

## DESARROLLO ESTRATÉGICO: CÓMO ABRIR LA 'CAJA NEGRA' DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

José Salinas O.

### RESUMEN

*El proceso de desarrollo de estrategias, para Henry Mintzberg y muchos otros, es vista como una 'caja negra' impenetrable para los planificadores, alrededor de la cual trabajan, brindando algunos de sus inputs, programando sus outputs así como promoviendo el pensamiento estratégico en general. El desafío es cómo abrir esta 'caja negra' para generar estrategias creativas y viables, para luego evaluarlas y escoger la más favorable para la empresa.*

*El proceso de Strategic Decisions Group (SDG)<sup>1</sup> permite generar estrategias alternativas; y a la luz de la información relevante y de los criterios de decisión claramente establecidos, las evalúa para determinar el valor potencial y el riesgo asociados a cada estrategia. Este proceso es eficiente y bien balanceado, no desperdicia tiempo ni recursos en asuntos que no son cruciales a las decisiones que conforman las estrategias, concluye de manera oportuna y tiende sistemáticamente hacia el 100% de calidad en el contenido de la decisión, y asegura que se logre el compromiso organizacional para su implementación. El éxito de este proceso sistemático, con revisiones intermedias, se basa en dos factores fundamentales: involucrar a las personas correctas y producir, en cada paso, resultados concretos asociados a los elementos de calidad decisional.*

### ABSTRACT

*The strategy-making process, for Henry Mintzberg and others, is seen as an impenetrable 'black box' for planners, around which they work, providing some of its inputs, programming its outputs as well as encouraging strategic thinking in general. The challenge is how to open this 'black box' to generate creative and doable strategies, to evaluate them and choose the most favorable for the company.*

*The Strategic Decisions Group (SDG) process allows to generate alternative strategies; which are evaluated given the relevant information and the clearly established decision criteria to determined the potential value and risk associated with each strategy. This process is efficient and well balance, it does not waste time and resources in issues that are not crucial to the decisions that define the strategy, concluded in a timing manner and tend to 100% of quality on the content of the decision, and assure a commitment for its implementation. The success of this systematic process, with intermediate reviews, hinges on two main factors: having the right people involved and ensuring deliverables associated with the elements of the decision quality at the end of each step.*

### Introducción

Henry Mintzberg, uno de los padres de Planeamiento Estratégico, en su libro *The Rise and fall of Strategic Planning*<sup>2</sup>, luego de hacer un seguimiento de los orígenes e historia del Planeamiento Estratégico, arguye que debemos reconcebir el proceso a través del cual se crean estrategias y los roles que pueden ser desempeñados por los planificadores. Mintzberg dedica un capítulo sustancial al nuevo rol para el

planeamiento, los planes y los planificadores, no dentro del proceso de desarrollo de estrategias, pero en soporte de él, brindado algunos de sus *inputs* y algunas veces programando sus *outputs*, así como alentando el pensamiento estratégico en general.

Para Mintzberg,

"el proceso de desarrollo de estrategias, ya sea que sus estrategias sean formuladas deli-

beradamente o se formen de manera emergente, debe ser visto como una 'caja negra' impenetrable tanto para el planeamiento como para los planificadores, *alrededor* de la cual trabajan, y no *dentro* de ella"<sup>3</sup>.

Este artículo pretende demostrar cómo Strategic Decisions Group (SDG) ha sido capaz de abrir esta 'caja negra', logrando un proceso sistemático para desarrollar estrategias de calidad, tanto en su contenido como en la organización (i.e. cómo obtener las mejores estrategias de manera que sean creíbles y generen el necesario compromiso del personal clave para su ejecución).

## 1. Planeamiento estratégico

Mintzberg dedica una buena parte de su libro a analizar las diferentes definiciones *formales* de *planeamiento*, las razones para establecer *planes* y las concepciones de la palabra *estrategia* para diferente público en la literatura de planeamiento; y concluye diciendo que 'planeamiento estratégico' no puede ser un sinónimo de formación estratégica. El planeamiento podría estar menos relacionado con la elaboración de estrategias que lo que a menudo se arguye, pero también los planificadores probablemente tengan más trabajo que hacer del que algunas veces se dan cuenta.

En su último capítulo, Mintzberg comienza diciendo:

"Hemos sido fuertemente críticos a través de toda esta discusión, preocupados porque al tratar de ser todo, el planeamiento ha tomado el riesgo de ser descartado como nada. ... podemos ahora posicionarnos allí (en el medio) para considerar los roles viables que tanto el planeamiento como los planes y los planificadores pueden desempeñar en las organizaciones"<sup>4</sup>.

Luego, Mintzberg habla de la 'caja negra' del desarrollo de estrategias:

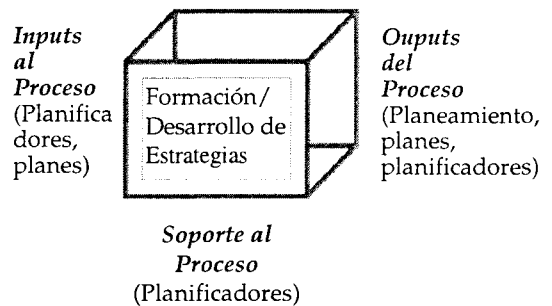
"En efecto, el proceso de elaboración de estrategias, ya sea que sus estrategias sean

formuladas deliberadamente o simplemente surjan espontáneamente, debe ser visto como una 'caja negra' impenetrable tanto para el planeamiento como para los planificadores, *alrededor* de la cual, en vez de dentro de ella, ellos trabajan"<sup>5</sup>.

Como se muestra en la Figura No. 1 (que es la figura 6-2 en el libro), ellos podrían involucrarse en los *inputs* al proceso, en el soporte al proceso o en las consecuencias del proceso.

Figura No. 1

### PLANEAMIENTO, PLANES, Y PLANIFICADORES ALREDEDOR DE LA 'CAJA NEGRA' DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS



#### Rol del planeamiento

Como vemos en la Figura No. 1, el único rol del planeamiento está en el lado de los *outputs* del proceso de desarrollo de estrategias: *programación estratégica*.

"Las organizaciones inician procesos de planeamiento formal, no con la intención de crear estrategias sino para programar las estrategias que ya tienen, es decir, para elaborar y operativizar sus consecuencias formalmente. ... Entonces, la estrategia no es una consecuencia del planeamiento si no lo contrario: es su punto de arranque. El planeamiento ayuda a traducir las estrategias intencionales en realizadas, dando el primer paso que puede llevar a la implementación efectiva"<sup>6</sup>.

### Roles de los planes

Mintzberg reconoce dos roles a los planes.

"Si planeamiento es programación, entonces los planes sirven en dos capacidades, o roles. Son *medios de comunicación* y *mecanismos de control* (Estos 'roles' para los planes son, por supuesto, las 'razones' para planificar.) Ambos roles se basan en el carácter analítico de los planes, es decir su representación de las estrategias en una forma descompuesta y articulada, cuantificada, o sino al menos cuantificable"<sup>7</sup>.

Luego, Mintzberg se pregunta ¿Por qué programar la estrategia?; y establece que la razón más obvia es para coordinar, para estar seguros que todos en la organización dirigen sus esfuerzos en la misma dirección. Los planes, como *medios de comunicación*, informan a la gente la estrategia intencionada y sus consecuencias. Pero como un *mecanismo de control* van más allá, especificando qué comportamientos se esperan de unidades e individuos particulares para poder realizar la estrategia, y luego estar disponibles para retroalimentar el proceso de desarrollo de estrategias comparando estas expectativas con el desempeño actual.

### Roles de los planificadores

Mintzberg identifica tres roles para los planificadores, además de los roles clave en el proceso de planeamiento (i.e. programación estratégica) y en el uso de los planes resultantes para el proceso de comunicación y control. Arguye que estos roles son más bien independientes del planeamiento y de los planes *per se*: como descubridor de estrategias, como analista y como catalizador; finalmente, también consideramos un cuarto rol, como estratega.

El primero de estos roles, el *rol de descubridor*, al igual que la programación estratégica, sucede después de la 'caja negra' de formación de estrategias y tiende a ser *ad*

*hoc* en naturaleza, así como interpretativo; e implica el seguimiento de patrones de acción en la organización para poder identificar las estrategias, ya sean emergentes o deliberadas. Brinda *inputs ad hoc* a los procesos de programación y control. Aun más, dada su naturaleza juiciosa e interpretativa, este rol no encaja dentro de la definición de planeamiento como un procedimiento formal.

El segundo rol es el de *analista*. Mintzberg dice que los planificadores que son efectivos, dedican actualmente una buena cantidad de su tiempo no tanto al planeamiento o promoviéndolo, sino más bien a realizar análisis de asuntos específicos, que son *inputs* para del proceso de desarrollo de estrategias en forma *ad hoc*. Y se refiere a esto como *análisis estratégico*.

El tercer rol de los planificadores es el de *catalizadores*. En los primeros capítulos de su libro, Mintzberg muestra que la literatura en planeamiento ha promovido por mucho tiempo el rol de los planificadores como catalizadores. En este rol, el planificador no penetra en la 'caja negra' de generación de estrategias, pero se asegura que la caja está ocupada por gerentes de línea, y estimula a otros a pensar acerca del futuro en una forma creativa. Mintzberg enfatiza el sesgo operativo de los gerentes:

"En otras palabras, el gerente general tiene que preocuparse más por el negocio en el que está que del negocio de la administración estratégica. Pero los planificadores tienen el tiempo y la inclinación para desarrollar dicha habilidad/pericia y luego difundirla a través de su organización, como una especie de profesor"<sup>8</sup>.

Finalmente, Mintzberg habla de un rol tentativo para los planificadores como *estrategas*.

"El ser custodios organizacionales del conocimiento conceptual acerca del proceso de generación de estrategias podría predisponer a los planificadores a pensar acerca de estrategias. Pero estar predis-

puestos a pensar acerca de estrategias no convierte a nadie en un pensador estratégico. Lo que hace eso es la información, participación e imaginación —tener el cerebro y las bases para sintetizar. Y nada de lo que hemos visto en las otras predisposiciones de los planificadores sugieren que tengan alguna ventaja comparativa sobre los gerentes con respecto a esto. Quizás sea lo contrario: su trabajo limita el acceso a la información correcta, imposibilita la participación necesaria, y fomenta el análisis a costa de la síntesis<sup>9</sup>.

## 2. El proceso de desarrollo de estrategias de SDG

El resto de este artículo planteará un marco para el desarrollo de estrategias en el contexto organizacional que permita abrir la 'caja negra' de Mintzberg, y poder alinear y *empoderar* a la gente dentro de la organización para generar estrategias alternativas creativas y viables, evaluarlas en términos de su rentabilidad y riesgo, y escoger la mejor para maximizar la creación de valor empresarial.

### 2.1 Marco conceptual para el desarrollo de estrategias

Un marco conceptual para desarrollar estrategias debe considerar las siguientes cuestiones: ¿Cómo reconocer una buena estrategia? ¿Cómo la logramos? ¿Tenemos un proceso para desarrollarla? ¿Cómo lo hacemos dentro del contexto organizacional? Estas son algunas de las preguntas que tenemos que formular para juzgar *la calidad de las estrategias* que desarrollamos para generar valor en una organización.

#### *¿Qué es una buena estrategia?*

El desarrollo de una estrategia, tanto en el nivel corporativo como en el de las unidades estratégicas de negocios o en el de las unidades productivas, requiere enfocar nuestra atención en las decisiones que maximizan la creación de valor para la organización en el largo plazo. Desde la perspectiva de SDG:

Una buena estrategia es un conjunto de decisiones y políticas específicas que definen acciones administrativas, que al implementarse crean el máximo valor en el largo plazo.

La perspectiva de la organización debe relacionar la estrategia con las *decisiones*. Una decisión es algo que la organización puede ejecutar y que está bajo su control. Y la virtud de tener una estrategia que se basa en acciones que pueden ejecutarse, es que cuando se decide escoger una estrategia, la organización puede hacer que suceda. Si la estrategia no está basada en decisiones, el personal de la organización se sentirá confundido, pues las estrategias serán una mezcla de objetivos, deseos, preocupaciones y también algunas decisiones<sup>10</sup>. Las *políticas* son una clase especial de decisiones ya tomadas, son decisiones que consideramos dadas en el contexto de la definición de nuestra estrategia y deben estar bien definidas (e.g. el área del negocio en que se centrará nuestro portafolio, mercados a atender, etc.).

En la definición de una buena estrategia nos centramos en la generación de *valor en el largo plazo*. De esta forma, nos aseguramos de incluir sólo las decisiones estratégicas que tendrán el mayor impacto en la creación de valor, dejando de lado aquellas decisiones pequeñas que deben tomarse cotidianamente en el entorno operativo.

Se debe tener presente que una *decisión* es una *asignación irreversible de recursos* y, en este sentido, el proceso de asignación de recursos debe ir más allá de la simple aprobación presupuestal anual. Se debe tener cuidado de no "tomar decisiones estratégicas" en un proceso operativo, pues éste tiene una perspectiva de corto plazo.

#### *¿Cuáles son las características de una buena estrategia?*

¿Cómo reconocer una buena estrategia? ¿Qué criterios usar para juzgar su calidad? Se podría establecer una larga lista de requisitos que probablemente sean relevantes. Lo

ideal sería contar con una lista corta, que sirva como "lista de control" de la calidad de nuestra estrategia.

SDG ha desarrollado una manera de pensar acerca de la calidad de las estrategias, la cual puede ser medida sobre la base de seis requerimientos que describiremos a continuación:

- Marco apropiado
- Alternativas creativas y viables
- Información relevante y confiable
- Valores y preferencias claras
- Razonamiento lógicamente correcto
- Compromiso para la acción

Estos seis elementos conforman la calidad de una estrategia. Una base decisional correcta emparejada con un compromiso para la acción, generará una buena estrategia.

#### *Marco apropiado*

Tener un marco apropiado significa, en primer lugar, que estamos seguros de estar trabajando en el problema correcto. El marco para el desarrollo de estrategias es una delimitación clara de las decisiones a considerar. El marco adecuado garantiza que la organización resolverá el problema correcto, en la manera correcta, con las personas correctas. Cuando un esfuerzo de desarrollo de estrategias está bien enmarcado (tiene calidad en esta dimensión), tiene un *alcance* bien definido, un *propósito* claro y una *perspectiva* consciente.

El *alcance* bien definido del marco establece los límites que usamos para distinguir lo que se incluye —y lo que no se incluye— en el esfuerzo de desarrollo estratégico. Por ejemplo, podemos decidir limitar el alcance de nuestro esfuerzo decisional a una unidad de negocios de la corporación y no incluir al resto de negocios del portafolio corporativo.

El *propósito* define lo que la compañía espera alcanzar con este esfuerzo de desarrollo estratégico, dentro del alcance establecido.

¿Por qué lo hacemos? Hay muchas motivaciones, como evitar el fracaso, no perder oportunidades, y sobre todo maximizar la creación de valor empresarial.

Finalmente, la *perspectiva* es el conjunto de supuestos que la compañía acepta como dados. Estos supuestos, que a menudo son tácitos, deben establecerse conscientemente y analizarse cuidadosamente dada su importancia al establecer el marco adecuado. Por ejemplo, antes de los cambios en las regulaciones del mercado energético en Colombia, muchos jefes de proyectos trabajaban bajo el supuesto de que el propósito de sus proyectos era reducir los costos de producción. Aquellos que redefinieron el marco cambiaron a un propósito de crear valor para su organización, evitando algunos de los errores costosos de invertir en proyectos que fracasarían en recuperar su inversión.

Las herramientas que utiliza SDG para la definición del marco incluyen la declaración de la *visión del esfuerzo decisional*, el establecimiento de la *jerarquía decisional*, la explicitación de supuestos y otros. El fracaso en no alcanzar un marco apropiado surge de muchas fuentes. Por ejemplo, el alcance puede ser muy estrecho o la perspectiva estar sesgada porque estamos sumergidos en una organización funcional, y los límites a nuestras decisiones se determinan sobre la base de la estructura y políticas organizacionales y no sobre la base de los requerimientos de las decisiones que conforman nuestras estrategias.

Nuestra experiencia nos lleva a concluir que los errores en la definición del marco son los más comunes y tienden a ser los más grandes. Cuando tenemos el marco incorrecto, pretendemos resolver el problema equivocado. Una solución correcta al problema equivocado no nos sirve de nada.

#### *Alternativas creativas y viables*

Definir estrategias alternativas es esencial, porque sin alternativas no hay decisión que tomar, y una decisión es fundamental-

mente la elección entre alternativas. Para que una estrategia sea de calidad, tenemos que estar seguros que las estrategias alternativas, de donde fue escogida, son significativamente diferentes, integrales y realistas.

Desarrollar alternativas que vayan más allá de lo obvio y tengan potencial real para realizarse es cuestión de inspiración, creatividad, realismo y trabajo intenso. Una vez identificados correctamente los desafíos y en un ambiente organizacional adecuado, cualquier grupo puede resultar impresionantemente creativo. Este punto de vista sobre calidad en las estrategias alternativas supera el enfoque restringido donde sólo se considera una o unas pocas alternativas. Las alternativas bien especificadas y prometedoras tienden a ser multidimensionales; por esta razón, utilizamos como herramienta fundamental una tabla de generación de estrategias o tablero de control. Esta tabla fija las áreas de decisión (palancas) en el encabezamiento de cada columna, y las opciones respectivas dentro de cada una de ellas<sup>11</sup>. Cualquier combinación de opciones a través de la Tabla se convierte en una estrategia alternativa, a la cual se asigna una denominación específica que determine la dirección definida por los factores controlables.

#### *Información relevante y confiable*

Obtener información relevante acerca de cada una de las estrategias alternativas, es obviamente crucial, pero frecuentemente conseguimos la información que sabemos cómo obtener y no la información realmente necesaria para tomar una decisión de calidad. El objetivo es lograr un entendimiento integral e insesgado de las decisiones a tomarse. El desafío más importante es determinar cuál es la información que afecta más las decisiones.

Dado el horizonte de largo plazo en el desarrollo de estrategias, las organizaciones deben distinguir cuidadosamente entre lo que se sabe y lo que todavía es incierto. Deben ir

más allá de los datos disponibles, que son registros del pasado, para especificar escenarios futuros y cuantificar las incertidumbres y su impacto potencial en la creación de valor empresarial.

Una y otra vez, los ejecutivos que buscan una base más sólida para sus decisiones caen en la trampa de tener un fuerte sesgo hacia los "hechos". Este sesgo es doblemente peligroso -conduce a una sensación de seguridad basada en lo que se piensa que es más objetivo (o incluso más científico), mientras que se descuida la recaudación de la información relevante.

Además de la necesidad de aprender a enfocarnos en la información relevante e importante, debemos estar seguros que nuestra información es correcta y explícita, que se basa en hechos relevantes, y que incluimos nuestro entendimiento de la incertidumbre. SDG ha desarrollado procesos y herramientas específicas para lograr calidad de información. Nos ayudan a recolectar la información relevante y valorar directamente las opiniones/criterios importantes, minimizando los sesgos individuales<sup>12</sup> y los problemas asociados a los procesos de pensamiento-grupo<sup>13</sup>.

#### *Valores y preferencias claras*

Para lograr calidad en este elemento, una organización debe tener sus objetivos claramente establecidos para escoger entre las estrategias alternativas, evitando de esta manera ambigüedades. Debe ser capaz de establecer lo que desea alcanzar en términos de los criterios de decisión. Si se tiene varios criterios de decisión, lo cual sucede con frecuencia, también deben considerarse las preferencias entre dichos criterios de decisión. No tener claridad acerca de sus valores y preferencias puede resultar en un fracaso.

En organizaciones que necesitan lograr consenso entre un número de individuos con diferentes valores y perspectivas, los esfuerzos en la clarificación de valores son

especialmente importantes y frecuentemente complejos. Debe existir una valoración completa de las preferencias con respecto a: resultados conflictivos (e.g. empleo *versus* rentabilidad, costos *versus* contaminación), rentabilidad *versus* riesgo, corto *versus* largo plazo. Una vez más tenemos una serie de herramientas para desarrollar el diálogo y la clarificación necesaria de los valores y preferencias<sup>14</sup>, para tratar los problemas de desarrollo de estrategias alternativas y su evaluación.

#### *Razonamiento lógicamente correcto*

El razonamiento correcto es requerido para no caer en el peligro de combinar los elementos de la decisión desarrollados con calidad, en forma tal que los cálculos se realicen erróneamente y se encuentre una respuesta incorrecta. El desafío es utilizar un razonamiento efectivo que combine apropiadamente los *inputs* de las decisiones estratégicas (alternativas, información y valores), de tal manera de lograr un entendimiento que permita ver claramente la mejor estrategia. Dicho proceso de razonamiento requiere desarrollar un entendimiento de las consecuencias futuras potenciales asociadas con cada alternativa, y luego aplicar los valores y preferencias corporativas. Las técnicas del análisis de decisiones forman la base de este proceso de razonamiento, brindando claridad a las situaciones de decisiones complejas, inciertas y dinámicas. Frecuentemente, encontramos que las mejores opciones basadas en la lógica por un lado y en la intuición por otro son diferentes, y que es necesario un aprendizaje iterativo de ambos lados hasta que la lógica y la intuición coincidan.

En los últimos 20 años, muchas innovaciones tecnológicas han resultado en herramientas que nos ayudan a llevar a cabo las funciones analíticas requeridas en esta área, usando *software* del análisis de decisiones y herramientas de modelaje<sup>15</sup>.

#### *Compromiso para la acción*

El compromiso para la acción es el vínculo entre la decisión y la ejecución de la estrategia escogida. Obviamente, sin un compromiso sincero para la acción, el proceso para alcanzar la decisión habrá sido una pérdida de tiempo. Es mucho más fácil construir el compromiso durante el proceso de desarrollo de las estrategias, en vez de hacerlo después que se ha alcanzado la conclusión/recomendación. Por lo tanto, la herramienta más poderosa es simplemente insistir en involucrar a la “gente correcta” desde el comienzo —aquella cuyo compromiso es requerido para la implementación exitosa de la decisión. Aun más, un compromiso estratégico para la acción resulta de la confianza de los participantes en la calidad de la decisión —es decir, la calidad alcanzada en los otros cinco elementos. Esto implica que durante el proceso de decisión tenemos que ganar la motivación y compromiso de las personas clave. Cuando el compromiso para la acción existe, la asignación de recursos necesarios—dinero, *staff*, facilidades, atención de la administración—es simplemente una cuestión de formalidad, y la eficiencia del proceso de ejecución se incrementará significativamente.

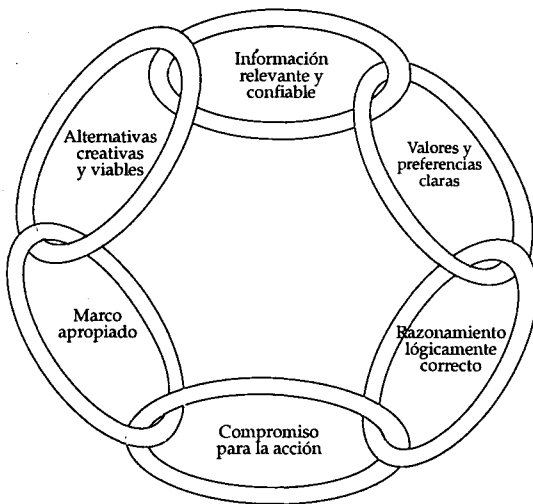
#### *La Cadena de calidad decisional*

Los seis elementos de calidad en la toma de decisiones estratégicas son altamente dependientes entre si. Es útil pensar en ellos como eslabones en una cadena, la cadena de *calidad decisional* (ver Figura No. 2). Usamos la metáfora de la cadena para representar estos seis requerimientos y enfatizar que ningún eslabón es más importante que los otros en términos del producto final: la estrategia. Si algún eslabón falla no existe cadena, ni calidad decisional. En el proceso de desarrollo de la estrategia, el eslabón más débil define la calidad de la estrategia, haciendo que éste sea el más importante para

lograr una mejora sustancial. También sugiere que debemos desarrollar procesos decisoriales que sean iterativos. La primera iteración será para valorar y desarrollar un nivel inicial de calidad para cada uno de los seis requerimientos de calidad. Las iteraciones posteriores deben concentrar los esfuerzos en mejorar el eslabón más débil. Por lo tanto, medir la calidad de la decisión a intervalos apropiados puede brindar entendimientos para evitar modos de fracaso decisional antes de que ocurran, y brindar una guía al proceso de desarrollo de estrategias.

Figura No. 2

### LA CADENA DE CALIDAD DECISIONAL



### ¿Cómo medir la calidad de una estrategia?

Los altos ejecutivos, responsables de las decisiones que conforman la estrategia, necesitan entender la calidad de dichas decisiones a medida que se toman, porque no pueden esperar medir los resultados que se darán en el largo plazo. Esto requiere que se establezcan criterios específicos para medir la calidad decisional, criterios que pueden ser aplicados a cualquier decisión.

Es posible *medir* la calidad de las decisiones estratégicas a medida que se toman si se usa la herramienta adecuada: el criterio. Al comienzo, muchos de los altos ejecutivos se sentirán desilusionados al ver que el criterio, el cual es obviamente subjetivo, es requerido para evaluar la calidad de las decisiones estratégicas de su compañía. Pero el entendimiento que se puede tener del futuro es, por su misma naturaleza, subjetivo y personal. Por lo tanto, usar un criterio cultivado/educado es el único medio de medir la calidad decisional. De hecho, la clave para lograr éxito en alcanzar calidad en las decisiones estratégicas es educando a los decisores para desarrollar y aplicar sus criterios de una manera sistemática y rigurosa al proceso de toma de decisiones.

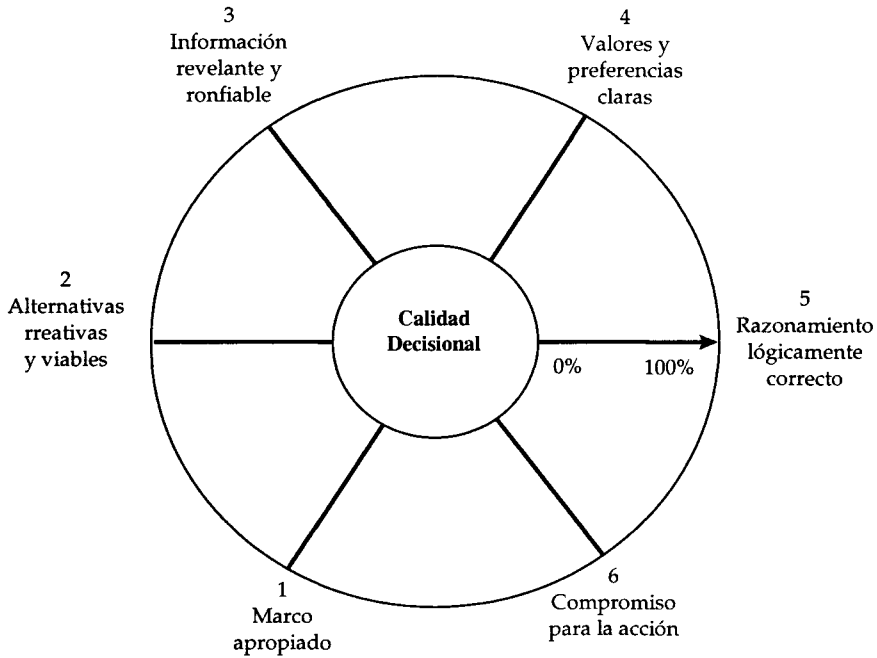
Una vez que se conoce los elementos requeridos para producir una estrategia/decisión de calidad, se tiene una herramienta para juzgar la calidad. El objetivo es 100% de calidad en cada requerimiento para lograr calidad decisional. Los seis requerimientos de calidad decisional son revelados muy bien como "rayos" en una rueda, lo cual crea una herramienta conocida como "diagrama de telaraña" (ver Figura No. 3). La circunferencia externa del diagrama de telaraña representa 100% de calidad en todos los requerimientos de calidad decisional. Cien por ciento es definido como el punto en el cual los esfuerzos adicionales para mejorar no justifican el costo.

- Si permanecemos en la posición cero (la parte central de la rueda) en cualquiera de los aspectos de calidad, corremos el riesgo de *morir por instinto*.
- Si nos movemos más allá del 100% en cualquier aspecto, corremos el riesgo de caer en *parálisis por exceso de análisis*.



Figura No. 3

## DIAGRAMA DE TELARAÑA



En algún lugar intermedio alcanzamos el equilibrio. Por lo tanto, calidad decisional es fundamentalmente un concepto económico. Se alcanza cuando el costo de mejorar supera el beneficio marginal de dicha mejora. Esta idea simple y obvia puede ser una guía poderosa en el proceso decisional. El Diagrama de Telaraña puede ser usado para evaluar el estado de la calidad decisional en cualquier momento y orientar los esfuerzos al elemento de menor calidad.

Los conceptos ilustrados con los rayos del Diagrama de Telaraña son aplicables a todas las decisiones y se pueden usar para alcanzar calidad en decisiones muy complejas, con facilidad relativa. En cada caso, el principio económico expresado nos ayuda a dedicar la cantidad de esfuerzo apropiado en la decisión. SDG ha desarrollado una serie de herramientas para lograr el 100% de calidad en

cada uno de los elementos y así lograr decisiones de calidad.

## 2.2 El proceso de SDG para desarrollar estrategias de calidad

### *¿Cómo desarrollamos una estrategia de calidad?*

El proceso de SDG permite generar estrategias alternativas; y a la luz de la información relevante y de los criterios de decisión claramente establecidos, las evalúa para determinar el valor potencial y el riesgo asociados a cada estrategia. Este proceso es eficiente y bien balanceado, no desperdicia tiempo ni recursos en asuntos que no son cruciales a las decisiones, concluye de manera oportuna y tiende sistemáticamente hacia el 100% de calidad en el contenido de la decisión. A este pro-

ceso lo llamamos “*diálogo decisonal* o *proceso decisonal*”.

Este proceso ha sido desarrollado y validado por los miembros de SDG trabajando con diferentes tipos de compañías por más de 25 años. Se ha demostrado que este proceso desarrolla calidad en cada uno de los seis elementos de calidad decisonal, y asegura que se logre el compromiso organizacional para la implementación de la decisión. El éxito de este proceso sistemático, con revisiones intermedias, se basa en dos factores fundamentales: involucrar a las personas correctas y producir, en cada paso, resultados concretos asociados a los elementos de calidad decisonal.

### *Los actores*

La complejidad de las decisiones que conforman las estrategias corporativas hace necesaria la participación de muchos individuos, de modo que se alcance un entendimiento completo de todos los factores que influyen en los resultados de las decisiones. Por esto, el proceso decisonal -generador y evaluador de estrategias- requiere de los siguientes roles: el rol del *comité decisor* —los cuales certifican la calidad— y el rol de los *equipos de trabajo* —los que hacen la mayor parte del análisis que sustenta la decisión. El *Equipo Coordinador de SDG* se responsabiliza de asegurar el trabajo efectivo de ambos grupos y facilitar la comunicación entre ellos para lograr los objetivos planteados.

El *comité decisor* incluirá a altos ejecutivos, idealmente todo el grupo directivo. El rol de los decisores es supervisar el proceso, brindar guía y dirección, revisar los resultados de los equipos de trabajo en cada paso, y tomar las decisiones finales que conforman las estrategias de portafolio, asegurando los estándares de calidad decisonal. El *Equipo Coordinador de SDG* facilitará el trabajo del *comité decisor*, ayudándoles a ser objetivos, asegurar que cada paso del proceso genere resultados apropiados de calidad, y ayudan-

do a lograr consenso y resolver los conflictos cuando éstos se presenten.

Por otro lado, los *equipos de trabajo* incluyen a los individuos que tienen un entendimiento amplio del problema y saben dónde conseguir la información necesaria. Además tienen un buen criterio y credibilidad en la organización, y representan al conjunto completo de negocios y funciones relevantes. Sus criterios, experiencias y creatividad influirán fuertemente en la estrategia final. El *Equipo Coordinador de SDG* se involucrará directamente en el trabajo de estos equipos, como expertos en los contenidos, así como consultores con fuertes capacidades analíticas y conocimiento del proceso decisonal. Facilitan el proceso y aseguran calidad en cada paso del proceso usando modelos, *software*, herramientas y programas de capacitación diseñados por SDG.

Inicialmente, el trabajo de liderar, administrar y soportar el proceso decisonal recaerá sobre el *Equipo Coordinador de SDG*. A medida que avance el proceso y los “consultores internos” de la organización vayan capacitándose y adquiriendo mayor experiencia al trabajar con el *Equipo Coordinador*, irán asumiendo una mayor participación y responsabilidad en este rol.

En resumen, el rol del *Equipo Coordinador* es doble: debe asegurar el desarrollo de estrategias de portafolio excelente que cree un valor significativo para la empresa; y segundo, contribuye a la ejecución y desarrollo organizacional, generando una mejora permanente en las capacidades de sus directivos, ejecutivos y funcionarios para tomar decisiones estratégicas que generen valor.

### *El proceso de diálogo decisonal*

El proceso de diálogo decisonal consiste de una serie de interacciones sistemáticas que facilita la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre los dos equipos. Esta comunicación iterativa entre los equipos durante el proceso es lo que hizo que sea

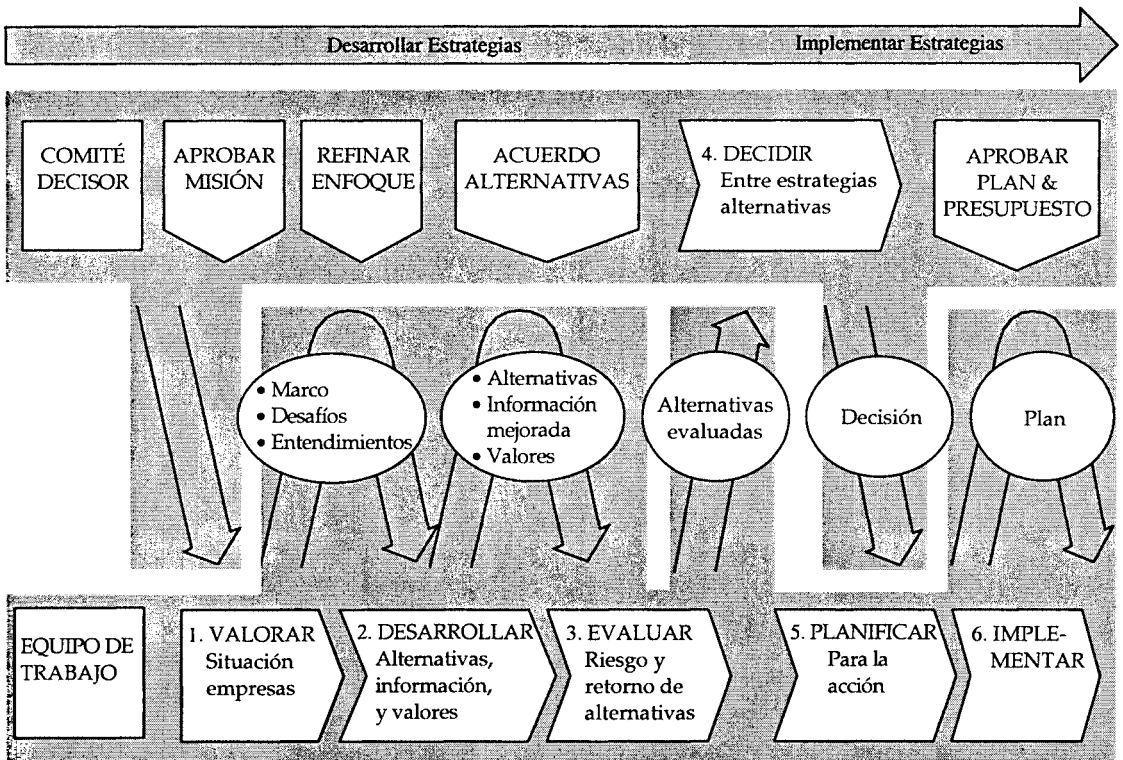
referido como el proceso "culebra" (ver Figura No. 4). Se garantiza suficiente diálogo en cada paso, asegurando que ambos equipos se sientan dueños de los resultados del esfuerzo decisional y comprometidos con su implementación. La interacción entre los dos equipos y la generación de resultados en cada paso ayudan a alinear a la organización paso a paso, hacia una estrategia óptima para la creación de valor.

Este proceso comprende seis pasos, y se establece y administra con las mismas habilidades de liderazgo y de gerencia que son importantes para lograr éxito en proyectos estratégicos. Desde el comienzo, el esfuerzo está enfocado en las decisiones clave que conforman la estrategia, y se crea una orien-

tación hacia la acción. El *Equipo Coordinador* motivará a los miembros de los equipos a pensar estratégicamente, usando técnicas adecuadas para generar un rango amplio de estrategias alternativas creativas. Luego, se utiliza enfoques analíticos explícitos para evaluar cada alternativa, cuantificando el riesgo y clarificando las opciones. Se requiere resultados específicos al completar cada paso de acuerdo con un cronograma preestablecido para mantener el proceso bajo control. El propósito es desarrollar el esfuerzo sobre la base de satisfacer los elementos de calidad decisional a través de todo el proceso, en lugar de inspeccionar el resultado final (la estrategia) al concluir.

Figura No. 4

**PROCESO SISTEMÁTICO PARA ASEGURAR CALIDAD DECISIONAL EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**



Para asegurar la calidad en cada paso del proceso y el compromiso continuo del grupo, el *comité decisor* y los *equipos de trabajo* deben lograr un acuerdo sobre los resultados al final de cada paso. Mientras no se consiga dichos resultados, el paso debe volver a realizarse. El *comité decisor* usa el diagrama de la telaraña para evaluar el estado de la calidad decisional al final de cada paso. Con cada paso del proceso, el Diagrama de Telaraña debe mejorar continuamente, fortaleciendo al eslabón más débil hasta lograr el 100% de calidad en cada componente.

A continuación resumiremos los pasos básicos a seguir para desarrollar cada una de las estrategias. Se describirán las actividades clave dentro de cada paso del proceso y los resultados a lograr.

#### *Arranque del proceso de diálogo*

Desde un inicio, el proceso requiere la aprobación y apoyo total de los decisores. El proceso comienza eligiendo al *comité decisor* y a los *equipos de trabajo*, y con la definición de sus misiones. Es esencial que todos los miembros del *Grupo Directivo* de la organización participen en el *comité decisor*, para lograr que todos tengan una perspectiva corporativa –que se busque la maximización de valor corporativo–, lo cual muchas veces implicará sacrificar la generación de valor en una unidad de negocios específica. Después de elegir al líder de cada *equipo de trabajo*, él (o ella) seleccionará a los otros miembros de su equipo en consulta con el *Comité Decisor*.

La misión del esfuerzo decisional debe incluir una declaración del propósito y un marco de tiempo para el proceso, así como cualquier dirección general que el *Comité Decisor* considere conveniente sugerir a cada *equipo de trabajo*. La palabra “sugerir” es clave en este contexto. Si alguien desea lograr un pensamiento de calidad de un equipo, no debe sobre especificar el problema o la solución al co-

mienzo. Un factor esencial de éxito en el proceso de diálogo decisional es que esta dirección es propuesta como sugerencia, que el *equipo de trabajo* tiene el derecho de desafiar si lo consideran necesario.

El *Comité Decisor* debe mantenerse abierto a toda idea para asegurar un proceso de diálogo verdadero, en vez de caer en la modalidad común de “comandante/Jefe” para fijar la dirección. Éste puede ser un hábito difícil de cambiar para ambos equipos. Frecuentemente, el *equipo de trabajo* busca inicialmente descubrir qué es lo que quiere la “alta gerencia”, en lugar de aceptar el grado de *empoderamiento* que se construye en un diálogo decisional verdadero.

En este proceso, los decisores comienzan reconociendo la situación, establecen los equipos con las personas adecuadas, los cronogramas, los presupuestos y aprueban la misión –estableciendo el marco inicial. Los decisores motivarán a la gente a comprometerse con este proceso, manteniendo reuniones continuas. Esta serie de reuniones permite al equipo de trabajo proponer resultados preliminares del análisis para recibir retroalimentación acerca de la dirección y los supuestos. Además, que ambos equipos gradualmente “se sientan dueños” de las principales implicancias y resultados del análisis, y finalmente de las estrategias escogidas.

Es importante resaltar la relevancia de conformar los equipos con las personas clave de la organización, que conozcan el problema, lo que garantizará la identificación de las estrategias alternativas creativas necesarias para llegar a la estrategia más adecuada. Asimismo, seleccionar las personas apropiadas facilitará el acceso a la información relevante y confiable para evaluar las alternativas a la luz de los valores y preferencias de los decisores, usando un razonamiento lógicamente correcto.

Como vemos, el proceso está descompuesto en seis grandes pasos, con resultados específicos en cada uno de ellos, conduciendo el proceso hacia una conclusión exitosa.

**Primer paso: valorar la situación del negocio**

Los *equipos de trabajo* inician el diálogo decisonal con la valoración/diagnóstico del negocio, un análisis amplio y rápido para lograr un entendimiento estratégico real e integral de la situación —qué es lo que ya sabemos, qué es lo que todavía necesitamos (las brechas de conocimiento)— y para clarificar el marco para la estrategia en cuestión.

Para conducir una valoración amplia de la situación actual y escenarios futuros posibles, el *equipo de trabajo* examina la información disponible. Por ejemplo, para desarrollar una estrategia de portafolio, el equipo realiza una revisión de las tendencias de la industria y un análisis del mercado y competencia, así como una descripción y valoración del conjunto actual de los proyectos existentes. La investigación relevante se logra de las bases de datos internas y externas, y de los expertos. Se podrán realizar encuestas y entrevistas a clientes, distribuidores, comerciantes y expertos industriales.

El *equipo de trabajo* desarrolla una perspectiva bien concebida acerca de cómo se comportará la industria en el futuro, incluyendo los cambios en las regulaciones y tecnología. También desarrollan un resumen claro de lo que se conoce y no se conoce acerca del portafolio actual, el negocio y del entorno.

Los resultados principales que deben producirse en este paso son: entendimiento de la situación del negocio, de las cuestiones y desafíos estratégicos, y un plan claro para llenar los vacíos en la base decisonal (información, alternativas y valores) para desarrollar una buena estrategia. El equipo puede refinar el marco usando estos desafíos. Los desafíos pueden incluir un mal emparejamiento entre las áreas de tecnología que se estén financiando y la dirección futura de la industria, falta de personal clave, falta de productos significativos para lograr el éxito potencial, etc.

La clave para completar esta fase es asegurarnos que estamos en el marco correcto. Así, la organización estaría enfocando su energía en resolver el problema correcto. Una vez

que el *equipo de trabajo* termina el paso de la valoración, el marco es presentado al *comité decisor* para su revisión y discusión. En esta reunión, los dos equipos logran ponerse de acuerdo con respecto al marco. Además, el estado inicial de la calidad de la decisión es valorada juzgando el nivel de calidad de cada uno de los seis elementos en el Diagrama de Telaraña. Los próximos pasos del proceso están enfocados en fortalecer los eslabones más débiles en el Diagrama. De esta manera, el equipo puede superar la tendencia humana natural a hacer lo que uno ya sabe cómo hacer, y más bien enfocarse en hacer lo que es importante para mejorar la calidad de la decisión. Por ejemplo, si el primer Diagrama de Telaraña identifica que el eslabón más débil es la calidad de las alternativas, la mayor parte del esfuerzo del equipo debería dedicarse a generar alternativas creativas. En cambio, si existe una debilidad real en la información y razonamiento, el esfuerzo debe canalizarse a lograr la mejor información y desarrollar modelos analíticos para entender las consecuencias. En este sentido, cada esfuerzo decisonal es ajustado a la situación específica del esfuerzo decisonal.

**Segundo paso: desarrollar alternativas, información y valores**

Este paso se enfoca en la creación de estrategias alternativas que respondan a los desafíos identificados en la fase de valoración. Además, el *equipo de trabajo* debe llenar las brechas de conocimiento identificadas en la fase anterior y clarificar los criterios de decisión, y así lograr una base balanceada para la decisión.

Usamos métodos estructurados y creamos el entorno de soporte requerido para ayudar al equipo a generar estrategias de portafolio potenciales que son significativamente diferentes, integrales y atractivas para la acción futura. Las alternativas están definidas en términos de las decisiones clave y acciones necesarias para implementarlas. ¿Qué proyectos serán financiados y cuáles serán eliminados en cada estrategia? ¿Cuáles recibirán incrementos adicionales o reducciones en sus financiamientos?

¿Qué programas de contratación o capacitación serán requeridos para crear competencias, en qué período de tiempo?

Cada estrategia debe ser realista y factible de implementar. El *Equipo Coordinador* garantiza que las estrategias alternativas sean integrales —que incluya todos los aspectos relevantes a la estrategia a ser desarrollada—, valiéndose de una herramienta conocida como la Tabla de Generación de estrategias (Tabla No. 1). Una tabla de estrategias es un mapa del terreno decisional. Usando una tabla de filas y columnas, el *equipo de trabajo* genera alternativas específicas con una variedad de temas de estrategias. Cada alternativa implicará decisiones en O&M, en *marketing* y producción muy diferentes.

De manera paralela al desarrollo de estrategias alternativas, el *equipo de trabajo* se concentra en obtener la información relevante

que todavía se necesita para ser capaces de tomar la decisión. Mientras que en el paso 1 la recaudación de información fue un primer esfuerzo global, ahora está claramente enfocada en llenar las brechas específicas importantes de información. Una *herramienta poderosa* que ayuda a centrarnos en los factores cruciales que influyen en el resultado de las decisiones es el *diagrama de influencias*<sup>16</sup>. Este diagrama nos ayuda a identificar las incertidumbres, ver cómo se relacionan entre sí con las decisiones y cómo influyen en los resultados de interés. Nos ayuda a enfocarnos en la información que necesitamos para evaluar las estrategias generadas en la Tabla de Estrategias. Si ciertas estrategias implican direcciones tecnológicas particulares, así como dejar un área o desarrollar competencias en una área nueva, el equipo debe comenzar a entender el futuro potencial de dichas áreas.

Tabla No. 1

### ELEMENTOS QUE CONFORMAN LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

O & M	Niveles del Servicio Regulado	Servicios con Premio en el Precio	Gastos de Capital (GACAP)	Estrategia de Crecimiento	Estrategia Competitiva
<p><i>Outsource</i></p> <p>Establecer controles de costos medibles costo y calidad</p> <p>Alcanzar lo mejor en términos de costos</p> <p>Lo mejor en calidad de servicio y costo</p>	<p>Reducir al mínimo servicio básico</p> <p><b>Benchmark</b> y Exceder nivel del servicio competenc.</p> <p>Des. servicios estándares apropiado a los segmentos clientes</p> <p>Localizar y resolver probl. del servicio básico</p> <p>Preservar la alta percepción de servicio del cliente para soportar los esfuerzos <i>marketing</i></p> <p>Reducir niveles actuales de algunos de los servicios</p> <p>Brindar más tiempo real de información a los clientes</p> <p>Maximizar el servicio básico</p>	<p>Ninguno</p> <p>Precios diferenciados para productos, segmentos de clientes, y necesidades especif.</p> <p>Identificar premio necesidades cliente por calidad, confiabilidad, y deseo de pagar—ofrecer servicios selectos</p> <p>O&amp;M y expansión sistema de servicios para munic., coop.</p> <p>Parte almacenes, munic., coop.</p> <p>Servicios de consulta: cuentas consolidadas, <i>leasing</i> accesorios <i>electrotechnologies</i></p> <p>Información en tiempo real</p>	<p>Léase equipo para reducir GACAP</p> <p>Invertir para max. desempeño sistema</p> <p>'Monitorrear' carga equipo (dist) para aumentar utilización sin que falle</p> <p>Invertir para reemplazar depreciación y mantener valor</p> <p>Invertir en infraestruct. y activos regulados para mantener las expectativas clientes</p> <p>Max. uso de facilidades existentes para max. retornos por (incentivos)</p> <p>Nuevas tecnologías para bajar costos y aumentar capacidad</p> <p>Min. GACAP</p>	<p>Determinar rentabilidad de adquisiciones y extensiones del sistema actual</p> <p>Exceso de cap. de mercado</p> <p>Adquirir/operar sistemas munic., o coop.</p> <p>Construir facilidades (líneas) no-reguladas para servir a clientes con potencial crecimiento futuro</p> <p>Identificar áreas con alto-crecim. alto valor y desarrollar estrategias para cada mercado objetivo</p> <p>Adquirir, desarrollar, y adquirir sistemas de cable</p> <p>Responder al crec. de ingresos internos</p> <p>Desarrollo econ. agresivo</p>	<p>Vender/Servir generación distribuida</p> <p>Aumentar niveles de servicios en las fronteras competitivas</p> <p>Responder a la nueva compet. por clientes</p> <p>Responder a la competencia con nuevos servicios - <i>Stem</i> - <i>UPS</i></p> <p>Descontar el cobro de acceso</p>

El proceso de diálogo continúa cuando el *comité decisor* aprueba el conjunto de alternativas con las respectivas adiciones o modificaciones planteadas por ellos. Se realiza una nueva valoración de calidad decisional usando el Diagrama de Telaraña, y si el valor asignado al elemento de alternativas es suficientemente alto, el *equipo de trabajo* continúa con el paso tres del proceso.

Existe una serie de dificultades que el *Equipo Coordinador* tendrá especial cuidado de evitar. El primero y más común es el enfoque de defensa en la toma de decisiones, que se caracteriza por “vender” la solución “recomendada” y definir las otras alternativas como “perdedoras” obvias. Este enfoque resulta en una propuesta del tipo ganar/perder, defendida por la persona cuya unidad es la que ganaría más con su implementación.

En muchas organizaciones, los decisores frecuentemente expresan que la escasez de alternativas bien consideradas y significativamente diferentes es una de sus grandes frustraciones. Ellos pueden expresar sus frustraciones a través de ataques agresivos a la estrategia defendida por el equipo que la propone, originando que la defiendan aun más, conduciendo a situaciones de ganar/perder, que en el mejor de los casos requerirá rehacer el esfuerzo y en el peor de los casos creará una permanente animosidad.

Otro modo de fracaso común en esta área es que el equipo considere una alternativa que no es realista. El proceso de crear alternativas realistas y de alta calidad es una tarea difícil. El valor que el *Equipo Coordinador* brinda en este paso es enriquecer el conjunto de alternativas. Dada su experiencia, pueden ayudar a generar alternativas que no hubieran sido consideradas, porque ellos tienen una perspectiva más abierta. Ellos también saben cómo crear un entorno que fomente la creatividad y la plasme en cosas reales.

### *Tercer paso: evaluar el riesgo y rentabilidad de las estrategias alternativas*

Durante este paso, el *equipo de trabajo* evalúa las alternativas para identificar la que ofrece el valor empresarial más alto. Este paso usualmente ayuda a mejorar las alternativas iniciales que fueron especificadas en el paso anterior. Como consecuencia de que cada alternativa es cuantificada, nuevos entendimientos emergen, lo cual frecuentemente permite diseñar una alternativa que es la “mejor de todas” (una alternativa *híbrida*).

Para evaluar el riesgo potencial de cada alternativa, el *equipo de trabajo* debe analizar las incertidumbres críticas en ellas. Después de identificar las incertidumbres críticas usando un análisis de sensibilidad, recolectan los criterios de los expertos que tengan el mayor conocimiento con respecto a los posibles resultados de estas incertidumbres. Estos *inputs* son combinados, usando los modelos respectivos, para entender las consecuencias globales de cada alternativa. En un caso típico de desarrollo de estrategias alternativas de portafolio, cada alternativa de portafolio tendrá sus consecuencias cuantificadas como contribuciones al valor empresarial. El resultado de este paso es una afirmación clara del valor esperado y el nivel de riesgo para cada alternativa.

Las modalidades de fracaso más comunes en este paso son ignorar la incertidumbre o subestimarla dejando de considerar las interdependencias entre los factores clave. Por ejemplo, un proyecto considerado de bajo valor podría brindar la tecnología requerida para otro proyecto muy bien valorado. Otros fracasos surgen de forzar el tratamiento de problemas a ajustarse a las herramientas inapropiadas, porque el equipo no posee la formación o las habilidades para resolver el verdadero problema. Por ejemplo, muchos equipos fuerzan a que sus alternativas se ajusten a los *inputs* requeridos por el modelo de planeamiento estratégico para

alcanzar "consistencia" en la evaluación entre el statu quo y las nuevas alternativas. Otros realizan la evaluación usando la última técnica analítica en administración, la cual pudo haber sido diseñada para un uso completamente diferente.

Los errores de evaluación típicamente ocurren en situaciones de negocios complejas, en las cuales la dinámica de la industria está cambiando y el análisis de las decisiones involucra varios factores interrelacionados. Estas decisiones complejas son mejor tratadas por un equipo experimentado y analíticamente bien entrenado, que tenga acceso a los métodos apropiados para la formulación y solución del problema.

#### *Cuarto paso: decidir entre las estrategias*

El *comité decisor* es el responsable para tomar la decisión final —el compromiso de recursos. El objetivo de este cuarto paso es brindar la claridad necesaria que le permita al *comité decisor* hacer su elección y resolver todos los conflictos restantes. El *equipo de trabajo* presenta el conjunto completo de las estrategias alternativas analizadas, identificando las preferencias explícitas que cada alternativa requiere y, algunas veces, su opción preferida. El producto de este paso es la selección de parte del *comité decisor* de la dirección estratégica<sup>17</sup>.

Los fracasos en este paso pueden surgir de la incapacidad de resolver los conflictos fundamentales en cada uno de los seis requerimientos de calidad decisional. Tratar de implementar una decisión sin haber resuelto verdaderamente los conflictos es una pérdida de tiempo. La baja calidad en el compromiso se convierte en una fuente de fracaso decisional. En organizaciones que necesitan lograr acuerdo entre varios individuos con diferentes valores y perspectivas, la habilidad del *Equipo Coordinador* para ayudar a clarificar los valores y preferencias, y lograr acuerdo alrededor de la mejor opción, añade bastante valor. Frecuentemente, la incapaci-

dad de un equipo para resolver conflictos es el resultado de no considerar a una de las partes interesadas clave o alcanzar claridad insuficiente en las preferencias con respecto a los resultados conflictivos.

Un buen ejemplo fue una organización de cuidado de la salud que estuvo parada por casi cinco años con respecto a la localización de su nuevo hospital. Las ubicaciones alternativas eran las comunidades A y B, las cuales estaban distantes en 45 kilómetros. La decisión había sido estudiada exhaustivamente con proyecciones financieras y análisis detallado, y una y otra vez; el equipo administrativo se encontraba incapaz de llegar a una decisión, pidiendo que se rehaga el análisis financiero con supuestos un poco diferentes. Después de la aplicación de los principios de calidad decisional, se hizo evidente que lo esencial de esta decisión no estaba en absoluto en las proyecciones financieras —estaba en la falta de claridad en los valores. Sin comunicación clara acerca de las preferencias de las diferentes partes interesadas, la decisión estuvo estancada. La mayoría de los doctores vivía en la comunidad A y la mayoría de los pacientes vivía en la comunidad B. Después de hacer las preguntas correctas, de manera específica acerca de los valores y preferencias (¿Para conveniencia de quién estaba orientado el nuevo hospital?), el proceso comenzó a avanzar, se sacó la decisión del estancamiento.

Para lograr el éxito en esta fase, se requiere una combinación de un razonamiento bueno, claridad en los valores corporativos y un compromiso fuerte con la misión original que el equipo estableció al comienzo del proceso. El producto de su trabajo duro es la alegría de saber que en forma conjunta han descubierto el mejor camino para su organización como un todo. La mejor indicación que el equipo ha alcanzado este nivel de calidad decisional es que el Diagrama de Telaraña desarrollado al final del cuarto paso, está cerca al 100% de calidad en cada rayo (dimensión).



### *Quinto paso: planificar para la acción*

El compromiso para la acción es el eslabón entre la decisión y su ejecución. Cuando existe este compromiso, los recursos necesarios —financieros, personal, facilidades, atención de la administración, etc.— están comprometidos. Durante esta fase, el *equipo de trabajo* cambia su enfoque de uno fundamentalmente "estratégico" a uno que incluye más características del "operacional".

En este paso se requiere una alineación de la estrategia escogida con la organización operativa. Resulta en un perfil de tareas, responsabilidades y programas detallados requeridos para la implementación de la estrategia<sup>18</sup>. ¿Quién iniciará la contratación o programas educativos? ¿Quién pondrá la propuesta para las nuevas facilidades y sistemas computarizados, que son una parte clave en el desarrollo de capacidades en el área recién establecida en la estrategia escogida? ¿Quién comunicará la nueva estrategia a los trabajadores y cómo? Sin embargo, el desafío que enfrenta el *equipo de trabajo* es convertir una decisión en un plan de acción que va más allá de la complejidad operativa. El *equipo de trabajo* debe enfrentar otro obstáculo poderoso, la resistencia humana al cambio. Su resistencia se deriva de las amenazas de competencias existentes, cambios en los prospectos profesionales, alteraciones de sistemas existentes, cambios en las relaciones y cambios en el poder. Planes de administración del cambio exitosos deben anticipar los asuntos humanos, que resultan de cualquier cambio significativo en la estrategia. A través de haber logrado el acuerdo y compromiso con el camino escogido en los pasos previos, estamos bien posesionados para un cambio exitoso y lograr la transformación organizacional si fuera necesaria.

El resultado de este paso es un plan integral que incluya los planes de acción necesarios para cada unidad de la organización afectada, hitos medibles con los planes para 'monitorear' el desempeño, planes de capa-

citación, planes de recursos humanos y presupuestos.

La modalidad de fracaso más común en esta etapa es la separación de la decisión de la asignación de recursos. Si es en el proceso de aprobación del presupuesto de la compañía donde usualmente "se toman las decisiones estratégicas reales", la administración financiera debe ser miembro clave de ambos equipos desde el inicio del proceso. Para asegurar que la decisión tiene adecuados recursos comprometidos, el plan y presupuestos son presentados al *Comité Decisor* para su aprobación.

### *Sexto paso: implementar la estrategia escogida*

En esta etapa, el esfuerzo cambia hacia las cuestiones relacionadas con la implementación y los campeones operativos toman las riendas. A través de brindar una dirección clara, el proceso de diálogo decisonal libera y canaliza las energías para la implementación. Esto es un verdadero *empoderamiento*, mientras se preserva la alineación organizacional.

Vemos a la administración del cambio como una extensión necesaria de la administración estratégica, para estar seguros que la organización logre el valor completo de su proceso de toma de decisiones. Una vez que la estrategia es escogida, si la organización solicita asistencia en el esfuerzo de implementación, los consultores decisonales participarán en el proceso de cambio tanto como sea necesario para realizar el valor potencial de la decisión.

### **3. El proceso de transformación**

La tarea de tomar una decisión estratégica exitosamente es desafiante y satisfactoria. Una vez que la decisión ha sido tomada, los altos ejecutivos deben ayudar a su organización a dominar el proceso de transformación requerido para implementar ese cambio, con el mismo enfoque en la calidad del que fue usado para derivar la decisión estratégi-

ca. Sólo con esta dedicación a la calidad, la organización producirá el potencial completo de la decisión.

Para ser exitoso en lograr una transformación sostenible, los altos ejecutivos deben tener un entendimiento completo de todos los factores, tanto técnicos como organizacionales, que harán que la implementación de la decisión sea difícil. Con un plan detallado bien definido, los altos ejecutivos deben enfocarse en alinear la organización con el plan.

La alineación comienza con una dirección clara en los niveles más altos de la administración, y requiere integración y comunicación constante de la información clave entre los individuos que pueden afectar la calidad de la transformación. Ellos serán *empoderados* para realizar la tarea de transformación, sólo si estas fuerzas están completamente alineadas. Pero la transformación exitosa de una organización

requiere excelencia, tanto en el liderazgo como en la administración del cambio que esté en proceso de implementación. La cultura corporativa, los valores de los empleados y las actividades de cada día deben convertirse en la fuerza detrás de la transformación. Esto debe sonar como una tarea desalentadora, pero es viable; y cuando una transformación es exitosa, las recompensas para los accionistas y empleados pueden ser tremendas.

En el corto plazo, la compañía implementa una decisión estratégica que puede transformar las perspectivas de la organización. A medida que la calidad en la toma de decisiones y su implementación se convierte en una manera de hacer las cosas, el futuro de la compañía es transformado en el largo plazo y el valor potencial total de los esfuerzos de la gente se realizará completamente.

## NOTAS

1. SDG es una firma de consultoría internacional en administración gerencial con énfasis en desarrollo estratégico, implementación estratégica, análisis de decisiones y riesgo de grandes proyectos de inversión, manejo de proyectos de investigación y desarrollo, manejo estratégico de empresas de servicio eléctrico, y tecnología de la información.
2. Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving roles for planning plans, planners*, Nueva York: Free Press, 1994.
3. *Ibid.*, p. 331.
4. *Ibid.*, p. 323.
5. *Ibid.*, p. 331.
6. *Ibid.*, p. 333.
7. *Ibid.*, p. 351.
8. *Ibid.*, p. 383.
9. *Ibid.*, p. 391.
10. Como sucede con muchas de las definiciones que se manejan en la literatura de planeamiento estratégico. Ver Mintzberg, Henry, *op. cit.*, pp. 23-28.
11. Ver la Tabla No. 1 más adelante.
12. Para una presentación del proceso de valoración de las opiniones/criterios de los expertos, véase el capítulo 7 de Salinas O., José, *Análisis de decisiones en entornos inciertos, cambiantes y complejos*, Serie Biblioteca Universitaria, Lima: Universidad del Pacífico, 1992.
13. Janis, I.L., *Victims of Groupthink*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1972.
14. Salinas O., José, *op. cit.*, capítulos 6 (preferencias con respecto al tiempo) y 8 (preferencias con respecto al riesgo).
15. Por ejemplo, uno de los *software* desarrollados por SDG, *Supertree*.
16. Para una presentación de los conceptos básicos y del procedimiento para la construcción de diagramas de influencias, véase Salinas O., José, *op. cit.*, capítulo 5.
17. En términos de Mintzberg, en los pasos dos al cuatro hemos trabajado dentro de la 'caja negra' desarrollando estrategias alternativas, evaluándolas y escogiendo la estrategia óptima para la organización.
18. Este paso es equivalente a lo que Mintzberg le llama Planeamiento o Programación Estratégica. Es decir, que estamos ya en el lado de los *outputs* del proceso de desarrollo de estrategias.

## REFERENCIAS

- Creswell, Don y Peter McNamee, "Decision Quality and Decision Tools", en *PC AI Magazine*, noviembre/diciembre, 1991.
- Janis, I.L., *Victims of Groupthink*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1972.
- Kahneman, D. y A. Tversky, "Subjective Probability: A Judgment of representativeness", en *Cognitive Psychology*, 1978.
- Matheson, Jim y David Matheson, *The Smart Organization, Creating Value through Strategic R&D*, Harvard: Harvard Business School Press, 1998.
- Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving roles for planning plans, planners*, Nueva York: Free Press, 1994.
- Salinas Ortiz, José, "Inversión de recursos para crear valor, un enfoque de portafolio", en *Apuntes*, 42, Lima: CIUP, primer semestre, 1998.
- Salinas Ortiz, José, "Calidad decisional, reingeniería del proceso de toma de decisiones estratégicas", en *Semana de la Calidad 1994*, Lima: Sociedad Nacional de Industrias, 1994.
- Salinas Ortiz, José, *Análisis de decisiones en entornos inciertos, cambiantes y complejos*, Serie Biblioteca Universitaria, Lima: Universidad del Pacífico, 1992.