



YACHAYHUASI – Reflexión #9

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes líderes recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

LAS NUEVE TRAMPAS MORTALES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta es la época del año en la que comenzamos la implementación del Plan Estratégico que improvisamos a última hora el año pasado. Es asombroso ver el número de gerentes que perciben a la Planeación Estratégica como una especie de receta mágica para curar todos los males organizacionales. Son los mismos gerentes que terminan el año rascándose la cabeza y preguntándose por qué no se implementó el plan o por qué no sirvió después de gastar tanto tiempo y dinero. En mi experiencia hay nueve trampas mortales que anulan cualquier beneficio potencial que hubiéramos podido lograr con una metodología de planeación estratégica:

- 1) **Hacer la planeación antes de haber realizado una evaluación organizacional:** Puede ser que la organización ni siquiera está preparada para implementar un plan estratégico. Esto sólo puede ser determinado acertadamente mediante una evaluación participativa de las realidades organizacionales (Grupos Focales, Tecnología de Espacios Abiertos, Búsqueda del Futuro, etc.). No sirve ninguna planeación basada en percepciones equivocadas de las realidades organizacionales.
- 2) **Formar un equipo de planeación con poca diversidad:** Cada equipo de planeación debe contar con la participación activa de personas de diferentes estilos de pensamiento y de comunicación, incluyendo personas con la autoridad y responsabilidad para tomar las decisiones acerca de la implementación, la administración y el monitoreo del plan. Si no hay suficiente diversidad, no se generará la sinergia necesaria para hacer una buena planeación.
- 3) **Proceder sin el apoyo visible de la Alta Gerencia:** Este apoyo debe incluir presentaciones y comunicaciones organizacionales a todo estamento de la empresa, un presupuesto adecuado para los recursos necesarios para realizar la planeación y su implementación y una mentoría permanente. Si no está visible la Alta Gerencia en todo el proceso, la gente no lo tomará en serio.
- 4) **Planear por planear:** Muchos equipos elaboran un plan estratégico porque es algo que "hay que hacer", en lugar de hacerlo por su convicción de la importancia que tiene para el éxito (y hasta la sobrevivencia) de la empresa. Si la planeación es simplemente un ejercicio estéril de cumplimiento, nunca se generará la pasión y la motivación para hacerlo exitosa.
- 5) **Utilizar un modelo inapropiado de planeación:** ¿El modelo de planeación utilizado ("goal-based", "issue-based", orgánico, de escenarios, etc.) es el apropiado para la organización o simplemente la Moda del Mes o el favorito del consultor contratado? El modelo equivocado puede resultar en un proceso irrelevante, irrealista, inflexible y antieconómico.
- 6) **No integrar los objetivos estratégicos con la misión organizacional:** El resultado será terminar con "una bella escalera que alcanza al techo...equivocado".
- 7) **Dirigir las estrategias a las prioridades externas, a costo de las internas:** Con demasiada frecuencia los planificadores se enfocan tanto en el mediano y largo plazo del mercado y otros factores externos, sin abordar los importantes retos organizacionales internos, tanto estructurales como funcionales, del presente o futuro inmediato.
- 8) **Hacer planes de acción inflexibles:** Debe invertirse tanto dinero, energía y tiempo en los planes de contingencia para introducir los cambios que requiera el plan sobre la marcha, como se invierte en el desarrollo del plan original. Si no, el plan no es una herramienta sino un obstáculo al desarrollo organizacional.
- 9) **No asegurar que los responsables tengan las herramientas necesarias para poder cumplir:** Las herramientas metodológicas, participativas y consensuadas, para mentorear el progreso del plan y de implementar los ajustes necesarios sobre la marcha, a la hora del té van a determinar el éxito o el fracaso del plan. Sin las herramientas apropiadas, la implementación será a medias, y representará una fuente de enorme frustración para todos los colaboradores.

REFLEXIÓN: ¿Cuáles, de las anteriores trampas, pueden existir en el plan estratégico de nuestra organización y qué podemos hacer en este momento para eliminarlas?