



El papel del Gerente

La planeación no se les debe dejar a los consultores externos, ni siquiera a los empleados de manera independiente, la participación activa del gerente y el staff directivo es fundamental para construir una planeación con alta probabilidad de éxito, pero también para comprometer a quienes tienen la responsabilidad de guiar a los equipos de trabajo.

Todo gerente debe tener claro cuál es su papel en la empresa. Si hay una crisis, él debe revisar el pasado y cuestionarse sobre qué originó ese 'incendio' y cómo evitar que vuelva a suceder esa situación. No dedicarse únicamente a hacer de 'bombero', sino aprovechar la experiencia y aprender de las lecciones del pasado.

En cualquier ejercicio de planeación se requiere una inversión grande, tanto en dinero como en tiempo. Es por esto que la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas, si aplica, deben analizar cada aspecto con detenimiento. Si la proyección implica cambios estructurales del negocio es importante que los directivos asuman esa responsabilidad e incluyan acciones que lleven a la adopción de esos cambios de manera rápida, eficiente y menos dolorosa.

Ahora bien, si se acude a un consultor externo para elaborar la planeación, es importante que durante todo el proceso estén presentes quienes lideran la organización, según comenta Pulido. "Así se asegura que la propuesta es real, coherente y pertinente, y que su ejecución es viable". Además, se debe ser muy minucioso y selectivo a la hora de escoger quiénes participarán en el proceso de planeación. Para ello, es necesario tener en cuenta la experiencia profesional en el sector al que pertenece la empresa.

No sobra decir que, cuando se realizan procesos de planeación, es indispensable abrir canales de comunicación. Esto permite hacer una retroalimentación de parte y parte, y conocer la opinión de las demás personas frente a las acciones que se están realizando o se piensan efectuar. Así, se pueden sugerir ideas, identificar posibles fallas y corregir el rumbo. La investigación *Proceso Estratégico en Empresas de Bogotá. Avances en Pensamiento Estratégico y Prospectiva*, de la Universidad Externado de Colombia, expone que dentro de los mayores problemas que se presentan a la hora de realizar planeación, se encuentran:

- Dificultad para realizar el despliegue estratégico, con un 14,6%.
- Falta de compromiso de los actores, con un 12%.
- Desconocimiento de las tendencias del sector, con un 11,2%.
- Seguimiento y control, con un 10,4%. 