

CAPITULO 1: LA PLANEACION COMO ESTRATEGIA DE EXITO

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”

Agustín Reyes Ponce

1.1 La importancia de la planeación (Marco teórico)

La sabiduría es la habilidad de ver con muchas anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a plazo corto, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. Por tanto, la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. No es el mismo tipo de interés en el futuro que tienen los videntes, que solo tratan de predecirlo. El sabio trata de controlarlos.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la consciencia, pero no el futuro que se busca. (Ackoff, 2005)

En la introducción, mencionaba que el principal problema contra el cual estamos luchando fue un error en la planeación del proyecto que causó varios conflictos al día de hoy.

Así como lo mencionan Rita Gunther McGrath e Ian C. Macmillan: “La planificación impulsada por los descubrimientos es una práctica herramienta que reconoce la diferencia entre la planificación de un proyecto nuevo y la de una actividad más convencional. Cuando se emprenden nuevos proyectos, el ratio entre lo que se supone y lo que se sabe por

certeza es muy elevado. Sin embargo, las suposiciones sobre lo desconocidos suelen ser equivocadas. Los nuevos proyectos, inevitablemente, se apartan –por lo general, notablemente- de sus objetivos iniciales. De hecho, es muy habitual que los nuevos proyectos necesiten una gran reorientación.” (McGrathe y Macmillan, 1999)

Efectivamente, se atrasó tres meses el proyecto desde el comienzo del programa 150 MiPyMes Campeonas. Este atraso puso todo el equipo encargado de este programa bajo estrés porque ya no había tiempo “de rescate”. Este tiempo de “rescate” es el tiempo extra que se había dado al principio del programa por si acaso una de las etapas tomara más tiempo que el previsto. Y desde ahí, cualquier otro atraso iba a poner en peligro el buen desempeño del programa y quizás el gobierno del estado de Puebla, quien es el principal apoyo económico ya no lo financiaría.

1.2 La planeación como herramienta para llevar a cabo un proyecto

Según la investigación de Flor María Ramírez Morales la planeación de un proyecto es una herramienta muy importante para llevar a cabo un proyecto, ya que la planeación permite:

- Definir los trabajos a realizar
- Establecer objetivos
- Coordinar las actividades
- Controlar los medios
- Reducir los riesgos
- Hacer un seguimiento de las actividades en curso
- Informar sobre los avances del proyecto. (Morales, 2009)

La planeación no es sólo una herramienta de toma de decisiones para el director del proyecto, sino también comunicación entre los distintos responsables. En este aspecto hubo muchos problemas por la dificultad de hacer que las 5 personas trabajando realmente en este proyecto se comunicasen con más de 200 empresas repartidas en todo el estado de

Puebla. Pero de manera general se puede decir que permite el control de las interfaces del proyecto.

1.3 Las ventajas de un proyecto bien planeado

“Ellos nos atacan, nosotros nos replegamos.

Ellos se paran, nosotros nos paramos.

Ellos se duermen, nosotros atacamos.”

Mao

Hay que estar consciente que siempre hay cosas que suceden. Siempre se presentaran errores, problemas y situaciones que uno tiene que enfrentar. Los retos más comunes son, en primer lugar, los errores cometidos en el plan mismo. En segundo, aun los planes mejor elaborados casi nunca se desarrollan como se esperaba. Por lo general, toman más tiempo, dinero y esfuerzo que lo proyectado. En tercer lugar, casi a diario se presentan nuevas situaciones. Todo lo anterior requiere de modificaciones a mitad del camino. El planificador inteligente anticipa los problemas y sabe cómo resolverlos o, mejor aún, cómo prevenirlos. La prevención es mucho más eficiente que la corrección o como lo dice es famoso dicho: “Más vale prevenir que lamentar”.

Así las ventajas principales de la planeación es anticipar los problemas y prevenirlos, fundamentalmente para tomar las decisiones necesarias y evitar que las dificultades ataquen y tomen por sorpresa cuando uno menos las espera. (Rice, 1993)

De esta forma, la planeación optimiza las posibilidades de éxito de un proyecto mejorando la productividad gracias a un mejor control de calidad. Ese objetivo no fue alcanzado totalmente en el caso de este programa.

La continuidad del proyecto debe de permitir un buen seguimiento entre lo que estaba previsto y la realidad. También en el caso del programa 150 MiPyMes Campeonas, el seguimiento se hubiera debido hacer junto con las empresas de manera más cercana, esto no significa que no hubo realmente un seguimiento apropiado, pero este se hizo

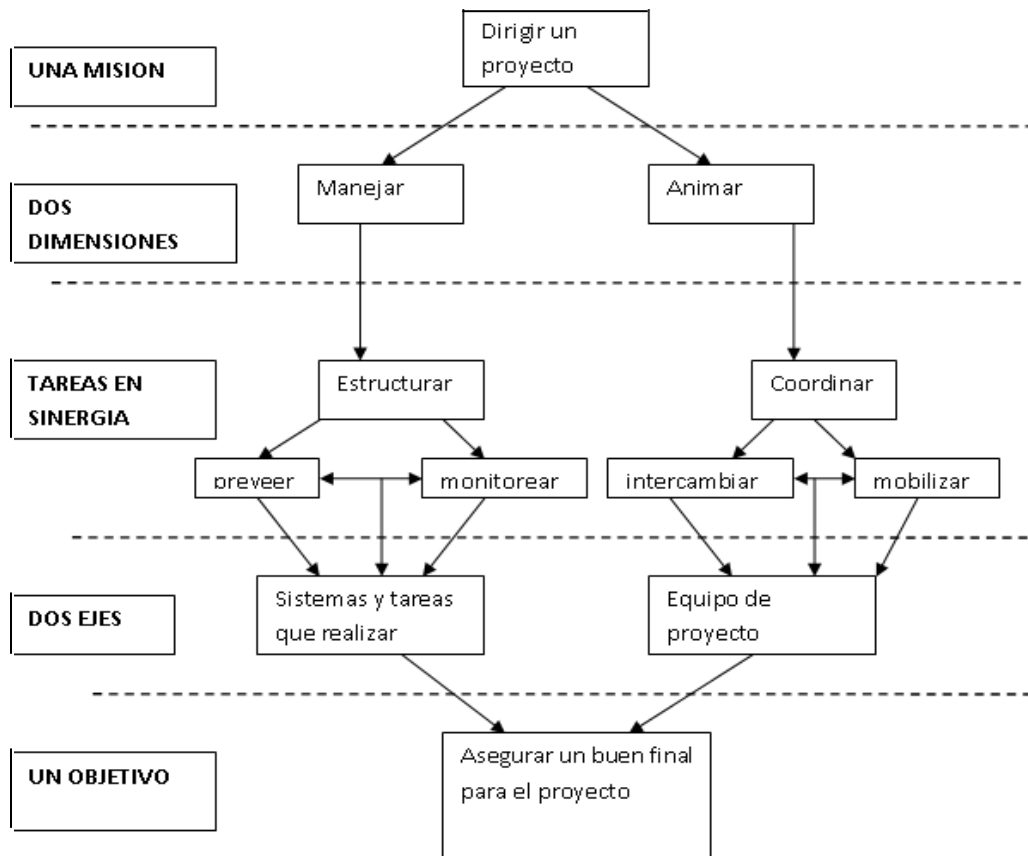
descontinuadamente en el sentido de que había poco contacto entre IPA y las empresas. El éxito de un buen seguimiento del proyecto está en la disponibilidad de información fiable, al nivel del jefe del proyecto sobre:

- Los cargos consumidos, los reportes de terminaciones y de los costos;
- La estimación de lo que sobre para hacer y todos los trabajos extras que hay que prever
- Las dificultades encontradas.

Estas medidas van descubriéndose a lo largo del proyecto y entonces van también cambiando, puede por ejemplo que al principio de un proyecto no se encuentre dificultad alguna, pero que luego de repente se desarrollen varios problemas. O hubo muchos casos de proyecto que al final tuvieron dificultades para finalizar por una falta de dinero, ósea por los costos...

Se puede ver en la figura 3 la simplificación del manejo de un proyecto de gran amplitud:

Figura 3: El esquema simplificado de un proyecto.



Fuentes : Soler (2009)

1.4 Herramienta de planeación

*“A aquel que viajando en una noche de niebla se
hunde hasta el cuello en el pantano insalubre,
la experiencia, como la llegada de la aurora,
le muestra el sendero que no debió
haber recorrido”*

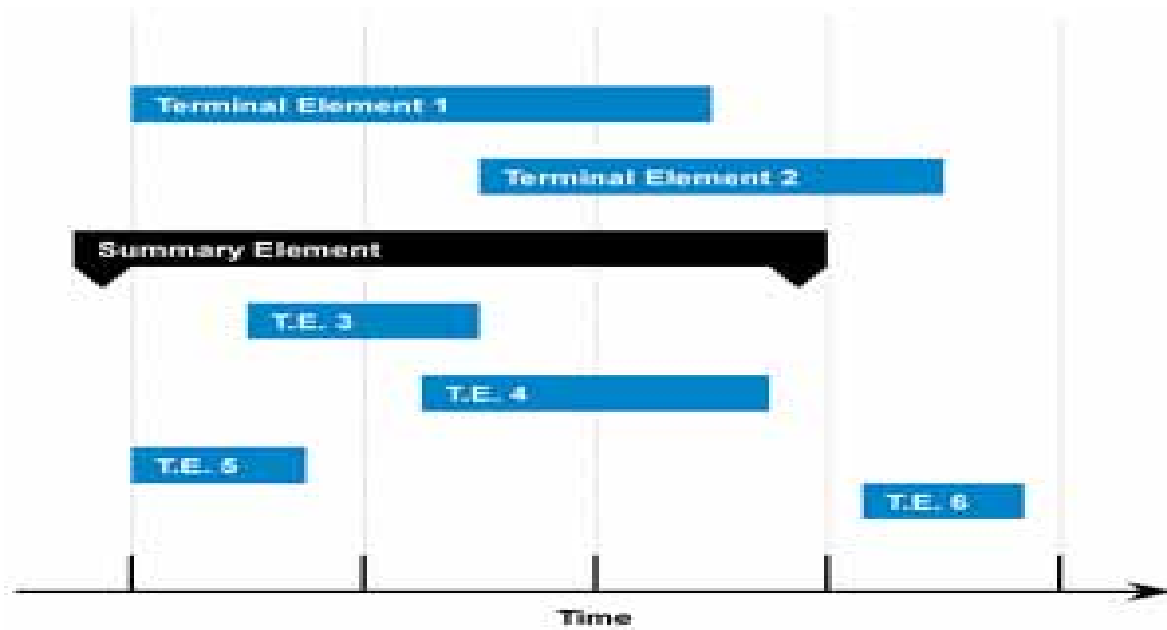
Ambrose Bierce

La planificación del proyecto se inicia en el comienzo de un proyecto y es actualizado a lo largo de su vida. El mismo proyecto puede tener varios planning: un planning global y un planning detallado. El conjunto de esos planning permite manejar las principales tareas del proyecto.

Un proyecto es siempre una serie de tareas más o menos largas que se tiene que realizar en el tiempo correcto y según un planning bien definido.

El diagrama de Gantt representado en la figura 4 es una herramienta que sirve para planificar el proyecto y hacerlo más sencillo a la hora de supervisar su progreso. Este diagrama se debe utilizar para alcanzar los objetivos.

Figura 4: Diagrama de Gantt



Fuente: Anónimo (2009).

El diagrama de Gantt es un planning que representa una lista de tareas en columna y en el eje de la abscisa esta escala de tiempo escogida previamente.

La escala de tiempo se debe de escoger según la duración total estimada del proyecto y según la duración estimada de las diferentes etapas de este mismo proyecto. Si se trata de un proyecto estimado de 2 años por ejemplo, puede que se escoja la escala de trimestre, semestre o meses según la duración de las etapas. Si el proyecto contiene varias etapas cortas pues el mes aparece ser una buena solución pero si se trata de 5 o 6 grandes etapas, pues mejor sería tomar el semestre como adecuado. (No hay que olvidar que las etapas se pueden empalmar).

Todo eso permite ver fácilmente el progreso del proyecto, y también de prever con anticipación las acciones futuras. También con el diagrama de Gantt se puede administrar con más facilidad los conflictos de recursos y los posibles atrasos visualizando sus impactos en el desarrollo del proyecto. Además, el diagrama de Gantt es una buena herramienta de comunicación con los diferentes actores del proyecto.

La realización de este programa requiere poner en marcha una planificación técnica:

- Las tareas deben ser identificadas
- Las tareas deben ser cuantificados en términos de retrasos, gastos o recursos,
- La lógica de todas las tareas deben ser analizadas.

-->Estos 3 elementos surgen del análisis del proyecto, que es la etapa antes de hacer la planeación. (Gamet, 1985)

1.5 Planeación para la capacitación y desarrollo de empleados

La capacitación y el desarrollo de empleados nuevos son aspectos importantísimos del uso de los recursos humanos, y, por consiguiente, parte integral de los recursos humanos. Tanto la capacitación como el desarrollo implican enseñar a los empleados las destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir bien sus tareas. Las diferencias principales entre capacitación y desarrollo se relacionan con el tiempo. La capacitación se refiere a las necesidades inmediatas, mientras que el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo. La capacitación tiene una perspectiva de “hora” y “cómo”. En cambio, el desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir las habilidades y características que requieren para el futuro y así ayudan tanto al empleado como a la organización a enfrentar los cambios. (Alpander, 1985)

En el caso del programa “150 MiPyMes Campeonas”, la coordinación de la planeación no ha sido efectiva ya que no ha sido pensado bien en términos de plazos. La cooperación entre jefes originarios de los Estados Unidos y los actores de este programa, ósea las empresas, los tutores y consultores mexicanos no han funcionado bien al principio del programa. Se podría tal vez hablar en este caso de un problema de mentalidad o de cultura.

Efectivamente, es sabido que la noción del tiempo no es la misma por parte de un mexicano y un estadounidense. Lamentablemente se puede constatar que en la cultura latina el tiempo no es algo muy importante mientras que en la cultura americana “Time is Money”

(Benjamin Francklin). De hecho hubo entre los supervisores americanos y sus colaboradores mexicanos muchos problemas a causa de que estos últimos no cumplían sus tareas a tiempo.

Como consecuencia directa de este error de planeación se podría mencionar entre otros, el estrés causado por la escasez del tiempo para concluir el programa. Este estrés se hizo sentir sobre todo por parte de los encargados de este proyecto porque tenían una gran presión por parte de sus jefes de Estados Unidos además del hecho de que para ambos era su primer programa que estaban a cargo.

Aparte la mayoría de los empleados de este programa se quejan de la falta de recursos en personas que han sido atribuidas a ellos y pues de sus capacitaciones. Así que eso afectó mucho en el seguimiento de este programa ya que pocas personas deben de ocuparse de muchas empresas. Esas quejas eran compartidas a la hora de almorzar cuando los empleados y los practicantes se iban a comer juntos en uno de los restaurantes de Plaza Palma. Los jefes al ser de culturas americanas solían ocupar sus horas de receso para continuar trabajando, así que generalmente no estaban presentes en las comidas de empleados. Así que los pensamientos de los empleados se expresaban abiertamente.

Para concluir con eso se podría decir que los problemas que resultaron al largo de este programa hubieran podido ser detectado desde el inicio si antes de empezar se hubiera utilizado herramienta de planeación como un diagrama de Gant o programas computarizados para asegurar una planeación efectiva ante un proyecto de gran amplitud. En otras palabras una planeación efectiva hubiera evitado muchos de los problemas que resultaron hasta la fecha por falta de metodología al principio del programa.

Muchos proyectos han resultado ser exitoso porque habían sido bien preparados desde el comienzo y eso por otra parte da una cierta aseguración a las personas que participan, evita estrés y resulta que el margen de error es mucho más amplio, se puede manejar los problemas que ocurran con muchísimo más de calma porque habían sido previsto y ya pre-arreglados.