

## **TEORIA DE ORGANIZACIONES – UNIDAD N° 3 –PLANIFICACION PARTE I**

### **GUIA DE ACTIVIDADES:**

- 1) En que consiste la Planeación? En que nos ayuda?
- 2) Para que se Planifica?
- 3) Cuáles son los pasos para Planificar?
- 4) En que consiste “Establecer Objetivos”?
- 5) Para que se realiza un Análisis de la Situación Actual? Que se evalúa en el análisis externo y que en el análisis interno?
- 6) Que son las Fortalezas y las Debilidades dentro de la Perspectiva Interna?
- 7) Que son las Oportunidades y Amenazas dentro de la Perspectiva externa?
- 8) Explique las estrategias como Plan, como Acción y como Patrón.
- 9) En que consiste Diseñar Programas o Planes de Acción?
- 10) Que se debe especificar en los Programas?

## Capítulo 3: Planificación y estrategias organizacionales

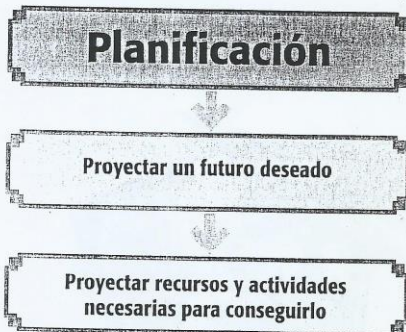
### PLANEACIÓN: FUNDAMENTOS DE PROYECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS

A la hora de irnos de vacaciones con amigos o familia, preferimos decidir con anticipación a dónde nos vamos (playa o montaña), cómo nos vamos (tren, avión, micro, auto...), cuánto vamos a gastar (porque lo ahorramos, porque nos dan la plata...), y sobre todo qué tipo de vacaciones queremos (diversión, aventura, descanso...). Estos y otros interrogantes son planteados en nuestras mentes para el logro de nuestro principal objetivo.

Tal como cada uno de nosotros prefiere proyectar los pasos a seguir para conseguir un objetivo propuesto (como en el ejemplo anterior), así también lo hacen todas las organizaciones.

Pero entonces, vienen a nuestra mente varias preguntas: qué es planificar, para qué sirve, cuándo es necesario hacerlo y aún más importante, cómo planifico.

La planeación, consiste en un proceso a través del cual se establecen los objetivos (a dónde se quiere llegar), se analiza la situación actual (dónde está la organización hoy), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

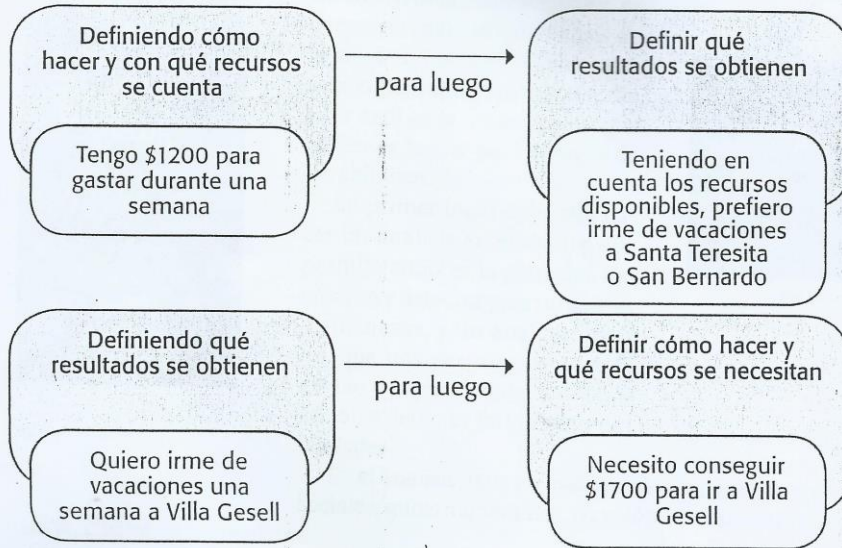


#### ¿Para qué planificar?

- Definir hacia dónde nos dirigimos
  - Negociar
- Comunicar eficazmente
  - Crear futuro
- Generar compromiso
- Ordenar pensamientos
- Guiar hacia el objetivo
  - Controlar

Planificar nos ayuda a crear el futuro. De las decisiones que tomemos hoy dependerá el resultado obtenido, ya sea éxito o fracaso. También este proceso ayuda a hacer que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad.

¿CÓMO PLANIFICAR?



**El proceso de la planificación**

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:



**1. ESTABLECER OBJETIVOS**

Cualquier organización, desea alcanzar objetivos, es decir, aquella situación deseada o imagen que se pretende de cara al futuro.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros desde los que se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL



Michael S. Klein

Una vez que se establecieron los objetivos organizacionales, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la organización para más tarde poder decidir cuál es la mejor acción que podemos tomar para el logro de los objetivos.

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y un análisis interno, que nos permita conocer el estado o capacidad de la organización y detectar fortalezas y debilidades.

En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores.

Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etcétera.

Una de las herramientas más sencillas que permiten analizar la situación actual de cualquier organización es conocida como Matriz FODA. Dicha matriz permite observar la organización desde una perspectiva interna y otra externa. Vale aclarar que FODA es la abreviatura para las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

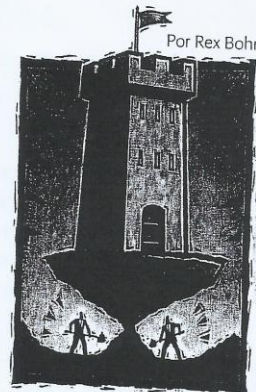
### Perspectiva interna de la empresa

Dentro de la perspectiva interna encontramos las fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:** elementos positivos que posee la organización y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Es decir, son aquellas actividades internas de la organización que se llevan a cabo relativamente bien. Algunos ejemplos podrían ser: objetivos claros, foco en la capacitación de los empleados, excelente motivación de los empleados por el clima laboral-beneficios-salario, buenos tratos personales, responsabilidad social activa, etcétera.



Por Bruno Budrovic



Por Rex Bohn

**Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones de conflicto, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etcétera.

### Perspectiva externa a la empresa

Dentro la perspectiva externa encontramos las oportunidades y amenazas.



**Oportunidades:** elementos del ambiente que la organización puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, posibilidad de implementar nueva tecnología que se encuentra en el mercado, una necesidad desatendida en el mercado, etcétera.

**Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se los previene o no se trabaja para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia desleal, alta rivalidad por parte de los competidores, fenómenos naturales desalentadores para la actividad organizacional, situación económica incierta, etcétera.

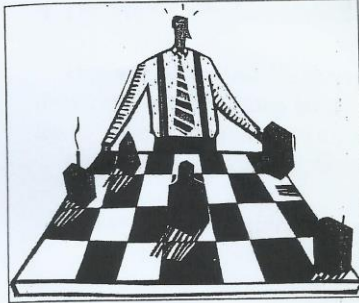
Ahora te planteamos otro desafío

**Así como cualquier organización puede realizar un FODA para evaluar aquellos puntos positivos y negativos, te desafiamos a que construyas tu propio FODA: ¿cuáles son tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?**

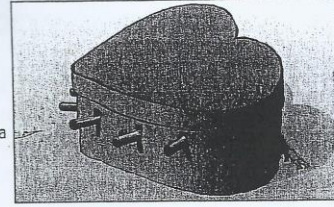
### 3. FORMULAR ESTRATEGIAS

Una vez que hemos establecido los objetivos y analizado la situación actual de la organización, pasamos a determinar las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Las guerras fueron el escenario donde apareció por primera vez la palabra **ESTRATEGIA** y se usaba para hacer alusión a los planes que diseñaba cada bando para vencer a su enemigo. Más tarde se comenzaron a utilizar en el ámbito empresarial y hoy en día, ya podemos decir que se aplica a nivel personal, para conseguir un trabajo, conquistar una pareja, etcétera.



Por Jim Dandy



Por Janusz Kapusta

A continuación se exponen aquellas definiciones de estrategia que marcaron el curso de la Administración:

**Peter Drucker** fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

**Henry Mintzberg** es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.

- La estrategia como **PLAN**: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- La estrategia como pauta de **ACCIÓN**: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- La estrategia como **PATRÓN**: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- La estrategia como **POSICIÓN**: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- La estrategia como **PERSPECTIVA**: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

#### 4. DISEÑAR PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN

Una vez determinadas las estrategias pasamos a desarrollar los programas o planes de acción, que consisten en documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias.

En dichos programas o planes, debemos especificar:

- **Los pasos a seguir:** qué tareas se van a realizar para implementar o ejecutar los planes de acción.
- **La asignación de recursos:** qué recursos se van a utilizar y cómo se van a distribuir.
- **Los responsables:** quiénes serán los encargados de llevar a cabo, implementar o ejecutar las estrategias o acciones.
- **El cronograma con fechas y tiempos:** cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias o acciones, y en qué tiempo se obtendrán resultados.
- **El presupuesto:** cuánto se invertirá en la implementación o ejecución de las estrategias o acciones.



#### Actividades

**Situación:** tu grupo del colegio quiere irse de viaje, para más precisión pensemos en el viaje de egresados a Bariloche. Imaginemos al curso como una pequeña organización que tiene como objetivo lograr que todos puedan viajar.

- 1) ¿Qué estrategia utilizarán?

Ejemplo: juntar fondos a través de eventos.

- 2) ¿Cuál será su Programa o Plan de acción para llevarla a cabo?

Especifiquen pasos a seguir, asignación de recursos, responsables, etcétera.