

# LOS ENEMIGOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

JOSÉ F. PINTO CASTRO\*

## RESUMEN

*El autor trabaja el tema del planeamiento estratégico enfatizando en el papel del equipo de trabajo.*

**E**n muchas ocasiones las rivalidades entre gerentes impiden que se lleve adelante el planeamiento estratégico en una empresa. En este artículo trataremos sobre estos factores que inciden en el desarrollo del planeamiento estratégico, y afectan directa o indirectamente los resultados de la empresa.

A partir del segundo semestre de cada año, la mayoría de empresas, con algún tipo de organización, comienzan a preparar sus presupuestos para el año siguiente. Para esto, los directores de las empresas deben presentar su plan estratégico a los funcionarios encargados de preparar los presupuestos. Cuando una empresa no tiene este documen-

to, los directores deben prepararlo con el apoyo de sus altos funcionarios.

Dentro de los principales obstáculos encontramos la falta de un equipo gerencial, congruente con las expectativas y prioridades de la empresa, la falta de un adecuado equipo operativo, debidamente capacitado, que se identifique con los objetivos claves que se plantea la empresa. Un tercer factor es la falta de información, pues para la formulación de los distintos planes se necesita información de diversos tipos y de manera oportuna.

En una ocasión tuve la oportunidad de formar parte de un equipo de funcionarios que dirigían una institución

*\*Economista. Estudios de Maestría en Administración. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM. Email: D2100-45@unmsm.edu.pe*

pública y pude apreciar, desde adentro las disputas que se suscitaban entre los gerentes y la improvisación con que se intentaban resolver los problemas. Esto no es un mal que solamente se presenta en el sector público, también está en el sector privado, en grandes o pequeñas empresas; podemos decir que está presente en toda institución o empresa que sólo le da prioridad al corto plazo. Ocurre que cuando las empresas tienen un éxito inesperado y no están preparadas para ello o cuando tienen problemas en el diario desarrollo de sus negocios (falta de liquidez, falta de insumos, etc.), los funcionarios se olvidan de planear, y es que a pesar de la urgencia o bonanza por la que atravesase determinada empresa se hace necesaria la elaboración y ejecución de un determinado plan estratégico. Los funcionarios que dejan de lado el planeamiento estratégico lo hacen por temor o por desconocimiento.

La preparación de este documento es de suma importancia. Según Drucker "en el planeamiento estratégico es fundamental que, primero, se efectúe un trabajo sistemático e intencional de realización de objetivos, segundo, que el planeamiento parta de la eliminación del pasado y que el abandono se planee como parte del intento sistemático de alcanzar el futuro; tercero, que se consideren formas nuevas y distintas de alcanzar objetivos, en lugar de creer que nos bastará hacer más de lo mismo, y finalmente que meditemos las dimensiones temporales y preguntemos

cuándo debemos comenzar a trabajar para obtener resultados en el momento en que los necesitemos"<sup>1</sup>.

Según Bower, catorce son los procesos directivos básicos que forman los componentes con los cuales se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio y éstos son los siguientes<sup>2</sup>:

1. Establecimiento de objetivos
2. Estrategias de planeación
3. Establecimiento de metas
4. Desarrollo de la filosofía de la empresa
5. Establecer políticas
6. Planear la estructura de la organización
7. Proporcionar el personal
8. Establecer los procedimientos
9. Proporcionar las instalaciones
10. Proporcionar el capital
11. Establecer normas
12. Establecer programas directivos y planes operacionales
13. Proporcionar información controlada
14. Motivar a las personas

Por otro lado, Steiner afirma que "No todas las organizaciones que tienen sistemas de planeación formal desarrollados están completamente satisfechas con éstas o con los resultados.

EL BOSCO, *La extracción de la piedra de la locura (detalle)* (1475)

Una razón de ese descontento consiste en que se han cometido errores al diseñar, realizar y utilizar estos sistemas”<sup>2</sup>.

Según Beckhard y Pritchard, “En todos estos casos hay un plan de cambio extenso y bien pensado. Hay un proceso para determinar el estado a que se aspira y los cambios principales de políticas y prácticas que se necesitan para lograrlo. Sin embargo, ocurre con frecuencia que el plan de ejecución no se ha pensado igualmente bien, y el esfuerzo de cambio se maneja por medio de la jerarquía operativa corriente en lugar de una entidad dedicada a la administración del cambio. Por lo demás, son muy

pocas las organizaciones que tienen una estrategia deliberada para ejecutar el plan en una modalidad de aprendizaje. Normalmente, el cambio sólo se mide en función de los resultados; rara vez hay medida alguna del proceso de mejoramiento”.

En una oportunidad, recibimos la propuesta de un plan estratégico elaborado solamente por el área administrativa de la organización, sin la intervención de ninguna otra área. Como era de esperar, el plan tenía errores, pues esta área no conocía el trabajo de las demás en su dimensión total. Se habían obviado algunas funciones y equivocado otras;

además se proponía un manual de Organización y Funciones que no contemplaba la realidad de la organización.

A menos que las administraciones de estas empresas reexaminen sus estrategias para incluir un proceso de aprendizaje como parte integrante de su planificación y administración del cambio, no es probable que sus esfuerzos resulten plenamente eficaces o que cosechen los beneficios de acelerar el cambio que una modalidad de aprendizaje puede ofrecer<sup>4</sup>.

Si la empresa no tiene un equipo de gerentes sólido, se llegará, tarde o temprano, a una "guerra de gerentes" que lo único que hará es perjudicar a la propia empresa. La disputa será por el poder o por sobrevivir en el puesto. Generalmente esta guerra no cesa hasta que caiga uno de ellos y sea reemplazado por un profesional del entorno del ganador.

Los enfrentamientos son constantes; se sabotean el trabajo mutuamente, no se ayudan entre ellos, con el propósito de que el otro pierda la confianza de los directores o del gerente general, se ponen barreras a las propuestas que presente el otro gerente o se impide que las desarrolle.

Para Drucker, una de las razones más importantes para tener un plan es evitar el desperdicio de nuestras fuerzas en afanes de muy poca o nin-

guna contribución a nuestra razón de ser.

Por ese motivo el proceso de planeación debe ser analítico e intuitivo. "En realidad, tanto la intuición como el análisis son esenciales para una planeación efectiva. Así, el proceso debe verse como un medio continuo entre estos dos extremos"<sup>5</sup>.

Por otro lado, Steiner dice que: "la alta dirección está tan absorbida por los problemas actuales que no dedica suficiente tiempo a la planeación a largo plazo y el proceso pierde su importancia entre los demás directivos y el personal"<sup>6</sup>.

Los directores deberán tratar de desarrollar un sistema de planeación lo más efectivo posible. Una buena planeación estratégica y una buena dirección van unidos, una combinación que da como resultado operaciones comerciales exitosas. Una planeación incorrecta no sólo da como resultado decisiones incorrectas, sino que desperdicia el tiempo y el esfuerzo por parte de los directores y el personal"<sup>7</sup>.

Así también Steiner pronostica que:

1. Las variedades de sistemas de planeación estratégica utilizadas aumentará cada vez más
2. Los sistemas de planeación serán flexibles

- y menos procesales, especialmente en compañías grandes
3. Se expandirá el uso de herramientas analíticas avanzadas basadas en la computación
  4. Se dará más énfasis a la formulación e implantación de estrategias
  5. La participación de la gente en el proceso de planeación aumentará y será más efectiva
  6. Surgirá en la organización el planeador corporativo
  7. Aumentará la satisfacción que se obtiene con los sistemas de planeación
  8. Cada vez más compañías pequeñas desarrollarán algún tipo de planeación formal
  9. Habrá una mayor integración de sistemas de planeación comercial y de planeación gubernamental
  10. Habrá más transferencias de las lecciones básicas de la experiencia obtenida en el sector comercial a las organizaciones no lucrativas

Un detalle que es importante recordar es que el planeamiento estratégico no va a sustituir al gerente por lo que sólo le servirá como una herramienta para ayudarlo a tomar decisiones. Al respecto, Drucker opina: "El planeamiento

estratégico no reemplaza el juicio con hechos, no sustituye al gerente por la ciencia. Ni siquiera disminuye la importancia y el papel de la capacidad, el coraje, la experiencia, la intuición o incluso la corazonada gerencial así como la biología científica y la medicina sistemática no han disminuido la importancia de estas cualidades en cada médico. Por el contrario, la organización sistemática de la tarea de planeamiento y el suministro de conocimiento a la misma fortalecen el criterio, el liderazgo y la visión del gerente"<sup>8</sup>.

Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás, incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Carentes de un plan los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización"<sup>9</sup>.

De esta forma, adquiere vital importancia que los conductores de la empresa, los directivos y los gerentes formen un solo equipo y que todos empujen a la empresa en el mismo sentido, sin egoísmos, que impidan alcanzar los objetivos señalados en el plan estratégico de la empresa.

Por otro lado, cuando el personal operativo de la empresa no posee un mismo nivel de capacitación, encontraremos muchas dificultades para llevar a cabo el plan estratégico. Y si por otro lado, no existe información adecuada para elaborar los planes operativos, las dificultades serán mayores, pues el tiempo se convertirá en el mayor enemigo del equipo gerencial.

En una ocasión me encargaron formular el plan de marketing de un grupo de unidades estratégicas de negocios, no se disponía de mucho tiempo para ello, más aun cuando tuve que enfrentar la falta de personal profesional adecuado para preparar la información que se requería. Ante esta circunstancia, primero se tuvo que capacitar al personal y, posteriormente, solicitarle la información correspondiente. Esto lógicamente demandó un mayor lapso de tiempo que el estimado, pero no había otra solución, pues intentar realizar el plan sin la colaboración del resto de administradores hubiera conllevado a errores y pérdida de mayor tiempo

Frente a esto lo mejor es optar por desarrollar planes estratégicos que inicialmente sirvan para construir un escenario más estándar para luego elaborar un plan estratégico más completo. Hoy en día, la apertura del mercado ha provocado que las empresas opten por trabajar en equipo. Sólo de esta forma podrán hacer frente a la competencia.

Finalmente, es necesario recordar lo que dice Wrapp: “[En ] Muy pocas ocasiones el administrador promueve un enfrentamiento cuando un corredor está bloqueado, sino que prefiere aguardar atento hasta que el corredor se abra”<sup>10</sup>.

El principal enemigo del planeamiento estratégico es la falta de un equipo de trabajo sólido. Si los gerentes no recuerdan este principio, no van a poder desarrollar el plan estratégico de la empresa y sólo se quedará en un simple documento que quedó en el papel y no pudo hacerse realidad.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Drucker, Peter F. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, Ed. El Ateneo 4ta Edición, 1973 pag 89
- <sup>2</sup> Steiner, George A. *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*, Ed. CECSA, 1ra Edición, 1983, pag. 14
- <sup>3</sup> Steiner, George A. *Op. Cit.* pag. 279
- <sup>4</sup> Beckhard, Richard y Pritchard Wendy; *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*; Ed. Norma, 1ra Edición, 1993, pag. 10
- <sup>5</sup> Morrisey, George L. *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1ra Edición, 1996, pag 1
- <sup>6</sup> Steiner, George A. *Op. Cit.* pag. 281.
- <sup>7</sup> Steiner, George A. *Op. Cit.* pag. 291.
- <sup>8</sup> Drucker, Peter *Op. Cit.* pag. 90
- <sup>9</sup> Stoner, James A.F. Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R.; *Administración; Editorial Prentice Hall, 6ta Edición, pag. 290*
- <sup>10</sup> Wrapp, H. Edwar, *Los buenos administradores ni participan en política, tomado de “El Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, compilados por Minzberg y Quinn Ed. Prentice Hall, 2da edición, pag. 39.*