

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

## PLANIFICACION

### UN PROBLEMA PRACTICO

El pronóstico entra en acción con un plan o con el esbozo del plan. Cuando el administrador ha decidido sobre lo que entraña el futuro, algo tiene que hacer a ese respecto.

"Planificación" es una palabra que está en grave peligro de convertirse en un concepto "curalotodo"; y una falsa panacea es uno de los peores males que pueden ocurrirle a una sociedad. Todo aquel que tiene vagas aspiraciones sobre un futuro mejor, habla profusamente sobre "planificación económica" o "una sociedad planificada" etc., etc. Parte de lo que se dice sugiere la conclusión, de que quienes así hablan no podrán preparar una fiesta escolar sin confundir los panes con las pelotas. Una de las afirmaciones más sensatas hechas en los últimos años a este respecto son estas palabras de Mary Parker Follet, a quien ya citamos antes:

"Quienes consagran su tiempo al estudio de la planificación en escala nacional, llevan a cabo una de las tareas que el mundo necesita con más urgencia en la actualidad; pero en mi opinión al investigar qué es lo que ha de hacerse, no siempre prestan suficiente atención a cómo esto debe hacerse."

Esto es lo primero que ha de tenerse presente en la planificación, porque el li

mitarse a hablar de ella teóricamente no nos lleva muy lejos. La planificación es ante todo un problema práctico, un problema de método.

### EL PRINCIPIO DEL OBJETIVO.

Pero antes de examinar los principios en que se basan todos los métodos de planificación, debe hacerse una observación general. Es imposible planificar en el vacío, planear respecto a nada; el hacer un plan presupone que se persigue un fin determinado. Es necesario tener un objetivo. Esto es obvio. Pero si se analizan detalladamente muchas situaciones se encuentra extraordinariamente, un número de empresas y de sectores de empresas, que sólo subsisten debido a su propio ímpetu, sostenidas por nociones muy vagas y nebulosas sobre sus objetivos y razones de ser.

Sir Ian Hamilton, en una obra escrita poco después de concluir la pasada guerra, y que constituye una verdadera mina de conocimientos sobre problemas de administración, da un buen ejemplo de esta tendencia.

"Todavía existen personas que nada tienen que ver directamente con Colney Hatch - miembros de una Cámara que se supone es la negación de lo que simboliza este nombre que estudian y aprueban proyectos de presupuesto del ejército, sin insistir ante todo en que se les dé una lista de todas las unidades del ejército, con una explicación al margen que indique el objetivo preciso de cada rubro. Sostengo que es un disparate organizar una sola compañía, escuadrón o batería, sin saber antes exactamente qué papel va a desempeñar en determinada organización establecida con un propósito específico."

Hoy mismo, muchos serían los comerciantes que, interrogados sobre sus objeti-

vos, responderían en términos vagos: "Bueno, supongo que ganar algo....." Pero el lucro dista tanto de ser el objetivo apropiado del comercio, como distan las apuestas de las carreras; el puntaje del "cricket"; o comer de vivir. El lucro es un estímulo para quienes participan en las actividades comerciales; algunas veces constituye casi el único estímulo, lo mismo que uno encuentra a veces personas que sólo viven para comer. Pero - y esto cuenta más - la ganancia es también un modo de medir, si bien aproximadamente, el éxito con que los verdaderos objetivos del comercio se están logrando. El hombre tiene que comer para vivir. Igualmente, una empresa comercial no puede sobrevivir mucho tiempo, a menos que obtenga ganancias. Pero ese estímulo y prueba no puede ser el verdadero objetivo de un negocio. Afirmar lo contrario casi equivale a insinuar que el comercio se practica con el mero objeto de llevar libros de contabilidad.

Los economistas definen el dinero como "un medio de cambio". Y el verdadero motivo de cualquier empresa comercial debe ser la elaboración o distribución de algún producto o servicio que necesita la comunidad. La prueba de que tal cosa se está logrando es que a su vez, la comunidad va a dar más, en vez de menos, productos y servicios que lo que en términos del medio - dinero- se ha invertido en producir lo que se vende. Empero, si bien es cierto que "el pastel es este objetivo primordial, es decir, la naturaleza exacta del producto o servicios que justifica la existencia de la empresa, lo que con gran frecuencia se comprende muy imperfectamente, y aún más imperfectamente se define.

### EL PELIGRO DE LA COMPLEJIDAD.

Por lo común, esta imprecisión en cuanto a los objetivos provoca en una empresa la más prolífica fuente de dilapidación, es decir, la complejidad. Por ejemplo, si

una empresa fabrica artículos deportivos está bajo constante presión para que amplíe la variedad de su mercancía. Está, en primer término, la presión que ejercen sus propios directores; porque después de todo, la mayoría de las personas de espíritu comercial sueñan con una nueva variedad de mercadería que les permita hacer fortuna. Luego está la presión de parte de los clientes; pues a todo comerciante detallista le gusta tener un poquito original. También está la presión del público: Cómo satisface tener algo que nadie más posee?, éste es el único medio de lograr distinción personal para la gran mayoría.

Una famosa fábrica de guantes de señora recibió cierta ocasión un pedido por cien docenas de pares de guantes de primera calidad, todos de un tamaño y cada par diferente. Tras el pedido estaba la historia muy humana, de un pequeño bazar exclusivo radicado tras la Opera de París, un viejo señor muy rico, pero nada notable, y la exigente, aunque encantadora sirena con faldas, cuya adquisición era el símbolo para el mundo de su dueño y señor, de que su dinero no era mera calderilla, sino más bien un número afortunado que había sacado premio en la lotería.

Existe también la presión de la competencia. Nada es más irritante para el vendedor agresivo que la insinuación del cliente de que si no puede suministrársele cierta variante mínima de un artículo "standard", alguno de los competidores de la firma podrá hacerlo.

Todas estas presiones se unen para apartar a la administración de su verdadero derrotero de progreso y para hacer aún más difícil la determinación de una norma clara y definitiva, sobre qué es lo que la fábrica va a hacer, y la creación de un plan coherente relativo a la forma de hacerlo. Una de las condiciones básicas para el uso óptimo de equipo industrial es que los productos sean tan simples cuanto sea posible y los procesos de fa

bricación tan uniforme como se pueda, de modo tal que todos los procesos engranen armoniosamente. Una fábrica no es realmente eficiente hasta que toda la empresa, en especial en sus aspectos mecánicos y técnicos, funciona como una máquina bien aceiteada.

#### SENCILLEZ Y UNIFORMIDAD.

Básicamente, la decisión categórica sobre la naturaleza del producto constituye una aplicación especial del principio del objetivo. La importancia de este principio, dadas las condiciones actuales de fabricación, reside en que es imposible comenzar siquiera a aplicar los principios fundamentales de una planificación sana - la sencillez y la uniformidad - a menos y hasta que, al administrador haya determinado con precisión que va a hacer, no en términos generales sino hasta el último detalle. En vez de trabajar conforme a un programa determinado y preciso, concebido a la luz de una situación ya estudiada, la administración se ve obligada a improvisar constantemente para adaptarse a una situación cambiante. En otras palabras, el mercado y no la gerencia controla verdaderamente la fábrica o el departamento. Así la administración no puede simplificar, no puede uniformar y no puede planificar.

Podría responderse diciendo que esto es inevitable, y que tal situación sólo es un ejemplo del antiguo dicho de que "el cliente siempre tiene razón." Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón. (Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón). Evidentemente sería demencia producir para una demanda que no existe. A cada cliente individual debe tratársele como si siempre tuviera razón; esto es meramente sagacidad comercial, por