

**Cómo hacer
que funcione
la planeación:
El aspecto humano de la
planeación**

9

PROBLEMAS PARA HACER QUE LA PLANEACIÓN FUNCIONE

Por lo general, los partidarios de la planeación en las organizaciones comienzan con optimismo. Armados con nuevas herramientas conceptuales, tales como las que se describieron en este libro, parecían imponer el orden en un proceso importante que ha sido demasiado accidentado en el pasado. Pero con demasiada frecuencia su optimismo carece de fundamento; se presentan problemas serios, de los cuales los siguientes son ejemplos:

- La planeación se convierte en un ritual consciente (el "rito del otoño") en vez de una oportunidad para una reflexión estratégica sólida.
- El personal staff en el nivel superior (por ejemplo a nivel corporativo) se enfrasca en batallas entre "ellos y nosotros" con los niveles inferiores de la organización.
- Se niega información que existe en otras partes de la organización o se entrega con renuencia a quienes la necesitan para planear.
- Otra información que se presenta en los planes, tal como estimaciones de ventas, se "sesga" para justificar una posición específica más que para proporcionar una base sólida para comparar alternativas.
- Es común que las estrategias futuras sean proyecciones poco imaginativas de estrategias actuales.
- Se proponen estrategias nuevas y atractivas, pero se les rechaza y, en cambio se seleccionan otras en apariencia inferiores.
- Se ignoran los resultados del proceso de planeación cuando se toman decisiones reales con consecuencias a largo plazo, tales como adquisiciones.

LAS CAUSAS SUBYACENTES DE LOS PROBLEMAS

Las causas subyacentes de estos problemas rara vez son deficiencias técnicas del proceso de planeación o de los enfoques analíticos. Más bien, son problemas humanos y administrativos. La planeación exige que las personas trabajen juntas en asuntos complejos que tienen un número grande de alternativas, grandes incertidumbres y consecuencias prolongadas hacia el futuro. Lo que está en juego es enorme para los participantes y para su unidad organizacional. Cuando se suman todos estos factores, parece que la parte humana y organizacional está estructurado en contra de la planeación. En términos más específicos:

- La planeación es fundamentalmente un proceso de asignación de recursos, los administradores sienten que al recibir una porción grande de los recursos se aumenta su base de poder y sus prospectos de carrera. Por ello, lo que introducen al proceso de planeación está orientado a alcanzar esos fines. Se vuelven más bien partidarios de su puesto que colaboradores al bien común.
- Los asuntos a corto plazo con consecuencias financieras prontas son de mucha mayor importancia para la mayor parte de los administradores que los asuntos a más largo plazo que se abordan en la planeación estratégica. Por ello, los administradores no están acostumbrados a pensar acerca del futuro más distante y encuentran que es difícil y poco recompensante hacerlo.
- Las dos razones anteriores surgen en gran medida de una fuente común: el sistema implícito y explícito de recompensas y castigos de la organización. Los administradores observan que quienes se encuentran en posiciones clave en unidades organizacionales de mayor tamaño y de mayor crecimiento obtienen un mejor sueldo, tienen mucho mejor desarrollo en sus carreras y mayor prestigio que quienes se encuentran en las contrapartes de menor tamaño y de menor crecimiento. Además,

saben que las medidas a corto plazo (por ejemplo, las utilidades y las ventas de este año) reciben un peso mucho mayor en la evaluación de su desempeño que las medidas a mayor plazo. Por ello, no resulta sorprendente observar que hagan hincapié en donde parecen ser mayores las recompensas personales.

- La mayor parte de las labores de los administradores de recursos y de programas se llevan a cabo en un paso turbulento, con interrupciones constantes, encuentros verbales breves y una gran variedad de asuntos y temas, que más que nada tienen que ver con cuestiones ad hoc de momento. Esas tareas tienden a atraer a los administradores que prefieren llevar a cabo sus asuntos de esa manera.¹ Pero la planeación requiere de periodos más prolongados de reflexión más profunda e interrumpida, que aborde una mayor cantidad de asuntos más generales, complejos y a largo plazo. Por ello, muchos administradores están mal equipados y mal dispuestos para la planeación.
- Muchas personas clave están mal informadas acerca de la planeación. Un número muy grande de quienes se espera que elaboren planes simplemente no comprenden cómo hacerlo. No comprenden la planeación, lo que se espera de ellos en el proceso de planeación, el propósito de la información que deben ofrecer, la importancia de su contribución o incluso las herramientas de planeación (tales como el análisis de cartera) que deben utilizar. Y lo que es aún peor, muchas organizaciones cuentan con personal capacitado para llevar a cabo planes elaborados, que se encuentran en los departamentos de planeación, y que con frecuencia tienen mala información acerca de cuál es su papel. Piensan que su labor consiste en elaborar planes más que en facilitar la planeación de los gerentes generales, los administradores de recursos y los de programas. Cuando sus clientes están de manera similar mal informados, lo cual es con frecuencia el caso, la planeación termina abandonada en manos de quienes están muy poco familiarizados con el negocio como para desempeñar un papel adecuado.
- Los conocimientos necesarios para hacer que la planeación funcione se encuentran mal distribuidos en la organización. Esto hace posible que el personal del nivel bajo con conocimientos detallados de los negocios individuales, los productos y los mercados, presenten información en forma selectiva, o de manera que se favorezca la estrategia que prefieren. El personal staff central, responsable de evaluar e integrar los planes, está mal equipado para cuestionar a aquellos. Por su parte, los que se encuentran en niveles superiores, al ignorar los mercados, pueden asignar labores a unidades inferiores, para las cuales no tengan sentido en términos estratégicos. Además, quienes se encuentran a nivel superior piensan que sus contrapartes de nivel inferior "no saben cómo planear" en tanto que el personal de nivel inferior (por ejemplo, el personal a nivel de división) considera que el personal de nivel superior (por ejemplo, a nivel corporativo) se encuentra "en una torre de marfil", "es demasiado teórico" o "no conoce nuestro negocio". Esto da como resultado suspicacias y desdén por parte de un lado con respecto a otro, y esto es una fuente de la conducta "ellos y nosotros" que se describió antes.
- Con frecuencia los administradores ocultan sus actividades o resultados reales a los administradores de nivel superior haciendo asignaciones arbitrarias dentro del sistema contable. Cuando la información que se requiere para la planeación tiene la capacidad de exponer parte de esas actividades y reducir la flexibilidad de los administradores, éstos se oponen a las solicitudes de información.
- Políticas, alianzas informales y amistades entre administradores clave pueden ocasionar decisiones de planeación inferiores a lo óptimo para la organización como un todo.
- El gran número de personas que deben interactuar hacen que resulte difícil una buena comunicación y los diálogos necesarios para una planeación exitosa. Tienen antecedentes muy variados y con frecuencia se encuentran muy distanciados en términos físicos y organizacionales. El problema se agrava por la necesidad de resumir en forma sucinta ideas complejas, tal como en las gráficas de

¹ Henry Mintzberg, "The Manager's job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, 53, número 4 (julio-agosto de 1975), Págs. 49-61

cartera o en planteamientos escritos o claros. Es posible que en los documentos de planeación se asigne sólo unas cuantas páginas al análisis y los planes de un negocio considerable.

CÓMO MANEJAR LOS PROBLEMAS

Como puede verse, estas causas de problemas en la plantación tienen como fuente la naturaleza de los seres humanos (en especial su preocupación a su propio bienestar), la naturaleza de las corporaciones modernas (en especial sus sistemas de recompensas y castigos) y la naturaleza de la planeación (en especial su complejidad, los considerables aspectos que están en juego y el panorama a largo plazo). Es relativamente poco lo que pueden hacer quienes participan en la planeación para cambiar las causas, pero es mucho lo que puede hacerse para trabajar dentro de ellas o para darles la vuelta. Hacer esto comienza con la realización fundamental de que las técnicas que se describieron en capítulos previos son insuficientes, en sí mismas, para asegurar que la planeación funciona. La habilidad para abordar con éxito estos problemas humanos y organizacionales es un ingrediente adicional que se requiere para el éxito.

En seguida se presenta una docena de maneras que permiten ayudar a asegurar el éxito:

1. *Obtener el apoyo de los administradores del nivel superior*

El apoyo de los administradores del nivel superior es una necesidad absoluta, porque, de cualquier manera la planeación se diseña para ellos con el objeto de que fijen estrategias y asignen recursos. Su apoyo puede comenzar con palabras, pero debe al final reflejarse en sus acciones. La conducta de los administradores de nivel superior envía importantes señales al resto de la organización con respecto a lo que se espera; si no toman la planeación en serio, entonces el resto de los administradores no lo hará tampoco. Los administradores del nivel superior deben participar en forma activa y vigilar que las decisiones subsecuentes a los planes sean consistentes con ellos (o que se tomen junto con una modificación del plan comunicada con claridad).

2. *Educar a quienes participarán en la planeación*

Es importante que quienes participan en la planeación tengan un panorama general del proceso, comprendan cuáles son los métodos analíticos clave que se utilizarán y entiendan qué es lo que se requiere en cada una de las principales etapas del proceso. Una comprensión general del "modelo" de planeación para la empresa es esencial para lograr una comunicación apropiada y para asegurar que la contribución de cada persona se ajuste en forma adecuada. Con frecuencia, se requiere una labor educativa antes que pueda aparecer en realidad un pensamiento estratégico. Se sugiere que esa labor se lleve a cabo en un seminario de varios días de duración. En éste, se debe hacer todo esfuerzo posible para apoyar los conceptos con ejemplos concretos; de hecho, la discusión de casos como los que aparecen en este libro, y otros obtenidos de archivos de la compañía, sería ideal. Las presentaciones deben clarificar a quienes participan cuáles son los beneficios de la planeación. Se habrá de asignar suficiente tiempo para hacer preguntas. Las respuestas deben ser directas; no se habrán de ocultar con papel las dificultades de la planeación,

Un buen ejemplo de la necesidad de una educación cara a cara se presentó en una empresa contable importante.² El socio a cargo de la planeación había desarrollado un modelo de computadora de tiempo compartido que podía ser utilizado en la planeación por los otros socios administradores, en cada una de las sucursales. Casi no se utilizó, hasta que el autor hizo una visita personal a cada oficina para presentarlo y explicarlo. Después se produjo un gran entusiasmo; algunos de los administradores quedaron tan fascinados que se quedaban hasta tarde en la noche para explorar alternativas y analizar consecuencias. Por otra parte, una compañía grande de seguros desarrolló un sistema de planeación elaborado y muy amplio, que tuvo un éxito sólo parcial. Su limitado éxito se debió en gran medida a una atención inadecuada a las necesidades de educación. En cambio, hubo un exceso de hincapié en un

² John Hammond, "Do's and Don'ts of computer Models for Planning", *Harvard Business Review*, 52, Número 2 (marzo-abril de 1974) pags. 110-123

manual de planeación grande y abstracto, que fue desarrollado por el departamento de planeación, y que pocos administradores leyeron y menos aún comprendieron.

3. *Asegurar que todos los gerentes generales, los gerentes de recursos y los gerentes de programa participen en forma activa en la planeación.*

Todos los tipos de administradores (gerentes generales, gerentes de recursos y administradores de programa) deben participar en forma activa en la planeación; después de todo, se está planeando el futuro de cada parte de la operación, junto con la planeación del todo. Se requieren todos los puntos de vista para dar forma al plan general. Por supuesto, pueden delegar en gran medida en subordinados staff, pero deben participar y, al final, son responsables de los resultados

4. *Hacer un uso fuerte y apropiado de análisis staff*

La calidad de la planeación dependerá en gran medida de qué tan efectivamente pueda utilizarse el personal staff para llevar a cabo análisis, recopilar datos, explorar las implicaciones de las alternativas, preparar informes sobre posición, etc. Aunque a algunos elementos del personal staff se les puede denominar "planeadores", los administradores deben recordar que los planeadores no elaboran planes; ayudan a que los administradores los hagan.

Por ejemplo, en una corporación grande y diversificada no se comprende esta distinción, aunque tiene fama de ser un creador y usuario de las últimas y elaboradas técnicas de planeación. Por desgracia, las técnicas elaboradas se utilizan fuera de la principal corriente de administradores. Las usan personas que elaboran planes y que tienen relativamente poca interacción con los administradores. Los "planes" resultantes tienen poco impacto sobre las decisiones corporativas reales; no son planes de los administradores, sino planes de los planeadores. De hecho, el jefe de planeación y el principal funcionario ejecutivo se encuentran encerrados en una batalla continua con respecto al curso futuro apropiado de la organización. No es difícil adivinar quién gana. Por ello, quienes elaboran planes y otras personas staff pueden invertir la mayor parte de las horas, pero deben ser sólo facilitadores de las decisiones;^{3, 4} los administradores a quienes ellos se reportan son quienes toman las decisiones.

5. *Conservar simple la planeación y añadir complejidad cuando la organización esté lista para ella*

Para que sea efectiva, la planeación debe ser simple y fácil de comprender. Sin embargo, lo que es simple para una organización puede ser complejo para otra; es claro que una organización que está planeando por primera vez puede utilizar un sistema y técnicas más simples que las que serían más apropiadas para una organización experimentada con la planeación. Esto sugiere un método evolutivo, por ejemplo, introducir sólo unos cuantos conceptos nuevos (tales como curvas de experiencia y análisis de cartera) cada año. Lo que decía John Little⁵ acerca de los modelos de computadora se aplica también a los sistemas de planeación.

El administrador tiene la responsabilidad por los resultados... no nos debe sorprender que prefiera un análisis simple que le resulta comprensible, aun cuando pueda tener una estructura cualitativa, suposiciones muy amplias y sólo un poco de datos relevantes, con respecto a un modelo complejo cuyas suposiciones pueden estar parcialmente ocultas o enredadas en un modo ininteligible y cuyos parámetros pueden ser resultado de manipulaciones estadísticas oscuras...

El mejor método es conducir a los usuarios potenciales a través de una secuencia de modelos de alcance y complejidad crecientes... Con frecuencia el usuario, habiendo aprendido un modelo simple, comenzará a pedir sólo las consideraciones adicionales que se encuentran en los modelos avanzados.

³ John Hammond, "The Roles of the Manager and Management Scientist in Successful Implementation", *Sloan Management Review*, 15, Número 2 (invierno de 1974), págs. 1-24

⁴ John W. Drake, *The Administration of Transportation Modeling Projects* (Lexington, Mass.: D.C. Heath, 1973)

⁵ John D. C. Little, "Models and Managers: The concept of a Decision Calculus", *Management Science*, 16, Número 9 (abril de 1970), Pág. 466

La introducción de técnicas nuevas debe utilizar como su punto de partida la actitud y los conocimientos que los administradores tienen acerca de las técnicas disponibles. Aunque esto parece evidente, con demasiada frecuencia se introducen nuevos métodos en la planeación como si no hubiera nada antes; cuando ocurre esto se pueden producir confusiones y oposición.

Aunque la estandarización de los procedimientos y las técnicas es deseable por propósitos de consistencia y facilidad en la comunicación, es importante no ser doctrinarios. Por ejemplo, las técnicas se habrán de ajustar a las decisiones, es decir, curvas de experiencia para análisis de estrategias de productos individuales y análisis de cartera para decisiones entre productos. La "línea baja" de la planeación debe producir buenos planes con base en reflexión estratégica sólida; las técnicas son sólo medios para este fin.

6. Preocuparse acerca de los insumos de datos

Una dificultad recurrente en la planeación es la disponibilidad de datos apropiados, en especial acerca de mercados y de participación de mercado. Cuando no están disponibles, se requiere imaginación para recopilarlos o estimarlos. Se deben hacer juicios importantes cuando la información está "disponible" pero en forma equivocada. Por ejemplo, los datos de participación de mercado provenientes de una asociación de la industria pueden suponer una definición del mercado diferente a la que la organización utiliza. Esto impone la difícil decisión de recopilar o estimar datos de acuerdo a la definición adecuada, que con frecuencia tiene considerables costos y una menor precisión, o elaborar planes utilizando los datos de la industria. Surgen otros problemas cuando los datos están potencialmente sesgados, a menudo debido a que su fuente está tratando de probar un argumento. En este caso, el asunto se convierte en cómo obtener una verificación independiente o cómo eliminar los sesgos de los datos.

En ocasiones surgen sesgos, porque se pretende que los datos sirvan a un propósito que no es el de la planeación. Por ejemplo, se exige a las compañías de seguros que lleven libros de acuerdo a reglas contables especiales para que las agencias reguladoras revisen la solvencia de la compañía. Estos datos públicos se encuentran entre los más fácilmente disponibles en la industria, y los más precisos, y aún así, rara vez proporcionan una imagen verdadera del desempeño corriente y de la posición competitiva de las compañías. Se les debe ajustar en gran medida para poder utilizarlos en la planeación.

7. Hacer que el objetivo sea la creación de un buen plan, en vez de que sea sólo la planeación

La distinción entre planear y crear un buen plan es sutil, pero importante para crear la actitud apropiada en las mentes de quienes realizan la planeación. Si las personas consideran que se les recompensará por la planeación, invertirán su tiempo, pero no necesariamente se obtendrá un buen plan. Por otra parte, si se espera obtener un buen plan, entonces existen probabilidades mucho mayores de obtenerlo. La distinción es similar a la que se hace entre trabajar y llevar a cabo la tarea, o entre viajar y llegar.

8. Hacer que el sistema de recompensas y castigos trabaje para la planeación

La forma en que mejor funciona la planeación es cuando el sistema de recompensas y castigos recompensa a la planeación, al desempeño a mayor plazo, y cuando es consonante con la conducta que se requiere para implantar el plan. Por ejemplo, si los administradores regionales de exploración de una compañía petrolera reciben recompensas por el porcentaje de pozos perforados con éxito, se opondrán a un plan que exija perforar un porcentaje elevado de pozos improductivos. Por ello, y en la medida de lo posible, quienes son responsables de implantar los planes y de llevar a cabo la planeación habrán de ajustar el sistema de recompensas y castigos para recompensar la acción que coincida con la realización del plan, o deben ajustar el plan para que se ajuste al sistema de recompensas y castigos.

9. Ajustar el método de planeación a las características de las personas clave

Se deben tomar en consideración las características de quienes participan en la planeación (es decir, los administradores "típicos" de diversas clases, y los administradores de nivel superior) al diseñar procedimientos de planeación y al elegir métodos. Los métodos que dan como resultado buenos planes

estratégicos con un administrador no necesariamente logran los mismos resultados con otro. Por ejemplo, el anterior ejecutivo en jefe de una compañía era un lector apasionado al cual le gustaba recibir una cantidad considerable de apoyos escritos para todas las decisiones. Su sistema de planeación generaba una gran cantidad de información, que él debía revisar, antes de pasar a las etapas finales de la planeación. Su sucesor no era lector; prefería resúmenes orales ligeros. Cuando enfrentó el primer ciclo de planeación en su nueva administración, rechazó todo el material. Como resultado, casi se eliminó la planeación y se revivió sólo hasta que se hubo modificado el sistema para satisfacer sus necesidades. A menos de que exista información específica en oposición, se debe diseñar el sistema suponiendo que a los administradores les gusta la comunicación verbal, los encuentros breves, y que prefieren la "acción en vivo" y no el pensamiento profundo. Algunas formas de lograr esto incluyen: iniciar el proceso de planeación en cierta clase de "retiro", lejos de las interrupciones continuas; realizar discusiones verbales para "depurar" el proceso de reflexión y llevar a cabo tantos diálogos verbales como sea posible (con una documentación subsecuente) en vez de hacerlo a través de memoranda. Una vez que se esté llevando a cabo el proceso de planeación se deben tomar tantas decisiones como sea posible en encuentros breves, para ajustarse al estilo natural de los administradores, en vez de hacerlo en unas cuantas reuniones prolongadas.

10. Tener un programa específico para la planeación

Como se mencionó antes, la planeación es algo que muy pocos administradores gozan; la posponen a favor de una lucha a corto plazo con "pequeños incendios" si se les da la oportunidad. Para evitar esto, resulta esencial un programa estricto, controlado desde los primeros niveles. El antiguo adagio administrativo "las actividades programadas evitan las actividades no programadas" funciona bien en la planeación.

11. Asignar tiempo suficiente para la planeación

El programa debe permitir tiempo suficiente en dos formas: suficientes horas y suficiente tiempo transcurrido. Las horas son necesarias, porque la planeación consume tiempo; el tiempo transcurrido es necesario para recopilar datos, para realizar trabajo staff y, lo que es de mayor importancia, para que se efectúe el razonamiento subconsciente. Los participantes realizan una gran cantidad de su mejor reflexión acerca de la planeación "repasando mentalmente las cosas" entre las sesiones de la planeación. Este proceso subconsciente resulta de especial valor durante la fase de generación de alternativas. Funciona mejor cuando tiene tiempo y estimulación, tal como una serie de cuatro reuniones de dos horas, a distancia de unos pocos días, en vez de tener una sola sesión de ocho horas.

12. Asociar la planeación con la toma de decisiones durante todo el año

Cada año, la mayor parte de las compañías grandes crean o actualizan un plan a largo plazo. Resulta bastante natural que la atención concentrada en la planeación se encuentre en su punto más elevado durante esta época del año; debe seguir en un punto elevado durante el resto del año si es que se desea lograr los beneficios de la planeación.

Como se mencionó antes, todas las decisiones importantes a largo plazo, incluyendo la presupuestación de capital, el financiamiento, la introducción de nuevos productos, las adquisiciones y las desinversiones, deben relacionarse con el plan. Durante todo el año se habrán de continuar los estudios especiales a largo plazo de productos, mercados, etc. Se deben continuar los análisis de la competencia, del medio ambiente, de la economía, y de otros tipos. Cambios importantes en el medio ambiente o en las condiciones de la competencia deben ocasionar que se actualice el plan.

RESUMEN

El dominio de las técnicas, que se describieron en capítulos anteriores, y que se refiere al lado económico de la planeación no es suficiente, en sí mismo, para asegurar buenos resultados. El éxito exige

que se consideren asuntos humanos y administrativos, porque son personas las que llevan a cabo la planeación en un ambiente organizacional, y no en forma aislada.

Se producen muchos problemas; las siguientes son algunas de las causas subyacentes. La mayor parte de los sistemas corporativos de recompensas y castigos recompensan el desempeño a corto plazo más que el desempeño a largo plazo, y por ello los administradores invierten relativamente poco tiempo en pensar acerca de asuntos de largo plazo. Utilizan el sistema de planeación para aumentar la porción de recursos corporativos que su unidad organizacional recibe. Sus labores son tan agitadas que ya se han acostumbrado a manejar asuntos corrientes *ad hoc* en breves encuentros verbales; los prolongados periodos de reflexión profunda que se requieren para planear en forma efectiva les son extraños. Con frecuencia se comprende mal la planeación. las políticas de la organización complican aún más los temas técnicos complejos. La comunicación entre unidades organizacionales distantes con orientaciones muy distintas es muy difícil.

La mayoría de estas causas son inevitables, y el reto consiste en tener éxito a pesar de ellas. Se han listado doce sugerencias para hacer esto:

1. Obtener el apoyo de los administradores de primer nivel.
2. Educar a quienes participarán en la planeación.
3. Asegurar que todos los gerentes generales, los gerentes de recursos y los gerentes de programa participen en forma activa en la planeación.
4. Hacer un uso fuerte, pero apropiado, de los análisis *staff*.
5. Mantener simple la planeación, y añadir complejidad cuando la organización esté lista para ella.
6. Preocuparse acerca de los insumos de datos.
7. Hacer que el objetivo sea la creación de un buen plan más que simplemente la planeación misma.
8. Hacer que el sistema de recompensas y castigos funcione para la planeación.
9. Ajustar el método de planeación a las características de las personas clave.
10. Tener un programa específico para la planeación.
11. Permitir tiempo suficiente para la planeación.
12. Asociar la planeación con la toma de decisiones durante todo el año.