



Planificaciones

7651 - Introducción a la Planificación Interactiva

Docente responsable: PONIEMAN GUILLERMO OSCAR

OBJETIVOS

El Ingeniero químico esta capacitado para dedicarse a la investigación científica, a la proyectacion de plantas de proceso, su construcción y montaje, y su operación y mantenimiento.

Al comienzo de su carrera profesional ocupará posiciones de responsabilidad tales como líder de un grupo de investigación o proyectacion o jefe de planta. Luego podrá alcanzar niveles superiores tales como Profesor Universitario, Gerente de ingeniería, Gerente de Producción, Director de Operaciones y, en algunos casos, Director General o Presidente de una Empresa. También podrá decidir, en algún momento de su vida profesional, dedicarse al libre ejercicio de la profesión.

En todos estos casos deberá ser capaz de planificar sus actividades y deberá tener en cuenta que deberá relacionarse con otros seres humanos que podrán ser subordinados, personas con igual nivel de responsabilidad, supervisores y superiores jerárquicos, clientes, proveedores, etc.

Para progresar en su carrera no deberá ser un dictador despiadado con sus subordinados, ni un humilde servidor de sus superiores. No deberá "defender su quinta" con los pares ni ser inflexible con clientes y proveedores, sino ser capaz de encontrar puntos de conveniencia común.

La Universidad no lo prepara para todo esto y el necesario aprendizaje deberá ser hecho "a los golpes" y sin ninguna guía, si no se encuentra un supervisor comprensivo.

Estos golpes pueden ser tan fuertes, en caso de encontrar un supervisor autoritario, como para marcar psicológicamente toda su vida futura.

- Uno llega a Gerente sin tener la menor idea de que hacer - Oposición con la preparación tecnológica.
- Objetivo del curso: prepararse para eso y tener ideas propias. Despertar inquietudes.

CONTENIDOS MÍNIMOS

-

PROGRAMA SINTÉTICO

1 - CONCEPTO CAMBIANTE DEL MUNDO

- PARA QUE PLANIFICAR
- Antes del cambio. Abuelo y nieto. Cotización del dólar.
- Aceleración del cambio. Representación gráfica.
- Drucker: manejar discontinuidades.
- Toeffler : No responder con suficiente celeridad
- Schon : Obsolescencia de los problemas.
- Inseguridad. Turbulencia
- Complejidad
- CONDUCTA
- Circunstancia (vieja receta) vs. Situación
- EL CAMBIO
- 90% información  pronostico
- 9% conocimiento  aprendizaje
- 1% comprensión  adaptación
- LA COMPRESION deriva de nuestras apreciaciones sobre la naturaleza del mundo.
- CAMBIO DE ERA. Transición de una era a otra.
- EDAD MEDIA. Viajar es difícil, la curiosidad es pecado. Verdad revelada. Vida Espiritual. Preparación para la vida eterna.
- STUDIA HUMANITATIS – Trivio: gramática, retórica, dialéctica. Cuadrivio: geometría, aritmética, astronomía, música
- ARTES DIVINAS - Derecho civil y canónico. Filosofía contemplativa y teológica. Teología dogmática, mística y polémica.
- RENACIMIENTO. Humanismo. Búsqueda de libros y manuscritos. Temor, asombro, curiosidad
- ANÁLISIS: proceso de tres etapas. Subdividir, conocer y volver a armar. Método de investigación utilizado hasta la primera mitad del siglo XX.
- El análisis de un sistema explica COMO trabaja el sistema, no PORQUE lo hace. Conduce al CONOCIMIENTO, no a la COMPRESION.
- REDUCCIONISMO. Subdivisiones sucesivas como consecuencia del análisis
- DETERMINISMO. Conocimiento del Universo. Causa-efecto. Prueba cosmológica de la existencia de Dios.
- AISLAMIENTO DEL ENTORNO. Laboratorios. Leyes ideales

- VISION DEL UNIVERSO
- A través del análisis, reduccionismo y determinismo, visto como una maquina. Un reloj herméticamente sellado cuyo comportamiento está determinado por su estructura interna y las leyes causales de la naturaleza.
- Creado por Dios para cumplir con Su voluntad
- Hombre a imagen y semejanza de Dios
- LA REVOLUCION INDUSTRIAL
- Reemplazo de la fuerza humana por la fuerza de la maquina
- Análisis del trabajo, líneas de producción, mecanización del trabajo
- Contrasantido de la revolución industrial. Hombre obligado a comportarse como una maquina. Beneficios y costos.
- TRANSICION DESDE LA ERA MAQUINISTICA
- Conceptos que no podían ser explicados
- Libre albedrío vs. leyes causales
- Principio de indeterminación de Heisemberg. Ponía en duda que el Universo pudiera ser explicado completamente.
- La segunda guerra mundial: Grupos de estudios interdisciplinarios. La investigación operativa
- LA VISION SISTEMICA.
- NATURALEZA DE LOS SISTEMAS
- El comportamiento de cada elemento influye en el comportamiento del todo
- El resultado de esta influencia depende del comportamiento de los otros elementos.
- No es posible formar subgrupos independientes
- Por lo tanto no se puede subdividir un sistema porque
- Pierde sus propiedades esenciales cuando se separan elementos
- Los elementos separados pierden sus propiedades esenciales
- UN SISTEMA NO PUEDE SER COMPRENDIDO POR MEDIO DEL ANALISIS.
- EL PENSAMIENTO SISTEMICO
- SINTESIS. Tres etapas. Identificar un todo contenedor, explicar sus propiedades, comprender las propiedades del objeto a estudiar sobre la base de su rol en el todo contenedor. Luego viene el análisis.
- DISEÑO VS. INVESTIGACION. En el diseño de sistemas las partes no se ensamblan como en un rompecabezas sino que deben interactuar eficazmente y armoniosamente.
- EXPANSIONISMO. Las identificaciones sucesivas de todos contenedores implican tender a la comprensión del Universo. La comprensión completa es un ideal al cual es posible acercarse más y más pero que nunca se puede alcanzar.
- PRODUCTOR-PRODUCTO. No hay leyes que puedan aplicarse en todo entorno.
- NIVEL DE OBSERVACION. Entorno (suprasistema), Sistema y Subsistemas
- CLASIFICACION DE SISTEMAS. En base a su capacidad de decisión. (una entidad tiene capacidad de decisión cuando puede elegir objetivos y medios para alcanzarlos en dos o más entornos).
- Mecánicos (deterministicos)
- Organismos (animados)
- Sociales (organizaciones)
- capacidad de decisión. (una entidad tiene capacidad de decisión cuando puede elegir objetivos y medios para alcanzarlos en dos o más entornos).
- Mecánicos (deterministicos)
- Organismos (animados)
- Sociales (organizaciones)
- Ecológicos.

2 – CONCEPTO CAMBIANTE DE LA EMPRESA

- LA EMPRESA COMO SISTEMA MECANICO
- Maquina que sirve a los propósitos de su creador (el propietario)
- Propietario = dios
- Ganancia = propósito
- Empleados = Elementos reemplazables de una máquina

- Condiciones necesarias
- Propietario presente y todopoderoso (contratar, despedir, premiar, castigar)
- Dependencia económica de los Empleados (miedo al despido o al castigo)
- Bajo nivel de educación y, consecuentemente, de aspiraciones.
- Escasa habilidad necesaria. Fuerza muscular. Fácil de reemplazar.

- Esta visión de la empresa comenzó a cambiar en la época de la primera guerra mundial.
- Presiones para el cambio
- Necesidad de inversiones adicionales para seguir creciendo. Accionistas externos
- Múltiples propietarios dispersos y anónimos.
- Dios desaparece  Aparece un clero (los gerentes) que interpretan su voluntad
- Bajas remuneraciones frente a la creciente prosperidad de la Empresa impulsan los movimientos sindicales.
- La escolaridad obligatoria incrementa el nivel de aspiraciones.
- La mecanización requiere mayor capacitación

- LA EMPRESA COMO SISTEMA ORGANISMO
- Organismo cuyo propósito es sobrevivir y crecer. La Ganancia es como el oxígeno
- Gerentes = cabeza y cerebro. Ya no tienen la verdad revelada: son responsables de sus actos.
- Empleados = miembros (apólogo de Menenio Agrippa). Difíciles de reemplazar. Adquiere importancia la salud y seguridad en el trabajo.
- Esta visión de la empresa comenzó a cambiar en la época de la segunda guerra mundial.
- Presiones para el cambio
- El trabajo monótono y aburrido influía en el rendimiento de los empleados
- Profesionalización de los Gerentes (Profesional: Asigna importancia primaria a la aplicación de sus principios y a modelos de comportamiento. La lealtad al Empleador es secundaria)
- La automatización requería capacidad de aprender. Inversiones en capacitación de los empleados. Reemplazo más costoso.
- Empleados con habilidades que sus jefes no tienen (pilotos de aviones, programador de computadoras etc.)
- Movilidad en el empleo
- Mayor permisividad en la Sociedad
- Comienza la era de los Sistemas.

- LA EMPRESA COMO SISTEMA ORGANIZACIÓN
- Una organización es:
- Sistema con propósito propio  no es una máquina
- Parte de uno o más sistemas con propósito propio  está insertada en un entorno
- Sus partes tienen propósitos propios  no es un organismo.
- Teoría de los Stakeholders
- Gráfico
- La Empresa provee bienes y servicios a algunos, y dinero a otros con el cual pueden adquirir bienes y servicios  produce y distribuye riqueza
- El empleo es la principal forma de distribución
- Los empleados constituyen una categoría especial de stakeholders. Su entorno es la Empresa. A ella dedican gran parte de su vida y son los que más sufren si la Empresa falla.
- El funcionamiento de un sistema es más eficiente cuando mejora el funcionamiento y la interacción de los subsistemas que lo integran. Si algún elemento o subsistema funciona mal todo el conjunto se ve perjudicado.
- Propósito de la Organización  Aumentar la habilidad de todos sus stakeholders para conseguir sus objetivos.

- CONFLICTO – Se produce cuando el comportamiento de uno o más subsistemas es tal que la eficiencia de otros subsistemas y por consiguiente de todo el conjunto se ve reducida.
- En la empresa (sistema organización) el conflicto puede producirse entre personas o entre partes de la empresa (oficinas, departamentos etc.)
- Lo contrario del conflicto es la cooperación. El comportamiento de uno o unos es tal que la eficiencia de otro u otros se ve incrementada.

- TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS – Frente a un conflicto se pueden adoptar diferentes actitudes:
- ABSOLVER – No tomar acción. Esperar que el conflicto se resuelva por sí solo.
- RESOLVER – Negociar, someter a arbitraje. El proceso termina cuando las partes en discordia estiman que se ha alcanzado un razonable equilibrio.
- SOLUCIONAR – Llegar al sometimiento de la parte más débil por la parte más fuerte. El conflicto se intensifica hasta que el más fuerte gana.

- **DISOLVER** – Eliminar las causas del conflicto actuando sobre los oponentes y el entorno.

El concepto contrario es el de **COOPERACION** - Se produce cuando el comportamiento de uno o más subsistemas es tal que la eficiencia de otros subsistemas y por consiguiente de todo el conjunto se ve **INCREMENTADA**.

3 – CRECIMIENTO Y DESARROLLO

- **DESARROLLAR** = Aumentar la capacidad de otros para satisfacer sus legítimas necesidades y deseos. (Legítimo = que no se opone a las necesidades y deseos de otros)
 - **CRECER** = Aumentar en número o tamaño
 - Crece un cementerio, el peso de las personas, un basurero
 - Robinson Crusoe como paradigma de desarrollo
 - El Nivel de Vida depende de lo que uno posee
 - El Nivel de Desarrollo depende de lo que uno puede hacer con lo que posee. Aumenta la Calidad de Vida
 - Ganancias repentinas (lotería) incrementan la riqueza pero no el desarrollo.
 - Uno no puede desarrollar a otros. Solamente corresponde hablar de auto-desarrollo.
 - Uno puede facilitar y alentar el desarrollo de otros.
- **LIMITES AL CRECIMIENTO Y AL DESARROLLO**
 - Limite = Cantidad que no puede ser superada
 - Si los recursos son limitados, o se logra incrementarlos o se reducen las aspiraciones.
 - Cuanto más uno es desarrollado, tanto menos es limitado por los recursos y tanto más puede incrementar sus recursos.
 - Ej. Pescado
 - Las principales obstrucciones para el crecimiento son exteriores. Las principales obstrucciones para el desarrollo son interiores.
 - Objeto del estudio de la economía son los bienes escasos. El desarrollo no tiene límites tiende al ideal de la omnicompetencia.
 - Omnipotencia vs. Omnicompetencia. Poder sobre los otros vs. Poder sobre sí mismo.
- **INDICADORES DEL NIVEL DE VIDA Y DE LA CALIDAD DE VIDA**
 - Nivel de vida: P.B.I por habitante, Automóviles, Televisores, Teléfonos, Radios. Hospitales etc.
 - Calidad de vida: Tasas de criminalidad, alcoholismo, drogadicción, suicidios, ausentismo, enfermedades
- **MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA.** Valores. La Verdad, la Abundancia, el Bien, la Belleza
 - **VERDAD** – función Científica y Tecnológica de la Sociedad. Tiende a incrementar la Información, el Conocimiento y la Comprensión. Mejora la eficiencia.
 - **ABUNDANCIA** – función económica de la Sociedad. Bienestar, Producción y Distribución de la riqueza. Protección y conservación de recursos.
 - **BIEN** – función ética y moral de la Sociedad. Tiende a remover los conflictos internos de los individuos (paz de la mente) y entre individuos (Paz en la Tierra). Educación, Religión, Familia.
 - **BELLEZA** – función estética de la Sociedad. Insatisfacción con la situación presente y satisfacción que proporciona el perseguir un ideal. Luchar para conseguir lo que se desea.
- La Empresa (organización) debe propender al mejoramiento de la calidad de vida (desarrollo) de sus stakeholders. Sólo así la organización podrá desarrollarse a su vez.

4 – ESTILOS DE CONDUCCION EMPRESARIA

- Estilos gerenciales básicos: difícil encontrarlos al estado puro; hay combinaciones de ellos pero siempre hay uno predominante.
- **INACTIVO**
 - El gerente "inactivo" quiere preservar el PRESENTE. Está razonablemente satisfecho de cómo están las cosas
 - Puede compararse con el nadador que se deja llevar por la marea
 - Objetivos principales son la Supervivencia y la Estabilidad
 - Actitud frente al cambio: Prevenirlo.
 - El gerente "inactivo" es en realidad sumamente activo. Aun si no hay crisis (generalmente la hay) trata de evitar que las cosas ocurran.
 - Conducción piramidal. Modelo: maquina autorregulada
 - Estructura burocrática. Comités, comisiones, grupos de estudio para reunir datos que nadie usa.

- Frente a un conflicto prefiere absolverlo
- Valores fundamentales: convencionalidad, costumbres, respeto por las reglas de comportamiento (hay que parecerlo.....)
- Propiedades indeseables: creatividad, innovaciones, errores por comisión
- REACTIVO
- El gerente “reactivo” quiere recrear el PASADO. Todo tiempo pasado fue mejor.
- Puede compararse con el nadador que nada contra la marea hacia la costa.
- Objetivo principal es la Ganancia.
- Actitud frente al cambio: Deshacerlo eliminando la causa
- El adelanto tecnológico es intrínsecamente malo porque facilita el cambio. Debe ser mirado con desconfianza.
- Conducción por “el viejo”.
- Estructura paternalista.
- Frente a un conflicto prefiere resolverlo.
- Valores fundamentales: edad, experiencia, lealtad, compromiso
- Propiedades indeseables: profesionalismo, espíritu de iniciativa, errores por comisión

- PREACTIVO
- El gerente “Preactivo” quiere tomar ventaja del FUTURO. Predecirlo es posicionarse primero.
- Puede compararse con el nadador que siguiendo la marea, nada hacia una playa mejor
- Objetivos principales son la Supervivencia y el Crecimiento.
- Actitud frente al cambio: Predecirlo, prepararse y acelerarlo
- El adelanto tecnológico es bueno porque es causa del cambio.
- Conducción por el entrenador / capitán del equipo
- Estructura de equipo permisivo
- Frente a un conflicto propicia solucionarlo.
- Valores fundamentales: iniciativa, competencia, eficiencia.
- Propiedades indeseables: conformismo, experiencia, errores por omisión

- INTERACTIVO
- El gerente “Interactivo” quiere diseñar el FUTURO. Luego inventar caminos hacia el futuro deseado.
- Puede compararse con el nadador que intenta controlar la marea para que lo lleve hacia una playa mejor
- Objetivo principal es el Desarrollo.
- Actitud frente al cambio: Controlarlo
- El adelanto tecnológico debe ser orientado hacia los fines deseados
- Conducción por un Líder. (alguien que se gana el respeto de sus colaboradores)
- Estructura: participativa
- Frente a un conflicto propicia disolverlo
- Valores fundamentales: compromiso, comunicatividad, creatividad, coraje.
- Propiedades indeseables: autoritarismo, sumisión.

“No se puede ser un buen gerente si no se asigna gran importancia al desarrollo de los subordinados. La cosa más importante que uno puede dejar al final de su carrera es haber facilitado el desarrollo de otros. (similitud con el docente universitario – diferencia entre universidad y escuela terciaria)

5 – LA PLANIFICACION

PLANIFICACION – Sistema de acciones humanas racionalmente organizado y conscientemente dirigido hacia el futuro (Definición clásica). Facilitar la toma de decisiones en tiempo y forma.

- NECESIDAD DE LA PLANIFICACION – Planificar o ser planificado
- LOS FINES DE LA PLANIFICACION (Resultados que persiguen las acciones)
- METAS – Fines que se espera alcanzar en el periodo abarcado por la planificación
- OBJETIVOS – Fines que se espera alcanzar fuera del periodo para el cual se planifica
- IDEALES – Fines inalcanzables hacia los cuales se tiende.
- Para alcanzar las metas hay que elegir los MEDIOS. Un fin puede ser considerado como medio para alcanzar el fin siguiente.

- TIPOS DE PLANIFICACION

- OPERATIVA – Elige MEDIOS sobre la base de METAS, OBJETIVOS e IDEALES predeterminados
 - TACTICA - Elige METAS y MEDIOS sobre la base de OBJETIVOS e IDEALES predeterminados
 - ESTRATEGICA - Elige OBJETIVOS, METAS y MEDIOS, sobre la base de IDEALES predeterminados
 - NORMATIVA - Elige IDEALES, OBJETIVOS, METAS y MEDIOS.
- PLANIFICACION SEGÚN ESTILO GERENCIAL
 - INACTIVO – Ubicado en el PRESENTE – planificación OPERATIVA – Generalmente no hay un plan de la organización, si no esbozos esporádicos de planificación por parte de los Gerentes. Consistente con el ideal de que no pase nada.
 - REACTIVO – Ubicado en el presente mirando al PASADO - planificación TACTICA – Periódica, realizada por los distintos niveles de supervisión (describir), agregado de varios planes.
 - PREATIVO – Ubicado en el presente mirando al FUTURO - planificación ESTRATEGICA – Periódica, Impulsada por la Dirección General que le otorga gran importancia, realizada por grupos profesionales que dominan las técnicas cuantitativas y de pronóstico.
 - INTERACTIVO – Ubicado en el FUTURO mirando al PRESENTE. Inventar caminos para alcanzar el futuro deseado - planificación NORMATIVA – Continua, realizada por todo el personal apoyado por facilitadores.

6 – LA PLANIFICACION INTERACTIVA

- PRINCIPIO PARTICIPATIVO
 - COMPRENSION de la Organización. Disolución de conflictos. Mejor contribución a los fines organizacionales.
 - COMPROMISO. Haber puesto en el plan algo de sí mismo. Satisfacción estética.
- PRINCIPIO DE CONTINUIDAD
 - Planificación discontinua. Plan de mediano plazo (p ej. 5 años), actualizado en cortos plazo (p. ej. anualmente). El plan confeccionado queda vigente hasta la próxima actualización.
 - La imposibilidad de prever los acontecimientos hace que ningún plan de los resultados esperados. Los supuestos y las expectativas deben ser revisados continuamente. Toda desviación de la realidad debe ser explicada y los errores corregidos.
 - Al producirse eventos inesperados, pueden modificarse los objetivos.
- PRINCIPIO HOLISTICO
 - INTEGRACIÓN: Ninguna parte de la organización puede ser planificada independientemente de otra parte del mismo nivel. Si se presentan amenazas u oportunidades, no deben ser encaradas con criterio distinto
 - COORDINACIÓN: Ninguna parte de la organización puede ser planificada independientemente de otros niveles: una decisión tomada a un determinado nivel puede crear problema a otros niveles, tanto inferiores como superiores.
- FASES DE LA PLANIFICACION INTERACTIVA
 - FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA. Sistema de amenazas y oportunidades que la organización enfrenta.
 - PLANIFICACION DE LOS FINES. Definir los fines a perseguir. En esta fase se diseña el futuro deseado.
 - PLANIFICACION DE LOS MEDIOS. Seleccionar los medios para alcanzar los fines. En esta fase se inventan los caminos para aproximarse al futuro deseado.
 - PLANIFICACION DE LOS RECURSOS. Cuales recursos se requieren, cuando se requieren y como obtenerlos.
 - IMPLEMENTACION Y CONTROL. Quien hace que, cuando y donde. Como controlar la implementación, controlar sus consecuencias, corregir los defectos.
- UN MODELO PARA LA PARTICIPACION PARTICIPATIVA
 - Comités de planeamiento. Coordinar los planes de los niveles inferiores. Integrar los planes de su nivel con los del nivel superior e inferior.
 - Coordinar la acción de grupos del mismo nivel para disolver conflictos.
 - El tiempo de los gerentes y de los empleados. Participación en los comités.

7 – FORMULACION DE LA PROBLEMÁTICA

- ESTUDIO DEL SISTEMA.
- Fotografía de la situación presente (Como es el sistema, no como debería ser).
- Definir el sistema a planificar.
- Cual es la actividad de la empresa. ¿Existe un concepto común que agrupe las actividades?
- Organigrama oficial de la Empresa y Organigrama real.

- Políticas, Estrategias y Tácticas se emplean
- Preferencias estilísticas. Como la gente interactúa, horas trabajadas, cantidad y tipo de reuniones. Calidad del trabajo.
- Comprobar el desempeño presente de la Empresa con el pasado. Utilizar indicadores cuantitativos.
- Stakeholders. Cuales y cuantos. Cuan dependientes son de la Empresa y cuan dependiente de ellos es la Empresa.
- Competidores. Tamaño, Competitividad, Participación de mercado. Distribución geográfica. Modificaciones en el tiempo.
- Leyes y Reglamentos que afectan a la actividad de la Empresa. Grupos sociales que influyen en la actividad de la Empresa. Como el comportamiento de la Empresa afecta el entorno.

- OBSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO
- CONTRADICCIONES INTERNAS. Fines. Medios empleados para alcanzarlos. Recursos disponibles.
- CONTRADICCIONES EXTERNAS. Stakeholders externos y relaciones con el entorno. Entorno transaccional y entorno contextual.
- CONFLICTOS
 - Internos de los individuos
 - Entre individuos
 - Entre Individuos y la Empresa o partes de ella
 - Entre unidades al mismo nivel
 - Entre unidades de diferente nivel
 - Dentro de la Empresa como un todo
 - Entre la Empresa y Grupos Externos.

- PROYECCIONES DE REFERENCIA. Adonde va la Empresa si todo sigue como hasta ahora.

8 - PLANIFICACION DE LOS FINES

- EL DISEÑO IDEALIZADO
- El Sistema que se desearía ahora en el entorno existente. No hay necesidad de proyecciones.
- Tecnológicamente factible
- Operacionalmente viable
- Capaz de aprender y adaptarse.
- Fases
 - Seleccionar la misión. Buen ejercicio. Más que describir un rol. Dificultades. Evitar declaraciones obvias.
 - Especificar las propiedades deseadas. Ej. casa, auto, etc. Rama de negocios. Mercado. Distribución y logística. Servicio de post-venta. Producción. Servicios Auxiliares. Asignación de responsabilidades. Personal. Finanzas. Relaciones con el entorno.
 - Diseñar el sistema. Diseño no restringido y diseño restringido. Comparación. El futuro depende del sistema o del entorno.
 - Beneficios del diseño idealizado
 - Facilita la participación
 - Incorpora los valores estéticos al proceso de planeamiento
 - Genera consenso
 - Crea compromiso
 - Estimula la creatividad y la dirige hacia el desarrollo organizacional e individual.
 - Amplia la visión sobre lo que es posible realizar.
 - Organización del proceso del diseño idealizado. Rol del planificador profesional.

9 – PLANIFICACION DE LOS MEDIOS

- Cerrar la brecha entre el diseño idealizado y las proyecciones de referencia.
- Es un ideal si el cierre de la brecha parece insalvable
- Es un objetivo si puede conseguirse más allá del periodo de planificación.
- Es una meta si se puede hacer dentro del periodo de planificación.
- Medios tendientes a conseguir un resultado
- Acciones: comportamientos que ocupan un corto tiempo (levantarse, sentarse, hacer un llamado telefónico, escribir una carta etc. .)
- Curso de acción: sucesión de acciones (hacer un viaje, negociar un contrato, instalar nuevas maquinarias etc. .)

- Practica: acciones o cursos de acción repetidos frecuentemente (preparar informes mensuales, inspeccionar el avance de una construcción etc.)
- Proyecto: Sistema de cursos de acción secuenciales o simultáneos (construir una nueva planta, desarrollar un producto nuevo, implantar un sistema de planificación etc.)
- Programa: Sistema de proyectos (desarrollar líneas de nuevos productos, tratar de entrar en nuevos mercados, integrarse verticalmente, subcontratar servicios etc.)
- Políticas: Reglas para elegir los medios (mantener la calidad de un producto, no sobreverse, no discriminar en la toma de personal etc.)
- El problema de cerrar la brecha. Como cualquier otro problema puede ser resuelto, solucionado o disuelto (no absuelto).
- Resolver implica elegir medios que conducen a un resultado satisfactorio, suficientemente bueno. Los resolutores se escudan en la falta de información y/o en la falta de tiempo. La resolución tiende a la supervivencia. Es un enfoque reactivo.
- Solucionar implica elegir medios que conducen a un resultado óptimo, el mejor posible. Se utilizan ciencias de la administración y técnicas cuantitativas. La solución tiende al mejoramiento. Es un enfoque preactivo.
- Disolver implica elegir medios que actúen sobre el sistema o sobre el entorno para eliminar las situaciones que dan lugar al problema. La disolución tiende a la eliminación de las situaciones que dan lugar al problema: busca acercarse al ideal. Es un enfoque interactivo.

- Es un problema de diseño. En el diseño idealizado se comienza desde cero. Aquí desde el sistema existente. Importancia de la creatividad
- Para liberar la creatividad hay que deshacerse de las restricciones auto-impuestas.
- Creatividad vs. Experiencia
- Pensamiento lateral (De Bono)
- Etapas del problema
- Definir las variables relevantes
- Separar las controlables de las incontrolables
- Definir las restricciones
- Averiguar como interactúan las variables relevantes
- Medios de ataque.
- Dar participación al mayor numero posible de puntos de vista
- Crear una atmósfera para promover propuestas imaginativas y no convencionales
- Ver si y como se puede actuar sobre el entorno (suprasistema)
- Reducir la sensibilidad del sistema a los efectos de las variables incontrolables.
- Eliminar las restricciones auto-impuestas.
- Cuestionar lo obvio.

10 – PLANIFICACION DE LOS RECURSOS

- materias primas y servicios
- instalaciones y equipos (recursos de capital)
- recursos humanos
- recursos financieros
- De todas las etapas de la planificación es la que más se practica por los diferentes estilos gerenciales.
- En muchos casos la planificación financiera es considerada la planificación. El Departamento de Planificación a menudo depende de la Dirección de Finanzas.
- Utiliza principalmente técnicas cuantitativas que no son objeto del presente curso.

11 – IMPLEMENTACION Y CONTROL

- Adaptarse y Aprender
- Adaptarse a un cambio externo o interno
- Oportunidades o Amenazas
- Cambio en el Sistema o en el Entorno.
- Aprender de la experiencia propia o de otros.

PETER DRUCKER DISTINGUE ENTRE:

- hacer bien las cosas (eficiencia)

- Hacer las cosas correctas (efectividad) y de esto consigue:

- cuanto mejor hacemos una cosa incorrecta, tanto mas empeoramos la situación. Si comentemos un error haciendo la cosa incorrecta estaremos todavía peor
- En cambio, al corregir un error cometido haciendo una cosa incorrecta, mejoramos la situación porque aprendemos. La cosa correcta potencialmente puede ser mejorada.

ES MUCHO MEJOR HACER MAL LO CORRECTO QUE HACER BIEN LO INCORRECTO.
NO HACER NADA ES LA MEJOR MANERA DE NO HACER UNA COSA INCORRECTA.
PERO TAMBIEN ES LA MEJOR MANERA DE NO HACER UNA COSA CORRECTA.

- Adaptarse y aprender
 - Adaptarse a un cambio externo o interno
 - Oportunidades o Amenazas
 - Cambio en el sistema o en el entorno
- Aprender de la experiencia propia y de otros) Sistema objeto del estudio

12 - PRESENTACION DE LOS TRABAJOS

PROGRAMA ANALÍTICO TEORÍA

- 0 – introducción
- 01 - concepto cambiante del mundo
- 02 - concepto cambiante de la Empresa
- 03 - crecimiento y desarrollo
- 04 - concepto cambiante de la planificación
- 05 - la planificación interactiva
- 06 - formulación de la problemática. Análisis del sistema
- 07 - formulación de la problemática. Obstrucciones para el desarrollo y proyecciones de referencia.
- 08 - la planificación de los fines.
- 09 - el sistema de gerencia.
- 10 - la planificación de los medios
- 11 - la planificación de los recursos
- 12 - Implementacion y control

Trabajos Prácticos

- a) TP nro 1: "Planificación del curso de "Planificación Interactiva"
- b) TP nro 2: "Formulación de la problemática"
- c) TP nro 3: "Planificación de un Sistema"

BIBLIOGRAFÍA

- Planificación de la Empresa del Futuro - Russell L. Ackoff
- A BRIEF GUIDE TO INTERACTIVE PLANNING AND IDEALIZED DESIGN - Russell L. Ackoff
- <http://eco.mdp.edu.ar/funcorg/Cuerpo.htm>
- <http://www.sociate.com/texts/AckoffGuidetoIdealizedRedesign.pdf>
- <http://www.sociate.com/texts/OnMisdirectingManagement.pdf>
- <http://www.productwish.com/design2.asp>
- <http://cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp06900> Reflections on the Idealized Design Planning Process (comparación con Planning Process de GE).

- http://www.carfree.com/papers/crawford_imcl.html

RÉGIMEN DE CURSADA

Metodología de enseñanza

- Organización del curso. Diferencia con las materias habituales en Ingeniería. Nadie es dueño de la verdad. Importancia de la discusión.
- Asistencia obligatoria al 75% de las clases.
- Inicialmente se dictan los conceptos teóricos para luego aplicarlos en distintos trabajos prácticos donde se aplican la teoría.

Modalidad de Evaluación Parcial

- Aprobación de los TP con especial énfasis en la participación en clase y la elaboración de dichos TP

CALENDARIO DE CLASES

Semana	Temas de teoría	Resolución de problemas	Laboratorio	Otro tipo	Fecha entrega Informe TP	Bibliografía básica
<1> 09/03 al 14/03	0 - introduccion 1 - CONCEPTO CAMBIANTE DEL MUNDO					
<2> 16/03 al 21/03	02 - concepto cambiante de la Empresa					
<3> 23/03 al 28/03	03 - crecimiento y desarrollo					
<4> 30/03 al 04/04	03 - crecimiento y desarrollo					
<5> 06/04 al 11/04	04 - concepto cambiante de la planificación					
<6> 13/04 al 18/04	05 - la planificacion interactiva			TP 1		
<7> 20/04 al 25/04	06 - formulacion de la problematica. Análisis del sistema.			TP 2		
<8> 27/04 al 02/05	FODA y Visión, Misión y Valores			TP 2		
<9> 04/05 al 09/05	07 - formulación de la problemática. Obstrucciones al desarrollo y proyecciones de ref			TP 2		
<10> 11/05 al 16/05	08 - la planificacion de los fines			TP 3		
<11> 18/05 al 23/05	09 - la planificacion de los medios			TP 3		
<12> 25/05 al 30/05	10 - la planificacion de los recursos			TP 3		
<13> 01/06 al 06/06	11 - el sistema de control			TP 3		
<14> 08/06 al 13/06				TP 3		
<15> 15/06 al 20/06						
<16> 22/06 al 27/06						

CALENDARIO DE EVALUACIONES

Evaluación Parcial

Oportunidad	Semana	Fecha	Hora	Aula
1º				
2º				
3º				
4º				