

Desde la Estrategia

“Antes de que los sueños se hagan realidad hay que soñarlos”

Quisiera uno llegar a pensar que los sueños son posible hacerlos realidad, ya que la acción del hombre determinará si realmente se convierten en realidad.

Introducción

El tiempo - referencia

Desde los orígenes el hombre ha querido enmarcar su vida dentro de un modelo temporal que lo ayuden a sentir seguridad y es por ello que ha buscado diferentes formas de hacerlo, basados en la observación del universo, de la naturaleza y en sus propios ciclos.

En nuestro días, el tiempo ha permitido que nos referenciamos y podamos entonces comprender como esto o aquello sucedió, sucede o sucederá en determinado instante. Instante que estará acompañado de horas, minutos y segundos y porqué no de milésimas de segundo.

Efectuamos entonces un proceso comunicación y de acción con referencia a un espacio y a un tiempo, lo que genera entonces un lugar y un espacio.

En El Profeta, Khalil Gibran lo expresa como:

“Quisieras ajustar vuestro comportamiento y hasta regir el curso de vuestras almas de acuerdo con las horas y las estaciones.

Del tiempo quisierais hacer un río, a cuyo margen os sentareis a observar correr las aguas.

Sin embargo, lo que en vosotros escapa al tiempo sabe que la vida también escapa al tiempo.

Y sabe que el hoy no es mas que el recuerdo del ayer y el mañana, el sueño de hoy”

Para poder pensar en futuro, nos paramos en el tiempo y le damos una connotación referencial. Si pensamos en el corto plazo, en el mediano plazo o en el largo plazo, establecemos sus debidos alcances.

En muchos procesos de Planeación Estratégica se entiende por corto plazo lo táctico, el día a día y por tanto las acciones que allí se generan se referencian a un plazo aproximado de un año. El largo plazo muchas veces se enfoca hacia los cinco años, pero depende mucho de que tan cambiante sea el entorno de la cuestión a tratar, y es por ello que muchas veces dado el nivel de incertidumbre que generan los cambios, se referencia entonces el largo plazo a tres años y ya lo vemos como un mediano plazo.

Existe también un componente adicional que se referencia al tiempo, el cual se conoce como Intensión Estratégica, que no es más que una visión de “mas” largo plazo, es decir, corresponde a una imagen mental de lo que se quiere ser o alcanzar, referenciado a unos 10 o 15 años.

Lo interesante sería comprender por que nos cuesta pensar (planear) en el largo plazo, ¿Porqué cuando intentamos plasmar una posición en el futuro soñado, nos da temor apuntarle a objetivos que se cumplan a los cinco años y mas bien lo acercamos al presente trayéndolo a los tres años?

Puede ser de tal magnitud la incomodidad que esto genera, que posiblemente muchos le apostemos mejor a tratar de llevar el presente más allá de lo que es y lo extendamos al futuro con el fin de sentirnos cómodos.

Iniciaremos un paso por cada una de las etapas que componen la fase estratégica (aunque solo nos referiremos a los valores, la misión, la visión y la estrategia general) de gran parte de las metodologías sobre planeación manteniendo una reflexión hacia el futuro. Cabe anotar que el objeto último de escrito sería tratar de integrar los elementos que arroja la reflexión prospectiva para convertirlos en acción por medio de la estrategia, pero con los alcances conceptuales adquiridos hasta la fecha mal haría en tratar de imbricar estos dos tipos de reflexiones.

Los Valores

Los valores, como parte constitutiva fundamental para la creación del futuro deseable y como pilar de las decisiones, toma vital importancia ya sea desde cuando se pasa por la etapa de reflexión, por los primeros brochazos de la imagen futura, hasta cuando se está trabajando la posibilidad de convertir el futuro deseable, en un futuro realmente realizable.

A lo largo de la historia, los hechos reciben diferentes miradas dependiendo de los valores que estén arraigados en los individuos, y es así como podemos encontrar ejemplos de muchas personas que luchan por hacerse poderosos a través de los bienes materiales, y pasan por encima de la ética, pisoteandola, sin ni siquiera importarles, mientras que otros que persiguen el mismo fin, no permiten que sus actos vayan en contra de este valor.

Considero que un grupo de personas que estén apuntándole a un posible escenario futuro, entendiéndose escenario no como una realidad futura, si no como una imagen para representarla, debe encontrar la forma de establecer unos valores que las

identifiquen y que sean el cimiento de muchas de las decisiones. Para lograrlo, es importante poner en claro las creencias, que es lo que les importa, cuales son esos estándares profundos, que influye en sus juicios morales.

Todos nos movemos bajo estándares de creencias, que son los que motivan nuestro actuar. Por eso es fundamental entender cual es el significado que cada uno le da a ellos y tratar de aclarar el alcance que se da a los mismos, ya que esto posibilita el trabajo en equipo, que se logra al homologar los términos y sus alcances o significados. Estos valores son entonces los que marcarán el derrotero de la cultura y si son referidos al futuro, son entonces quienes marcarán el curso de las acciones.

Un acuerdo sobre valores determinará la tolerancia y la dirección en donde se enfocarán los esfuerzos, establece una fijación de expectativas y ayuda a comunicarlas. Adicionalmente establece las prioridades significativas, permitiendo conocer las características de las personas que deben conformar los diferentes frentes de trabajo.

Es muy probable que en esta etapa nos encontremos ante un conflicto de valores, posiblemente encontremos dentro del grupo humano valores que se oponen. En este sentido un camino a seguir es darle el suficiente debate para aclarar los límites de conducta y de responsabilidad.

Algunos de los valores permanecerán fijos durante el periodo a considerar, pero lo mas probable es que existan otros que cambien, dependiendo de donde nos encontremos en la construcción del futuro.

Los valores como tal, servirán para que en los tiempos de variaciones del entorno, se puedan dar respuestas flexibles, no importando que realmente los objetivos

inicialmente planteados tengan que ser revaluados, ya que estos asegurarán que el rumbo sea correcto.

Desde la previsión se resalta el hecho de que los valores están siempre presentes, sobre todo en la previsión social. En este sentido es muy importante tener siempre presente su influencia sobre los objetivos y los medios o instrumentos de la previsión.

La Misión- Entender la esencia (desde el hoy)

Después de lograr un acuerdo en los valores, vale entonces la pena preguntarse por la razón de ser y por los propósitos de la existencia.

Una misión grupal será entonces una colección de misiones individuales, y permite entonces mantenerse centrado.

El análisis de las preguntas claves de la misión de las empresas y los individuos, requiere de reflexión y permite que diferentes puntos de vista puedan ser expresados.

Algunas metodologías sugieren un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) antes de analizar la misión, la argumentación para realizar esta reflexión es que dicho análisis está basado en la contextualización del ambiente actual que rodea el entorno. Las oportunidades y amenazas son referidos al ambiente externo, mientras que las debilidades y fortalezas se enfocan a nivel interno.

Muchas metodologías siguen realizar un recorrido por la historia (Historia de la empresa o compañía), de tal forma que esto ayude a comprenderla, antes de comenzar a planear el futuro.

Existen también algunas metodologías que invitan a desligarse de tanto análisis y a establecer aspectos más intuitivos en la primera fase de la planeación, para después pasar al extremo analítico, lográndose con esto un equilibrio entre los opuestos. Este tipo de metodología, se olvida de analizar el entorno actual y prefiere permitir que se desarrolle una primera fase más intuitiva. El objetivo planteado por estas metodologías es que la planeación no sea una extrapolación de la historia.

Desde mi punto de vista ese conocimiento claro de una realidad, sin la necesidad de “razonamiento” estará entonces posiblemente privilegiado a unos pocos que disponen de tal capacidad, capacidad que muy probablemente se pueda ir adquiriendo con el tiempo, pero con base en el trabajo.

Responder a los “que”, “los cuáles” y “porqué se existe”, llevaran a ser consistentes y a mantener claridad sobre el propósito, lo que permitirá una forma fácil de comunicación y un marco de referencia para todas las decisiones que se deben tomar. Es aquí donde se aclara el presente, y posiblemente se invite a reflexionar sobre el futuro.

Visión – (El futuro)

La visualización es un viaje a través de la imaginación, donde lo que se pretende es crear un futuro (imagen) donde se plasmarán los hechos, la esperanza, las oportunidades y las amenazas. Es un proceso creativo donde se enciende la evolución y el proceso de aprendizaje.

Para garantizar el éxito del ejercicio de visualizar, se debe generar una imagen clara de lo que se pretende crear, ya que esto permitirá el enfoque necesario para lograrlo. Para construir esa imagen, se requiere de la gente y de su participación en

la concepción, logrando con esto que las personas se emocionen con el propósito básico. Esta construcción permitirá que las personas se comprometan, ya que se sentirán identificadas con las esperanzas que plasmaron para lograr dicha imagen.

Las emociones entran en juego al momento de visualizar, lo cual muchas veces ocasiona fuerzas conflictivas. Las personas sentimos miedo y ansiedad pero a la vez esperanza y motivación. Es aquí donde es clave mostrar al grupo que todas esas sensaciones son parte normal al enfrentarse a un proceso como el planteado.

Esta claro entonces, que una imagen clara sobre el futuro no garantizará el éxito en dicho futuro. A nivel empresarial, el proceso de visualizar trata de establecer empresas que no sean víctimas de las fuerzas incontrolables, si no agentes activos con poder sobre su destino. Se trata entonces de que las empresas amplíen sus horizontes.

La Estrategia – (La Ruta)

Entendiéndose como el proceso que ayuda a determinar la dirección en la cual se debe avanzar para cumplir con la misión y alcanzar la visión. En esta etapa se analizará entonces, cual será la ruta mas eficaz para lograrlo. Comprende entonces la dirección hacia donde se dirigirán los esfuerzos para que cada día se construya el futuro, más no el como se llegará.

Requiere por tanto de un proceso creativo y se podrá cambiar de acuerdo con los cambios del entorno, se debe recordar que existen diferentes rutas para llegar al mismo punto. Es aquí donde se requiere flexibilidad.

Desde la percepción que tengo hasta ahora, creo que la reflexión prospectiva antes del proceso de visualización genera seguridad y permite que las sensaciones y

emociones puedan ser mejor canalizadas a partir de los planteamientos que se obtienen de dicho proceso.

Las herramientas prospectivas como, la identificación de los factores claves, vistos desde diferentes ópticas como la tendencia, la ruptura, XXXX, permiten que la mente amplíe el horizonte y se salga de los esquemas establecidos. La utilización del análisis estructural para encontrar las variables claves, o variables que ejercen la mayor influencia sobre todas las otras variables dentro del modelo analizado, permiten ir creando la seguridad que se busca cuando se pretende adentrarse en los sueños.

Cuando quienes toman las decisiones se someten a una reflexión sobre el propio éxito y sobre los factores críticos para alcanzarlo en determinada coyuntura, se puede incidir en lo que ellos piensan acerca del futuro y de esta forma en sus anhelos y proyectos contribuyendo a la proyección del futuro probable, visualizar el futuro más deseable para el bien común y encaminar los proyectos concretos que permitirán alcanzarlo.

De esto se desprende, que la reflexión prospectiva estaría enfocada entonces a realizar la optimización de los procesos de planeación, facilitando la nivelación de los participantes, la homologación, la toma de decisiones, el compromiso y la invitación a actuar.