

# CÓMO DOMINAR EL ARTE DE PLANIFICAR

La toma de decisiones correctas implica la gestión de la incertidumbre que genera enfrentarse a diferentes opciones. Existen métodos que ayudan a identificar obstáculos y llegar al mejor puerto de la mejor manera, sin olvidar que no existe un camino perfecto y que como seres humanos tenemos la posibilidad de avanzar pero también de cometer errores... y solventarlos.

Por **Ricardo Ríos**

La planificación es una actividad propia del ser humano, un hábito permanente ya sea a corto, medio o largo plazo, y planificar implica decidir: ¿qué opción es la más adecuada?... Es una cuestión cotidiana que implica un “lado oscuro” que se llama incertidumbre. De hecho hacer planes conlleva la toma de decisiones, un acto que es en sí mismo una herramienta para combatir y eliminar la incertidumbre pero que conlleva superarla antes de lograr el objetivo: decidir estando seguro de que se ha elegido por la mejor opción.

La planificación se mueve entre dos extremos indeseables: el perfeccionismo paralizante y la improvisación irresponsable. El perfeccionismo que busca controlarlo todo termina por lo general paralizando o haciendo reflexionar y dudar en exceso, mientras que ir hacia adelante sin programar nada suele conducir a un estruendoso fracaso.

Lo primero que tenemos que considerar a la hora de planificar, y más aún en el ámbito empresarial, es la direccionalidad, es decir, qué queremos conseguir. A partir de aquí comienza la parte más laboriosa: construir la viabilidad, y aquí es donde toparemos con la incertidumbre.

## Gestionar la incertidumbre

¿Cómo seleccionar la oferta más conveniente a nuestro objetivo? Existen métodos que parten del principio de que un problema está casi resuelto una vez que lo hemos descompuesto y estructurado, en tanto que el meollo del asunto consiste en organizar el problema. Un procedimiento desarrollado por John Friend y Allen Hickling recomienda identificar entre tres tipos de incertidumbre:

**1. Incertidumbre de valores:** se refiere a dudas relacionadas con las líneas directrices marcadas por la empresa y/o por los decisores que influyen directamente en el tema trabajado. De acuerdo a ellas se pueden descartar destinos, espacios y/o formatos, reduciendo el abanico de posibilidades.

**2. Incertidumbre de entorno:** es por lo general de carácter técnico o propio al tema que estamos abordando. Por ejemplo, una vez que decidimos el tipo de destino es necesario indagar sobre los costes de los lugares posibles, ya que el precio por viajar hasta algunos de ellos conllevará un descarte inmediato.

**3. Incertidumbre de relaciones:** se caracteriza por la necesidad de coordinación en aspectos que dependen de terceros, del tipo de visados o cualquier otro trámite legal.

Es importante tener identificados estos tres tipos de incertidumbre y elaborar listas de las cuestiones que van incluidas en cada una de ellas. Una vez identificadas será más fácil aplicar un plan de acción sobre cada una, ya sea el des-

carte o la gestión, de tal modo que el avance sea rápido y con una visión integral del tema que se está tratando.

En ocasiones habrá algunas incertidumbres que se podrán reducir o eliminar a la velocidad deseada: en ese caso se impone valorar los avances obtenidos y trabajar en aquello que pueda seguir evolucionando, de tal modo que no se detenga el proceso. Lo más importante es obtener avances sucesivos, cada vez con más precisión.

## Derecho al error

La planificación pareciera ser un sinónimo de racionalidad, pero no todas las decisiones humanas están basadas en ella: en ocasiones hay mucho de pasión que nos hace tomar decisiones que a ojos de terceros pueden parecer absurdas o irracionales.

Esto responde al hecho de que somos personas humanas, que no podemos controlar todo lo que sucede a nuestro alrededor ni llegar por un camino de perfección al objetivo soñado. Por eso como parte de la mejor planificación siempre debe figurar el derecho al error.



## Caso práctico: Cómo elegir el destino para su próximo evento

Existen muchos métodos para planificar y reducir la incertidumbre, uno de ellos es el llamado Proceso Analítico Jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés) o multicriterio.

Como en cualquiera de los procedimientos recomendables, debemos partir de la base de que el grupo estará formado por asistentes de diferentes edades, procedencia, gustos y costumbres, y común a todos ellos es el deseo de vivir una buena experiencia.

Con el AHP se abordan opciones que combinan elementos racionales e intuitivos, con el objetivo de obtener un espectro de prioridades de acuerdo a criterios de comparación previamente definidos. Es una herramienta basada en las matemáticas y la psicología. a partir de la que ya se han desarrollado programas de *software*.

Básicamente es una técnica estructurada para gestionar decisiones complejas. En lugar de prescribir la decisión correcta, el AHP ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se ajusta a sus necesidades siguiendo los siguientes pasos:

- Elaborar una lista que incluya todas las posibilidades
- Establecer un *ranking* de criterios relevantes a la hora de tomar una decisión, del tipo de coste, accesibilidad, referencias...
- Priorizar según importancia los criterios definidos, otorgando puntuación a cada uno de ellos, siendo el valor más alto para el argumento más importante y el menor para el menos relevante
- Una vez clasificados y puntuados los criterios evaluamos cada una de las posibilidades de la primera lista: por ejemplo, si accesibilidad tenía el mayor valor, otorgaremos esa nota al destino que más adecuado nos parece. Si el coste es el segundo en valor, puede ser la nota máxima en otra de las posibilidades...

Una vez contabilizados los puntos obtenidos por las diferentes opciones la que mayor cifra obtiene será la más adecuada, habiendo conseguido “objetivar la subjetividad” racionalizando elementos intuitivos.

## Caso práctico: El taxista de Jerusalén

En la toma de decisiones hay mucho de impulso y subjetividad, de modo que corresponde a los planificadores tenerlo en cuenta para gestionar de la mejor manera situaciones que implican confrontaciones generadas en muchos casos por el comportamiento humano.

El método de análisis confrontacional y la teoría de juegos se basa en la siguiente anécdota: varios participantes en una sesión de trabajo programada en Jerusalén tomaron un taxi con destino al centro de convenciones. Previamente se habían informado sobre el coste del trayecto que, según les indicó el gerente del hotel, era de cinco dólares.

Al llegar a su destino, y sin haber comprobado el importe previamente con el chófer, uno de los viajeros le entregó un billete por el valor estimado. El conductor les informó de que el precio ascendía a diez dólares. Tras una acalorada discusión que terminó enfureciendo al taxista, éste recurrió a los seguros automáticos del vehículo, impidiendo a los pasajeros descender, y

los llevó de vuelta al hotel. Para los asistentes este comportamiento fue absolutamente irracional y sin sentido, pues conllevó más tiempo de trayecto y recursos para que al final nadie resultase satisfecho. Pero, tuviera o no sentido, así fue la decisión del taxista.

La anécdota pretende revelar que cuando planificamos debemos tener en cuenta el análisis del entorno, los actores y su comportamiento, los propios errores personales y los límites de la racionalidad.



Congreso para la Organización  
de Congresos y Convenciones

**11 y 12 de abril**

Cartagena, Colombia | Hotel Las Américas

Los expertos en **viajes de negocio y turismo de reuniones** en Latinoamérica están aquí

**2 días de actualización • 15 expertos internacionales  
8 países invitados**



*MeetingsCorp es un escenario maravilloso de conocimiento local y regional y mucha transferencia y relacionamiento. Muy especial su atención y cuidado a los detalles, eso hace la gran diferencia".*

**Luis Sánchez**

**Director de Proyectos  
Plaza Mayor Medellín Convenciones &  
Exposiciones**

Conozca el programa académico y regístrese en línea hoy mismo:  
[www.meetingscorpamericas.com](http://www.meetingscorpamericas.com)

No se pierda esta oportunidad única de hacer contactos con las empresas líderes del sector, así como con *travel managers* y *meeting planners*.

PATROCINADOR  
PLATINO



PATROCINADORES  
ORO



PATROCINADOR  
BRONCE



ORGANIZA



Más información:

Bogotá **+57 [1] 381 9215** Panamá **[507] 833 6274** México **+52 [55] 4170 8330**

Miami **+1 [305] 285 3133** Argentina **+54 [11] 5917 5403**

Para participar en la exposición comercial o como patrocinador: **Fabio Enrique Giraldo, Ext. 45 | fgiraldo@meetingscorpamericas.com**  
Para asistir al programa académico: **Albeiro Cortés López, Ext. 44 | acortes@meetingscorpamericas.com**

