas.  
5. El ejercicio termina cuando ya no existan nuevas ideas.  
6. Terminada la recepción de las ideas, se les agrupa y preselecciona conforma a los criterios que predefina el equipo.  
  
**4. DIAGRAMA DE PARETTO**  
4.1 CONCEPTO  
Gráfico cuyas barras verticales están ordenadas de mayor a menor importancia, estas barras representan datos específicos correspondientes a un problema determinado, la barra más alta esta del lado izquierdo y la más pequeña, según va disminuyendo de tamaño, se encuentra hacia la derecha.  
  
4.2 USO  
Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado y así convertir las cosas difíciles en sencillas. Este principio es aplicable en cualquier campo, en la investigación y eliminación de causas de un problema, organización de tiempo, de tareas, visualización del antes y después de resuelto un problema, o en todos los casos en que el efecto final sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.  
  
4.3 PROCEDIMIENTO  
1. Decidir qué problemas se van a investigar y cómo recoger los datos.  
2. Diseñar una tabla de conteo de datos (totales).  
3. Elaborar una tabla de datos.

• Lista de ítems  
• Totales individuales  
• Totales acumulados  
• Composición porcentual  
• Porcentajes acumulados  
4. Organizar los ítems de mayor a menor.  
5. Dibujar dos ejes verticales y uno horizontal

**5. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**  
5.1 CONCEPTO  
Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.  
  
5.2 USO  
Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.  
  
5.3 OTROS NOMBRES  
• Diagrama de espina de pescado  
• Diagrama Causa Efecto  
  
5.4 PROCEDIMIENTO  
1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema  
2. Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho

3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal  
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias



5. Asignar la importancia de cada factor  
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, maquinas, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente y materia prima (6 M`s)  
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema  
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad

**7. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO**  
7.1 CONCEPTO  
Herramienta que permite graficar los puntos del comportamiento de una variable, de acuerdo a como se van obteniendo.  
  
7.2 USO  
• Para representar visualmente el comportamiento de una variable  
• Evaluar el cambio de una proceso en un período  
  
7.3 NOMBRES  
• Diagrama de Tendencias o grafico de regresión-proyeccion  
  
7.4 PROCEDIMIENTO  
1. Decidir qué problema se va a monitorear y cómo se van a recoger los datos  
2. Mantener el orden de los datos, tal como fueron recolectados  
3. Dibujar un eje vertical y uno horizontal (Eje X Tiempo - Eje Y Medida)  
4. Marcar los puntos. Un punto marcado indica ya sea la medición o cantidad observada en un tiempo determinado  
5. Unir las líneas de puntos  
6. Escribir en el diagrama cualquier información necesaria

