

El paradigma de la planificación a largo plazo

José Manuel Palenque

La teoría macroeconómica no le puede servir de base a la Política Económica por que nadie sabe que va a suceder.

La economía de mañana debe costestar también el interrogante: Como relacionamos la forma en que dirigimos un negocio con los resultados? y que son los resultados?

La respuesta tradicional - las utilidades - es engañosa. Con la filosofía de la utilidades no podemos poner en relación el corto plazo con el largo plazo, y, sin embargo, el equilibrio entre los dos es la prueba definitiva de la administración.

Peter Drrucker: Gerencia para el Futuro.

Hasta hace poco la idea de la **Planificación a Largo Plazo**, de cinco a diez años, tenía una fuerte aceptación y era considerada como paradigma de la calidad gerencial tanto a nivel de gobierno como en el mundo empresarial. Sin embargo, la evidencia

empírica ha demostrado que no existen pruebas de que los planes quinquenales o decenales se hayan cumplido por lo menos en un 50% en su ejecución, tanto en la grandes empresas de países desarrollados como en nuestro medio; por el contrario el costo de ajuste

permanente y periódicamente a la realidad cambiante tanto en la economía como en la empresa ha tenido una significación antieconómica.

El cambio que vivimos es cada vez mas acelerado por la dinámica del mismo cambio, siendo muy difícil predecir aún el futuro cercano, por lo tanto tendremos que modificar nuestros viejos paradigmas y sustituirlos con aquellos que respondan al mundo empresarial de hoy y del mañana.

La Planificación estratégica, concebida hasta hace poco como la de largo plazo según los autores clásicos (Chandler y Edwards), hoy es reemplazada por los estudiosos de la administración, como por los ejecutivos líderes, por planes de plazos menores que sean controlables y respondan con agilidad a la dinámica del mundo en que vivimos. Han sido muy graves los daños económicos causados por tratar de cumplir con la planificación a largo plazo, como el desmoronamiento de empresas grandes, o el fracaso en las políticas de gobiernos que hicieron los llamados planes de desarrollo. En el caso de Bolivia, bastará revisar los documentos existentes sobre este último aspecto para confirmar el hecho.

La mentalidad de los ejecutivos conservadores, como consecuencia de su fuerte arraigo en la teoría clásica de la administración científica del ayer, hace que continúen ajustando y parchando sus planes a largo plazo o en su defecto ingresando a una peligrosa costumbre de decisiones improvisadas

que no mejoran ni optimizan las situaciones de riesgo, en lugar de iniciar un nuevo plan que comprenda plazos menores controlables, dentro de la concepción de **la gerencia dinámica**.

Por las varias encuestas realizadas en los últimos años en diferentes oportunidades en empresas nacionales en base a muestreos estadísticos debidamente seleccionados, los llamados **planes estratégicos de largo plazo**, son sólo documentos de buenas intenciones que en la mayoría de los casos no son ni siquiera revisados o actualizados después del segundo año de su elaboración y sólo forman parte de una colección de documentos históricos.

Ahora bien, con referencia al término Paradigma, conceptualizaremos como la forma de ver las cosas y tomarlas a manera de patrón o modelo de nuestros actos y creencias. Adam Smith conceptualiza el término *como la manera de como percibimos el mundo, agua para el pez. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento.*

Willis Harmon del Stanford Research Institute dice: *Un paradigma es la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad.*

Los nuevos paradigmas, aparecen en el tiempo en función de los cambios del hombre mismo, de los avances en la ciencia y la tecnología y en forma general en su esencia misma, que es la

forma diferente de ver todos los fenómenos y el mundo que nos rodea a partir de una nueva realidad, sea económica, social, religiosa, etc.

Partiendo de dos conceptos básicos interrelacionados entre sí: Paradigma y Planificación, encontramos que la creencia en la planificación estratégica a largo plazo no demostró su efectividad en el logro de sus resultados programados, debido a la naturaleza y permanencia del cambio en todos los campos de la actividad humana.

El mundo empresarial que vivimos está basado al presente y por el futuro inmediato por una economía globalizada que tiene sus fundamentos en principios de integración a través de alianzas y donde las empresas están gobernadas por gerentes capaces de adelantarse acertadamente a los hechos en un contexto mundial. La nueva gerencia se convierte en una forma dinámica de pensamiento capaz de actuar y participar en el cambio por sí y no de combatirlo con la débil arma del pensamiento tradicional de empresa o de gobierno.

El ejecutivo moderno deberá tomar conciencia de la necesidad de ingresar al uso de nuevos conceptos e instrumentos para fomentar y estimular el desarrollo del factor humano con una visión de liderazgo, cambio de la cultura empresarial, organizaciones menos piramidales y más planiformes, y especialmente dar énfasis a la comunicación horizontal como vía de acceso al mejor empleo de las

capacidades humanas de todo el equipo en todos sus niveles, decisonal, mandos medios y operativos, para lograr competitividad, calidad y excelencia en la provisión de bienes y servicios.

Tomás Milkos y Ma.Elena Tello en su obra *Planeación Prospectiva* se refiere al futuro como ese algo que aun no existe, y nos induce a pensar, en: Cómo podría ser? o cómo deseáramos que fuese? y en todo caso llegamos a preguntarnos: Qué debemos y podemos hacer para lograr el porvenir deseado?. De los diferentes enfoques para estudiar el futuro, tenemos: a) La preferencia o proyecciones basados en el pasado, b) Las predicciones basadas en visiones deterministas, c) Las previsiones, que buscan tomar acciones anticipadas a problemas posibles, y d) La prospectiva, que parte de un futuro que se desea o programa construir dentro de los posibles cambios.

Todos estos enfoques nos llevan con mayor o menor grado de certidumbre a preparar los planes y acciones para estar preparados a ese futuro y consecuentemente al desarrollo de una estrategia de corto plazo. Lo importante consiste en planificar por el tiempo en que permita el nivel de certidumbre.

Por lo tanto será conveniente al pensar en planificación, poder distinguir las tres mínimas etapas en tiempo y confianza de logro de los resultados: Certidumbre, riesgo calculado e incertidumbre.

Ralph Stacey, nos presenta tres

situaciones de cambio relacionadas con las etapas anteriormente indicadas: El **cambio cerrado** que corresponde a un futuro en situaciones donde las variables se identifican claramente y los parámetros son estables, esta condición de certidumbre puede tomar una forma de control bastante precisa y logicamente alcanza al corto plazo. En el **cambio contenido** algunas variables ya no son constantes durante algunos períodos y logicamente vuelven la situación cierta en probabilística, utilizando en estos casos experiencias repetitivas de casos similares. El cambio contenido comprenderá entonces un nivel de riesgo probabilístico y un período mayor de tiempo. Finalmente el **cambio abierto** y altamente volátil y difícil de identificar. En este último caso caso, no podemos estar seguros de los cambios ni de las variables en los mismos, por la dinámica del cambio en sí. Planificar bajo tales condiciones para el largo plazo estará más allá de una incierta realidad futura.

En las décadas anteriores a los 80's el grado de aproximación a un posible futuro pudo tener un margen de error menor que al de las tres últimas décadas, pero en la actualidad la distancia entre lo planificado y lo realizado es demasiado grande para poder preverlas. Sin embargo, existen todavía ejecutivos que aceptan a la planificación a largo plazo aunque más por puro enunciado que por una verdadera acción y de ahí que no le den mayor importancia al grado de desviación, pues no se molestan en comparar sus resultados con la

proyección esperada o simplemente justifican por los cambios no previstos. Y eso no es gerencia efectiva.

En base a las consideraciones anteriores corresponde destacar, la importancia del necesario cambio de mentalidad en los dirigentes de organizaciones y empresa, hacia el desarrollo de una visión holística del futuro inmediato de la organización a su cargo debiendo tomarse una actitud proactiva, reactiva y no meramente contemplativa.

La permanente actualización en la formación y capacitación ejecutiva, se convierte en una necesidad imperiosa, y en las aulas universitarias se insistirá en la importancia de efectuar investigación de nuevas metodologías de enseñanza. El estudio de casos sucedidos en empresas de otros países, no son repetitivos ni en tamaño ni en economía y menos en el comportamiento del factor humano en todos sus niveles, como ejecutivos, empleados, consumidores, proveedores, etc, por corresponder a economías distintas e idiosincrasia diferente. Sin embargo, algunos casos, podrán servir para estimular el análisis de situación y habilitar a las discusiones constructivas. La investigación de realidades, el cada día nuevo pensamiento empresarial, el desafío, la innovación tecnológica y científica y las posibles repercusiones en la sociedad nacional y en el mundo globalizado, nos darán una realidad más factible donde se deba actuar.

La Paz, Noviembre 1997