

***“El futuro no es simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a éste y que se encuentra aún abierto a que se le diseñe y se le construya”***

**Tomas Miklos / Maria Elena Tello**

## **UNA PLANEACION CENTRADA EN EL SENTIDO...**

**Jesús Antonio Muñoz Cifuentes.** Consultor Asociado Maximizar. Actualmente Profesor de la Universidad de los Andes y Director Académico del CENTRO ESTRATEGICO DE FORMACION EJECUTIVA, CEFE (San José, Costa Rica).  
jemunoz@uniandes.edu.co

No cabe duda sobre la pertinencia de la planeación en la vida organizacional actual...de alguna forma nos hemos acostumbrado a escribir en un papel los deseos e ilusiones sobre el futuro y luego colocarle metas que suenen ciertas y realizables. Sin embargo, con la misma frecuencia nos damos cuenta de lo irreal que puede ser el ejercicio cuando los hechos de la vida cotidiana atropellan con su carga de verosimilitud no pensada y de impredecibilidad manifiesta.

Cuando de planear se trata es necesario repensar los supuestos sobre los que hemos edificado planes y programas:

1. ¿Creemos en un mundo cierto e intransmutable, en el que es factible predecir linealmente los acontecimientos del futuro?
2. ¿Creemos en una capacidad "mágica" que permite crear escenarios en los que la sola relación simple de unas cuantas variables tienen el poder de ajustar la vida y la dirección que toma la misma?
3. ¿Creemos en el poder de las palabras y aceptamos que los significados de las mismas son iguales para todos los que las emplean?

4. ¿Creemos en el valor de la utilidad como recurso suficiente para tomar decisiones en cualquier sentido?
5. ¿Creemos en organizaciones ajenas a las emociones y los sentimientos humanos, racionales en el cien por ciento de sus actuaciones?
6. ¿Creemos en la infalibilidad de la planeación y sus instrumentos, y atendemos a su característica de predecir con el ritual anual de revisar misiones, visiones y estrategias?

Como producto de estos paradigmas los distintos enfoques de planeación pretenden el dominio de la verdad organizacional implementando instrumentos y métodos que, aún desde la negación de su valor como medios para convertirse en fines en sí mismos, tienen la pretensión de dar respuestas "infalibles" provenientes de un ejercicio que por sus propias características no puede ser más falible.

Sin embargo, lo que está detrás de todo esto es un modelo mental que podemos poner en tela de juicio: el de la certidumbre.

Contrarias a las creencias que le dan vida a los modelos tradicionales de administración, sugiero analizar estas otras:

1. Creemos en una vida incierta, cambiante y mutante, que como tal nos ofrece alternativas diversas frente a lo que denominamos futuro.
2. Creemos en el valor de pensar y repensar lo pensado, aceptándolo como un ejercicio pertinente para la comprensión de la dinámica de cambio en la que nos encontramos.
3. Creemos en el valor del sentido para entender el papel de la utilidad de algo en la toma de decisiones.
4. Creemos en Organizaciones que integran en su quehacer lo racional y lo emocional como una unidad indisoluble que provee a quienes trabajan en ellas de la intuición y razón necesarias para orientarlas en determinadas direcciones.
5. Creemos en la planeación como un referente válido para la acción y no como una determinante de la misma.
6. Creemos en la capacidad individual de las personas como el insumo fundamental para la construcción social de los equipos y en estos como unidad básica de todo tipo de Organización.
7. Creemos en la posibilidad de modificar las creencias a favor de una mejor comprensión de la realidad y por tanto en la relatividad de las aquí planteadas.

Con base en lo anterior el modelo de planeación debe reconsiderarse por lo menos en los siguientes aspectos:

1. Darle valor de referencia imprescindible a la historia organizacional, en la que se deben observar y evaluar de acuerdo con los

contextos concretos, los hitos que marcan el rumbo de la Institución. Con base en este ejercicio surge el CONCEPTO GERENCIAL BASICO, es decir, las ideas que le dan vida organizacional a los intereses de sus fundadores.

2. Enfatizar la importancia de la MISIÓN como inspiradora de sentido en todas y cada una de las actividades organizacionales. En algunos casos se encuentra esta definición como un simple ejercicio académico, carente de significado y estereotipado en relación con otras organizaciones, incluso de naturalezas distintas. Y es en la MISIÓN en donde residen los factores críticos para la solidez y sobre vivencia de cualquier Institución, pues ella debe sintetizar el propósito que permite la construcción de identidad y coherencia en todos los equipos que la conforman, tanto a nivel interno como externo. No se puede dejar a un lado la concepción de que la Organización no es otra cosa que una red infinita de relaciones entre individuos, agrupados natural o artificialmente en equipos, pero siempre con una naturaleza social ineludible que los caracteriza y orienta, orientados por MISIONES comunes.
3. Aceptar que no existe una sola VISION sino muchas VISIONES Organizacionales. El concepto de multiplicidad en la visión es mucho más cercano a la incertidumbre que el de la unicidad e inviolabilidad de la visión organizacional. Cuando de prever el futuro se trata la fuerza que le imprime al ejercicio estratégico la posibilidad de "poner a conversar" distintas visiones y aceptarlas como escenarios posibles es grande, sobre todo porque pueden convertirse en referentes para

atender los eventos que el día a día ofrece. Una vez más, el paradigma vigente puede estar contrariando esta posibilidad, pero vale la pena explorarla, sobre todo cuando aceptamos que lo natural en la vida es el proceso de transformación constante.

4. Una de las grandes habilidades que se debe desarrollar es la capacidad de "leer" la realidad desde las distintas perspectivas de quienes la aprecian. Debemos aceptar que no existe UNA REALIDAD, sino, más bien, hechos observados por distintos ojos que al compartir sus percepciones pueden acercarse a una explicación conjunta. Esta aproximación puede ser cercana o lejana a lo que está sucediendo, todo depende de la habilidad de "leer los hechos". Desde esta perspectiva, OBSERVAR es la ventaja competitiva más grande en la actualidad. Por algo los que se la pasan interpretando todo por oficio se alejan cada vez más de la posibilidad de acertar, y los que observan serenamente logran identificar y aprovechar las oportunidades.

5. La estrategia es hija predilecta de la ATENCIÓN. Estar atento es mucho más que observar, se trata de cancelar los prejuicios y los preconceptos con el fin de permitir que todas las sensaciones y las propias percepciones penetren en la conciencia con el ánimo de visualizar orientaciones y direcciones posibles de los acontecimientos. Este no es un ejercicio académico de formular estrategias, es EL EJERCICIO de ver las estrategias y reconocerlas asociadas a situaciones específicas para darles la dimensión que tienen. En este sentido, la estrategia es, por definición, un referente para la acción, nunca un determinante. Por eso las estrategias, y las visiones pertenecen a esta categoría, son modificables, mutantes e incluso ignorables e ignorantes.

La planeación en este contexto se independiza del método específico para convertirse en una disciplina mental que permite aceptar y rechazar las nociones sobre lo que denominamos realidad a favor de orientar la acción en un norte que tenga SENTIDO.

## ¿Qué puede esperar de este boletín?

Pretendemos brindar periódicamente a nuestros amigos, clientes y colaboradores, ideas, herramientas y opiniones, relacionadas con el acontecer y las mejores prácticas de la gestión empresarial, pero ante todo que sean útiles para su diario desempeño. Por ello hemos planeado construir ciclos de reflexión por temas que permitan profundizar en cada aspecto de la gestión, antes de iniciar con el siguiente. Trataremos entre otros, temas relacionados con servicio al cliente, gestión estratégica, gestión cultural y del talento humano, administración del tiempo, responsabilidad social, etc. No obstante, quisiéramos conocer sus opiniones, para incluir nuevos temas de su interés.