

## CONCLUSION

### *La solución al problema: planificar*

Viniendo del hecho que el principal problema en este caso es un error de planeación, suena muy lógico que la respuesta sea una aplicación estricta y pensada de planeación para que en el próximo programa de ayuda a las empresas poblanas no se repitan los errores.

Efectivamente, planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien en saber dónde estamos. Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos. (Tomasini, 1989)

De esta forma, en el propósito de llevar a cabo con éxito esta herramienta, hay que proceder de esta manera:

#### 1) Determinar y estructurar la lista de la tareas para hacer y llevar a cabo el proyecto

Esta identificación puede hacerse a través de técnicas como la lluvia de ideas o grupos de trabajo. Los participantes pueden ser los que se van a encargar de llevar a cabo el proyecto y también, como invitados, los que ya participaron en un programa similar para poder aprovechar de sus experiencias. Esta etapa no será muy larga, 2 o 3 reuniones en una

semana bastarían para tener una lista exhaustiva de las tareas a cumplir. La lista conseguida luego debe de ser estructurada: se trata de agrupar las tareas, es decir de “priorizarlas” por lotes de trabajo. Así en este caso las principales tareas serian los apoyos que se podrían dar a las empresas con los medios y recursos que tuvieron al principio.

## 2) Estimar los plazos y los recursos

Luego se tiene que llenar un tablero, que puede ser del tipo diagrama de Gant, que presenta, para cada tarea, cuales son los plazos y los recursos que necesitan. La unidad de tiempo para expresar la duración depende del proyecto. La duración elegida debe ser realista y razonable. En el caso del programa 150 MiPyMes Campeonas, la duración total es de aproximadamente 2 años así que una unidad de tiempo adecuada hubiera podido ser el mes porque en estos 2 años hubo muchas tareas intercaladas entre ellas que el equipo tuvo que llevar a cabo para el buen desempeño del programa.

Así, lo más importante es utilizar la misma unidad de tiempo para todas las tareas en el propósito de “armonizar” el diagrama de Gantt.

En cuanto a los recursos humanos, es importante no subestimarlos porque en el pasado hubo muchos programas que fallaron por codicia, así que más vale asegurar un proyecto que invertir mucho dinero y luego verlo fallar por un monto de dinero relativamente pequeño en comparación con el costo total del proyecto.

Es importante tener en cuenta que la planificación del proyecto se hace a partir de la fecha conocida o estimada de inicio del proyecto. La estimación de la duración de las tareas permite después de calcular la duración total del proyecto y de llegar a una fecha de finalización del proyecto que a veces resulte muy diferente de lo que se había presupuestado. En este caso, la persona responsable de la planificación debe considerar de nuevo los datos del proyecto para establecer una fecha final del proyecto más de acuerdo con los imperativos. Así en el caso de 150 MiPyMes Campeonas, las fechas se tuvieron que restablecer varias veces por causa de los numerosos atrasos que resultaron de la falta de

planeación, así que por otra parte eso tuvo una consecuencia muy negativa en la visión que tenían los empresarios acerca del proyecto en el cual participaban.

### 3) Realizar una red lógica

La red debe de tomar en cuenta las hipótesis de prioridad de las tareas. Para simplificar, la red es simplemente un “dibujo” donde vienen todas las tareas ligadas por vínculos lógicos. Es una etapa muy sencilla pero importante para que todo quede claro. Para cada tarea, es esencial encontrar relaciones de antecedentes y sucesiones. Una vez diseñada la red, se podrá ver la cronología del proyecto.

### 4) Dibujar el diagrama de Gantt

En la abscisa viene la escala de tiempo y en la ordenada la lista de tareas, hay que dibujar un rectángulo con una longitud proporcional a su duración, que sigue la lógica del orden de ejecución de la red. Puede parecer tareas que tienen lugar durante el mismo período. De hecho, es un poco el objetivo ya que más tareas podrán hacerse simultáneamente y la duración del proyecto será más corto, y el costo del proyecto probablemente disminuirá. Pero se debe de tener en cuenta que no hay que omitir el hecho de verificar la disponibilidad de los recursos viendo en el tablero de afectación, los recursos utilizados varias veces.

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, en este caso las empresas, los tutores y consultores mexicanos no han funcionado bien al principio del programa. Fue la primera colaboración de este tipo en Puebla, ya muchos de los encargados sabían que iban a resultar problemas que no se hubiera pensado. En este caso fue un

sencillo error de planeación pero que tuvo un impacto muy grande. Si se habría respetado las reglas simples de planificación, hubiera podido verse desde un principio que el tiempo para reunir y hacer firmar las empresas era muy escaso. Eso se hubiera podido ver durante una reunión de tipo “lluvia de ideas” por ejemplo.

Pero para concluir con eso, cualquiera que sea el error que ha sido hecho , lo más importante es tenerlo en mente y no olvidar lo que no funcionó, para que en un futuro sirva como referencia de lo que no se debe hacer.

### ***Más allá que la planeación***

Sería simplista suponer que solo con planear, el futuro está resuelto. Eso equivale a suponer que la realidad es estática y que nuestros procesos de planeación no son tan perfectos que han tomado en cuenta toda. Nada más lejos de la verdad a menudo, el camino que vincula a dos montañas por claras que veamos sus cumbres está lleno de eventos inesperados.

¿Cómo bajar al valle sin perder el rumbo? La única forma es volver a planear. Un plan que no se actualiza tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad; su efecto tan efímero, solo nos permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras. Por otra parte replanear es la única forma de aprender a planear.

Puesto en forma elemental, es un proceso de acierto y error: analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos para de ahí volver a plantear el camino es, en síntesis, un proceso dialéctico, cuyos beneficios tienden a ser crecientes, particularmente porque replanear se constituye en un ámbito que se incorpora a la cultura administrativa de cada organización.

Replanear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos. Este hecho es fundamental, pues el logro de sus últimos, por sus alcances, no es cuestión inmediata, si no que requiere una tan gran tenacidad aplicado en un plazo relativamente largo; una cosa es empezar a subir la

montaña, otra es alcanzar la cima. Este último es todavía más relevante si consideramos que, en el mundo moderno, nada es cuestión de suerte al menos, ese no ha sido el caso de aquellas empresas que han logrado importantes éxitos. Por lo general hubo claridad en sus objetivos, coherencia en sus acciones y persistencia en su aplicación, no se conformaron con buscar un hueco, si no que procuraron hacerse un lugar. Lo primero parte de suponer que existen vacíos por llenar, en consecuencia de un enfoque elemental de planear en función de faltantes y sobrantes. Por mala fortuna, las oportunidades no existen, si no se crean; eso implica planear estratégicamente. Si los japoneses o coreanos se hubieran esperado a encontrar el hueco, no habrían puesto plantas de acero y automóviles. Cuyo destino no fue hacer frente a una demanda insatisfecha, si no penetrarla y con ella empezar a crecer.

Por otro lado replanear es una actividad que confiere un notable dinamismo a cualquier organización, ya que constituye un ejercicio a través del cual siempre surgirán nuevos retos. Así, a los objetivos alcanzados seguirá el establecimiento de otros por lograr, buscando de esta manera la superación constante y por ende la excelencia. (Tomasini, 1990)