

Editorial: Valorando la práctica de la planificación

María Isabel Dimas Rangel

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

maria.dimasrn@uanl.edu.mx



“Si lo hubiera planeado ¡no habría salido tan bien!” es una de las muchas expresiones, de carácter más bien simplista, que se ha integrado al discurso cotidiano de quienes consideran que planificar es una carga adicional a las actividades que se requieren para lograr un objetivo, sin percibir que con la carencia de esta acción, no hay manera de medir el esfuerzo, la responsabilidad de los actores ni de los recursos que se pudieran requerir ni expectativas para valorar y calificar los resultados.

La planificación ayuda a construir, mediante la definición de objetivos, el escenario ideal en el que se establecen de manera estructurada, etapas, metas y acciones, como para poder anticipar la necesidad de recursos, el tiempo de ejecución y las posibles vicisitudes que se deberán enfrentar para lograr el propósito de aquello que se planifica. Tal estructura evita la repetición de acciones innecesarias, así como la alteración de su jerarquía por razones imperativas. No se trata de una actividad de proyección esporádica sino de una acción en sí, que se requiere antes de iniciar el camino hacia un propósito, en el que se establecen las necesidades y expectativas de modo realista.

Trabajar de manera intempestiva a causa de la ausencia de un plan, ocasiona que se realicen funciones de manera improvisada, sin tener idea de la eficacia con la que los actores las ejecutan, su nivel de responsabilidad o si las acciones son esenciales o redundantes. La falta de este análisis lleva a suponer que un ejercicio de planificación que podría evitar situaciones adversas pueda ser sustituido por soluciones planteadas con base en propuestas creativas que surgen en el momento y que se aceptan, porque no hay más opción, y que en caso de éxito se presumen como la famosa característica del mexicano respecto a su capacidad para improvisar y formular ideas que logran salvar, de forma en apariencia heroica, una situación que pudo no haberse presentado si hubiera existido un plan. El alivio del momento brinda la sensación de satisfacción que es natural para quienes logran superar una crisis y queda oculta la posibilidad y medida de éxito que habrían tenido otras soluciones si se hubiera anticipado la situación, así mismo la carencia de análisis dificulta determinar el origen de la falla, ya sea por una amenaza externa, o por incompetencia o irresponsabilidad interna. Así que al final no hay manera de comprobar la validez de las afirmaciones en torno a que la capacidad para improvisar excede al beneficio que un plan, aun general, habría proporcionado. El análisis posterior es el que da cuenta de estos factores y de los recursos invertidos, y suele ser a partir de aquí que se comienza a valorar la planificación.

En la mayoría de los contextos organizacionales se propone como necesario visualizar proyectos porque se considera favorable dedicar tiempo

al planteamiento de las aspiraciones, su factibilidad y la trazabilidad de las acciones a realizar. Sin embargo, aunque la propuesta pudiera generar resultados positivos, no en todas partes se identifican los beneficios que brinda, dada la interferencia de la suposición de que esta actividad no es necesaria cuando se trate de trabajo rutinario en el que se supone que cada quién sabe lo que tiene que hacer. Esta suposición aunada a resultados que por la falta de referencia se consideran buenos, oculta las necesidades de capacitación y profesionalización para lograr un impacto genuinamente positivo en la operatividad cotidiana.

La planificación va más allá de ser una actividad administrativa, es una práctica de trabajo, que permite tener claridad en lo que se desea lograr, coadyuva en la disposición de las operaciones y es una responsabilidad primordial de la alta dirección. El diseño de un plan obliga al conocimiento del entorno de desarrollo y es importante que quién dirige tenga los elementos que le concede la percepción del escenario completo, a fin de sensibilizarse de las posibilidades de su espacio de acción, ya que le permite conocer el detalle fino de la actividad rutinaria y con base en estas funciones, tener los elementos para definir la misión del área, pues la claridad de lo que se tiene que hacer es fundamental para alcanzar las metas. Esto incluye distinguir la relevancia de la conducta en el trajín cotidiano, por lo que se destacan los valores de los empleados así como sus atributos organizacionales que serán favorables en el logro de la visión planteada.

Tener claridad en el marco axiológico, establece una base que orienta los esfuerzos, ya que alcanzar ese escenario ideal, requiere establecer directrices puntuales, que con un efecto cascada desprendan programas, objetivos, estrategias, que en conjunto fortalecen la organización para el logro al que se aspira. Se requiere además, la definición de políticas que asistan en la toma de decisiones asertivas y transparentes en beneficio de lo que se desea obtener, si éstas se diseñan con base en el conocimiento del contexto y la experiencia del directivo, pueden ser un instrumento de utilidad que facilite la toma de decisiones en situaciones semejantes.

El diagnóstico es una parte básica de un plan, no se puede partir de escenarios imaginarios y esperar resultados tangibles, También es necesario estar consciente de las amenazas al éxito del plan, distinguiéndolas de las situaciones internas de las que se tiene control. Se deben identificar diversos factores influyentes y disponibilidad de recursos, a fin de advertir las limitaciones para su implementación.

Construir el plan es en sí un proyecto que requiere que quien lo dirija tenga conocimiento del objetivo, de las formas en que se alcanza, así como de sus inconvenientes, ya que este actor es quien establece la pauta de lo que se desea lograr. El responsable de formular el plan debe ser un experto en la materia, no por su asistencia a talleres de planificación o cursos de liderazgo, sino por su grado de involucramiento en otros retos de magnitud semejante al que se pretende enfrentar. Se aprovecha la enseñanza de lo que ya se ha hecho y considera formas de mantener en memoria las acciones y los resultados, ya que de no hacerlo así, no se podrán repetir las experiencias de éxito. Si se toma en cuenta que al final la mejor manera de calificar el éxito de un plan será mediante sus resultados, entonces la selección de los responsables de las acciones, su supervisión y retroalimentación también es parte de él. Quien

dirija el plan también tendrá que asegurarse de que éste se siga, estimulando a los actores para que se conviertan en colaboradores que también estarán interesados en los buenos resultados y que realizarán a plenitud las tareas que les correspondan. También tendrá a la mano los mecanismos para hacer las correcciones necesarias al plan, lo cual incluye modificar la manera de interactuar con los colaboradores si fuera necesario.

Se muestra entonces la importancia de la cultura como práctica de la planificación, la cual es perfectible durante su ejecución, pues el plan se puede modificar según la retroalimentación con la que se cuenta. El seguimiento a los planes sensibiliza en relación a su trascendencia y el impacto que tiene en las organizaciones, ya que esta supervisión hace que éstas transformen continuamente sus acciones para mejorar y hacerlo parte de su evolución natural. Se debe destacar la trascendencia de la planificación, ya que en esencia su propósito va más allá de contar con un documento que evidencia la realización de esta actividad y que sí se realiza de forma estructurada y con fundamento, se vuelve injustificable suponer que se pueden obtener mejores resultados cuando las cosas no se planifican. Habrá quienes aun así opinarán lo contrario, pero en general lo hacen pasando por alto aspectos accidentales, sobremarchas, uso ineficiente de los recursos, jactándose de que todo resulta bien cuando la gente está dispuesta, o forzada, a hacer cosas que no esperaban hacer, como suplir a otros que ante la falta de plan, no estén conscientes de tener alguna responsabilidad.

La planificación no es algo nuevo, cuando la gente se entusiasma o se atemoriza ante ciertos escenarios, incluso cuando afirma que las cosas no se hacen solas, está mostrando su capacidad para hacer predicciones. Como caso extremo, aun quienes se niegan a planificar lo están haciendo en alguna forma, sólo que ese es el plan. No se espera que la planificación adecuada solucione por sí misma las diversas problemáticas de las organizaciones, pero sí que sea una función administrativa significativa cuya práctica se lleve a cabo con método, más que por adivinanza o por sentimientos, para que las organizaciones concreten sus logros a través del trabajo integral y consciente, en el que la aportación positiva de cada actor es fundamental, según su experiencia, responsabilidad, autoridad y compromiso, no solo en el diseño del plan, sino en la ejecución inteligente del mismo.

