

# **UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

## **CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL MELLA.**

### **TITULO. ¿CÒMO DISEÑAR PLANES DE TRABAJO?**

#### **Autores:**

**Lic. Sergio Torrez Rodríguez. Profesor asistente del CUM Mella.**

**Lic. Mercedes Santamarina Romero Profesor asistente del CUM Mella.**

#### **Introducción:**

La planificación es una función administrativa o de dirección relacionada con la determinación previa de los objetivos a lograr y de las actividades a llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos. Los especialistas o técnicos en cuadros deben velar de forma sistemática en que los cuadros. Dirigentes y funcionarios elaboren su planificación de trabajo y en ella incluyan las actividades relacionado con las actividades de preparación y capacitación de cuadros.

En la dirección típica ya sea con carácter administrativo o política, existe una zona interesante de planificación que se conoce regularmente como PLANES DE TRABAJO.

Aunque se basan en los mismos principios generales que los planes de producción, los planes de servicio o el plan tecno – económico, los planes de trabajo tienen su personalidad propia y requieren la utilización de determinadas técnicas que eviten errores importantes, esta a la vez es una actividad que deben atender con prioridad los responsable de la polica de cuadros.

Los planes de trabajo tienen todas las ventajas derivadas de la planificación, siempre que su preparación y puesta en funcionamiento sigan las técnicas adecuadas.

Es interesante explicar que este fenómeno del “Plan” rebasa los marcos del buró de trabajo, ya que es inherente a la actividad humana, es por ello que siempre terminamos planificando, priorizando y organizando el mes, la semana, o el día, y esta influencia se expresa incluso hasta en el hogar.

Pudiéramos enfocar la cuestión de los planes de trabajo en función del tiempo que abarcan; así llegaríamos a una división en tres niveles: corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, el propósito de estas recomendaciones es intencionalmente limitado, por lo cual nos referimos específicamente a los planes de trabajo a corto plazo, entendido como tales aquellos cuyo horizonte máximo es de un año, sin perjuicio de que muchas de las cuestiones aquí señaladas son ciertas para plazos mayores.

De modo que, incluso asociamos los planes a diversas denominaciones de la dirección, pudiéramos decir que aquellas que presentan un carácter más operativo, establecen sus planes y propósitos a cortos plazos, incluso cuando se trata del dirigente en lo personal, nos planificamos hasta para un mes y rectificamos en las semanas en los días. Tratándose de proyectar las estrategias de trabajo de la organización, se establecen plazos más largos en el tiempo, pudieran estar previstos en rangos de hasta cinco años.

Referido a la calidad y objetividad de los planes de trabajo, hemos confrontado disímiles errores en su elaboración. Las razones más comunes a ello, están dado por:

- Objetivos incorrectos o mal formulados.
- Las tareas no se corresponden con los objetivos propuestos o formulados.
- Planes mal organizados o concebidos donde se aprecian excesos o cúmulos de tareas que a priori se conoce que no se podrán desarrollar.
- Ausencia de algunos de los elementos esenciales que debe contener un plan.

## **ETAPAS PARA DISEÑAR PLANES DE TRABAJO (ANTES, DURANTE Y DESPUÉS)**

### **ANTES DE LA CONFECCIÓN DEL PLAN:**

- Pida las políticas generales a su jefe superior y fije políticas a aplicar en su área de influencia jerárquica.
- Asegúrese de que todos estén claros en las políticas fijadas por usted y de que no existan contradicciones en las mismas.

- Establezca un método para la confección del plan que le garantice uniformidad, calidad y tiempo. Si se puede combinar en un solo modelo la confección y el control, hágalo.
- Inicie el proceso de preparación con suficiente anticipación al período cuando debe ejecutarse el plan.
- Analice la relación entre lo planificado y lo ejecutado en el mes anterior, téngalo ahora en cuenta.
- Sintetice el plan a medida que éste sube en la escala jerárquica. Esto significa que el nivel de detalle debe reducirse a medida que el plan va pasando a niveles superiores.
- Procure la integración que se requiera entre los planes del resto de las esferas de trabajo de la organización. Esto no limita la independencia de cada frente, al contrario lo fortalece.

#### **DURANTE LA CONFECCION DEL PLAN DE TRABAJO:**

- Manténgase vinculado con sus subordinados, brindando asesoramiento y haciendo ajustes a las políticas en los casos necesarios.
- Asegúrese de que los subordinados estén participando en la confección del plan.
- Asegúrese de que se establecen las coordinaciones adecuadas con las otras áreas, distintas a las suyas, que pueden afectar lo que se está planificando.
- Tómese un tiempo para revisar el plan que le proponen. Posteriormente discúptalo con sus subordinados.
- Combine la audacia con las posibilidades reales.
- Garantice que se utilicen las experiencias derivadas de planes anteriores.
- Reprograme las tareas que quedaron pendientes de cumplimiento del mes o período anterior.
- Garantice que lo planificado sea controlable.
- Garantice que se ha hecho balance de recursos y tareas.

#### **DESPUÈS DE CONFECCIONADO EL PLAN:**

- Determine un sistema de control periódico y póngalo en práctica.
- No acceda fácilmente a las propuestas de cambios en los planes.
- Exija responsabilidades por la firmeza de las acciones y los resultados, y deje bien aclarado a sus subordinados que usted lo evaluará por la calidad del nivel de realización y lo que logren alcanzar y no por su capacidad de justificarse.
- Utilice los principios del control selectivo para definir la periodicidad y la profundidad de las verificaciones.
- Acumule experiencias para futuros planes a partir del control del plan.

### **COMPRUEBE LAS CUALIDADES DE LOS PLANES DE TRABAJO**

Definidos los objetivos y preparados los planes de trabajo, se hace necesario analizar si los mismos tienen las cualidades indispensables para actuar como instrumentos de dirección.

Nuestra experiencia es que esto, a veces, no se hace. Esto trae como consecuencia que los planes tienen defectos evidentes que después se descubren, como tareas no debidamente escalonadas en el tiempo, responsabilidades no definidas, tareas que se han olvidado, etc.

En estos casos, el plan se convierte sólo en una relación de buenos propósitos, pero no sirve para dirigir.

Pueden auxiliarse de un grupo de preguntas que les permitirán hacer un pequeño análisis de los aspectos cualitativos de los planes de trabajo. Si las respuestas a las preguntas siguientes son satisfactorias, se puede afirmar que el plan es bueno. Veamos.

**¿QUÈ?** / ¿Qué tareas son imprescindibles para alcanzar los objetivos? ¿Están todas incluidas?

**¿CON QUÈ?** / ¿Hay un balance entre lo que se pretende hacer y los recursos disponibles?

**¿DÒNDE?** / ¿Se definió la unidad organizativa que se responsabiliza con cada actividad? ¿Es esa la unidad adecuada? ¿Podría esa actividad combinarse con otra y asignarse a una unidad distinta?

**¿QUIÈN?** / ¿Se definió el ejecutor, o los ejecutores de cada actividad?

**¿CUÁNDO?/** ¿Están fijadas las fechas de inicio y terminación de cada tarea? Cuando las tareas son dependientes unas de otras, ¿Se han interrelacionado adecuadamente sus fechas de inicio y terminación?

**¿CÓMO?/** ¿Hay un método a seguir para la ejecución de la tarea? ¿Es el adecuado?

**¿POR QUÉ?/** esta pregunta se la hará, a su vez, a cada una de las respuestas a las preguntas anteriores. Ejemplo: ¿Por qué son esas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos? ¿Por qué se consideran ésas las fechas adecuadas?

Si todas estas interrogantes se tuviesen en cuenta a la hora de planificar, evidentemente la calidad y objetividad de los planes, serían cualitativamente superiores a los que hoy poseemos.

En consecuencia con lo hasta aquí tratado, los responsables de las esferas de trabajo, como jefes inmediatos superiores han de aprobar los planes de sus subordinados, ya que parte de sus misiones se encuentran justamente ahí, no debemos olvidar que una forma de comprobar en la practica la labor de los subordinados radica en acompañarlos a la hora de materializar lo previamente planificado.

### **¿QUÈ ES EL PLAN DE TRABAJO?**

Es un valioso instrumento donde se materializan las líneas de trabajo de la organización en los diferentes niveles de dirección.

### **ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA REALIZAR UN PLAN DE TRABAJO EFECTIVO**

- Ha de contar con los objetivos y acuerdos adoptados donde se realice análisis del trabajo realizado.
- Quedarán ubicadas las orientaciones (afectaciones) de las instancias superiores, las que deben adecuarse a las características del territorio.
- Deberán plasmarse las problemáticas específicas que atiende la instancia de dirección en la que se desarrolla el cuadro, a partir de la vía para su tratamiento.

## ¿QUÉ PASOS DEBEMOS SEGUIR PARA PLANIFICAR?

- Análisis de la situación histórico concreta en el lugar donde se materializará el plan.
- Establecimiento de políticas.
- Determinación de los objetivos.
- Determinación de los supuestos relevantes o posibles acontecimientos en el lapso de tiempo en que se ejecutará el plan.
- Seleccionar alternativas.
- Determinación de responsables, participantes, aseguramientos.

## MODELO DE PLAN DE TRABAJO

| No | Objetivos           | Tareas                 | Fecha                       | Hora  | Lugar                         | Participantes                            | Responsables                | Aseguramiento                                       |
|----|---------------------|------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------|--|-----------------------------|---|
|    | ¿Qué quiero lograr? | ¿Cómo lo voy a lograr? | ¿Cuándo realizará la tarea? | se la | ¿Dónde se realizará la tarea? | ¿Quiénes son los afectados en cada caso? | ¿Quién dirige la actividad? | ¿Qué necesito para garantizar con calidad la tarea? |