

———— Libro electrónico ————

# Planificación Estratégica:

## ¿cómo hacerlo y para quién?

**Autor:** Lucas Gomes

**Traducción Española:** Bruno Manhães



Cierra sus ojos un minuto y piensa: estás en uno de esos escollos de las películas de Indiana Jones, más concretamente, ese el que

estás en una cueva y llegas a un punto en el que aparecen varias entradas frente a ti, y tu necesitas elegir qué camino seguir, esperando que alguno te saque de esta aventura.

Es precisamente para ayudar en este momento de elección, que aparece Planificación Estratégica - PE, en la situación imaginada puede que no sirva de mucho, considerando que todo es desconocido. Pero, ¿no sería el día a día de las organizaciones tan desconocido como el PE? O todavía, ¿hay adivinos dentro de las organizaciones que anticipan pandemias, crisis económicas, políticas y similares? No sé por ahí, pero todavía no conozco esa realidad. Dicho esto, vamos a trazar un posible mapa para sacarnos de las cuevas de lo desconocido y hacer un EP conocido y aplicable.



# Ajustando la Brújula

Para que el viaje hacia lo desconocido tenga alguna posibilidad de éxito (porque a veces tenemos los instrumentos y no sabemos cómo usarlos), necesitamos tener al menos una brújula, que en nuestro caso será: **¿Cuál es el objetivo de la Planificación Estratégica que estoy preparando?** Y en este punto debemos ser maduros, seguros y principalmente sinceros sobre por qué estamos construyendo uno, porque él se puede guardar en el cajón; colgar en las paredes de la organización y no implementarse; tener la documentación para entregar a la auditoría; o, aún, implementar, monitorear y transformar la realidad organizacional, pero para eso necesitaremos TODOS los contribuyentes de la organización, pero esta es una conversación que tendremos un poco más lejos.

¿Sabes por qué es extremadamente importante establecer el objetivo del PE? Será posible evitar el uso de recursos físicos y económicos en actividades innecesarias, además del uso de horas por parte de todos los involucrados, y citar, pero aún citar, la frustración de hacer un trabajo muy legal y efectivo, para ser archivado. (como en la mayoría de los casos, el tiempo es). Por lo tanto, SIEMPRE para hacer un trabajo de planificación estratégica, intente identificar para qué se está desarrollando esta PE.





# Calibrando los Punteros

Después de tener nuestra brújula (¡esto es fundamental! Y partiendo de la idea de que se va a realizar un PE eficaz), el siguiente paso de nuestro día es calibrar tus punteros. ¿Y cómo hacemos eso? A través de algunos pasos, que se pueden denominar "metodología aplicada al tema". Para ello, la primera elección a realizar en la forma de elegir la entrada correcta será:

## **- Estudios en Profundidad, Benchmarking y Alineación**

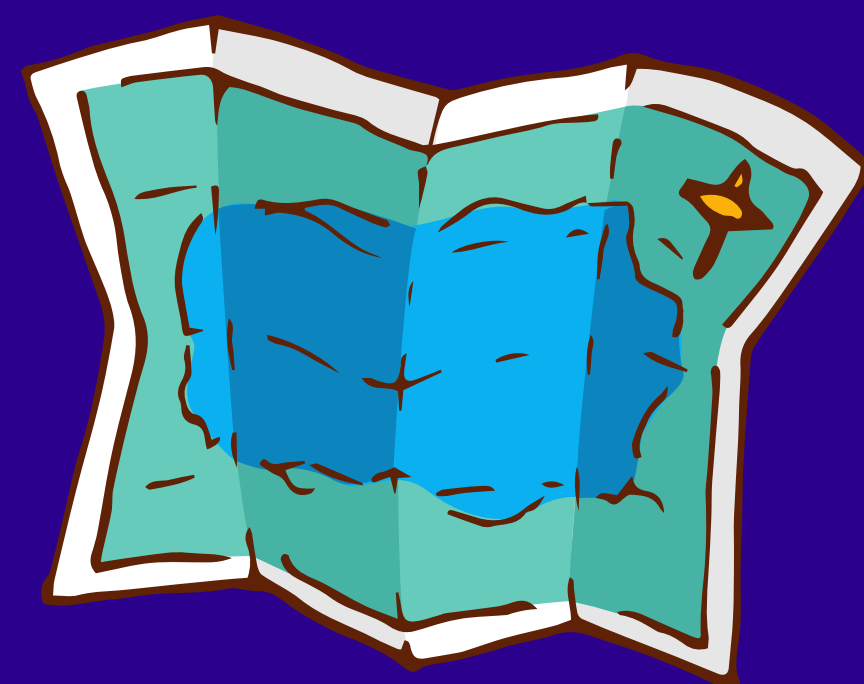
Teórica Vivimos en un mundo globalizado, lleno de acceso a la información y con una gran cantidad de datos sueltos, y es precisamente por eso, especialmente hablando de Planificación Estratégica, que mucha gente cree conocer y dominar la materia. ¿O nunca escuchaste algo como: “Ah pero no necesita misión y visión”, “es simple, lo hacemos así” o incluso, “en mi experiencia, para participar en reuniones sobre este tema lo hicimos así”, y para escapar o minimizar Los impactos de esta situación necesitamos residir y estudiar los principales especialistas en la materia, artículos, libros, artículos de revistas y similares que brinden una buena base teórica, aunque, esto por sí solo no será suficiente. Es necesario ir más allá de la teoría, y para eso nos sumergimos en el benchmarking con otras organizaciones, porque solo así se verá cómo la teoría se ha aplicado en la práctica en otras instituciones.

Y hay otras ganancias en estos puentes que se terminan construyendo, a medida que se comienzan a intercambiar materiales, prácticas y procedimientos que favorecen el surgimiento de ideas/ percepciones para su propio viaje.

Y para terminar este punto, una vez que hayas metido tanta, pero tanta cosa en tu mochila, es el momento de poner todo sobre la mesa, y alinear por similitud teórica todo lo que se ha recogido hasta ese punto. En la práctica, es cuando verás lo que entienden y hablan varios autores sobre misión, visión, valores, objetivos, lineamientos y similares, así como todo esto está siendo utilizado por otras instituciones y cuáles serán las mejores condiciones y prácticas que se utilizarán en la implementación de su organización, por supuesto, respetando el objetivo y opciones metodológicas realizadas hasta el momento.

## **Dibujando el mapa a seguir**

Después de tener una brújula, ajustar los punteros, es hora de dibujar cómo será el mapa y para eso, necesitaremos:



## **- Construcción lógica, Prototipos y Pruebas**

Sabemos que estamos en un mundo VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), o más reciente, mundo BANI (Frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible), el nombre no siempre es el más importante, pero para nuestro viaje fuera de la cueva llena de caminos, lo que más importará es tener una construcción lógica de todo lo que hacemos, y una vez más recordar cuál es el objetivo principal del PE.

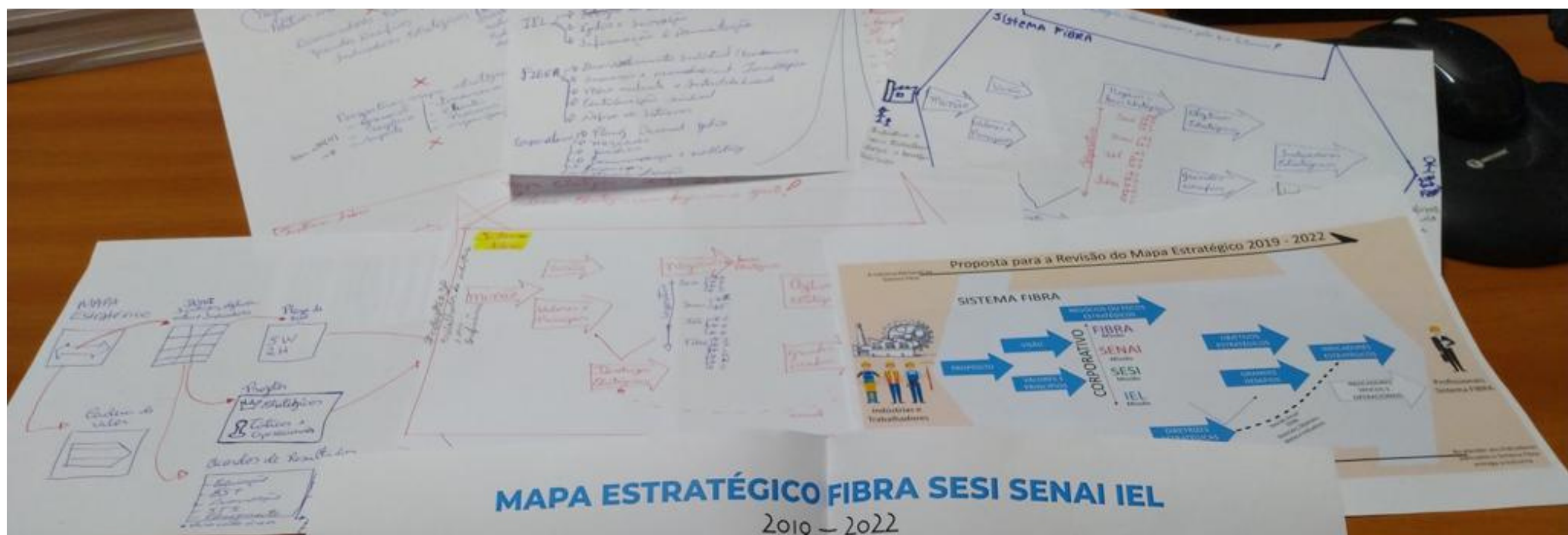
É Sí, sé que un pensamiento debe haber pasado más o menos así: “ah, pero siempre construimos las cosas en secuencia”, pero seamos honestos, ¿es una secuencia lógica?

En busca de agilidad, entregas rápidas, plazos y discusiones más cortos, muchas veces la planificación se hace en paralelo o en múltiples actividades y peor aún, por varias personas, y al armar este rompecabezas no siempre encajan las piezas y el impacto de esto solo se sentirá con el tiempo y sus usuarios se quejan de que nadie entiende 'que hay', y muchas veces (casi siempre) o quien lo hizo lo entendió.

Para evitar que esto suceda, es importante que primero haya algunas definiciones, un despliegue lógico, secuenciado y dibujado sobre cómo se dibujará nuestro mapa, y para eso debemos usar prototipos.

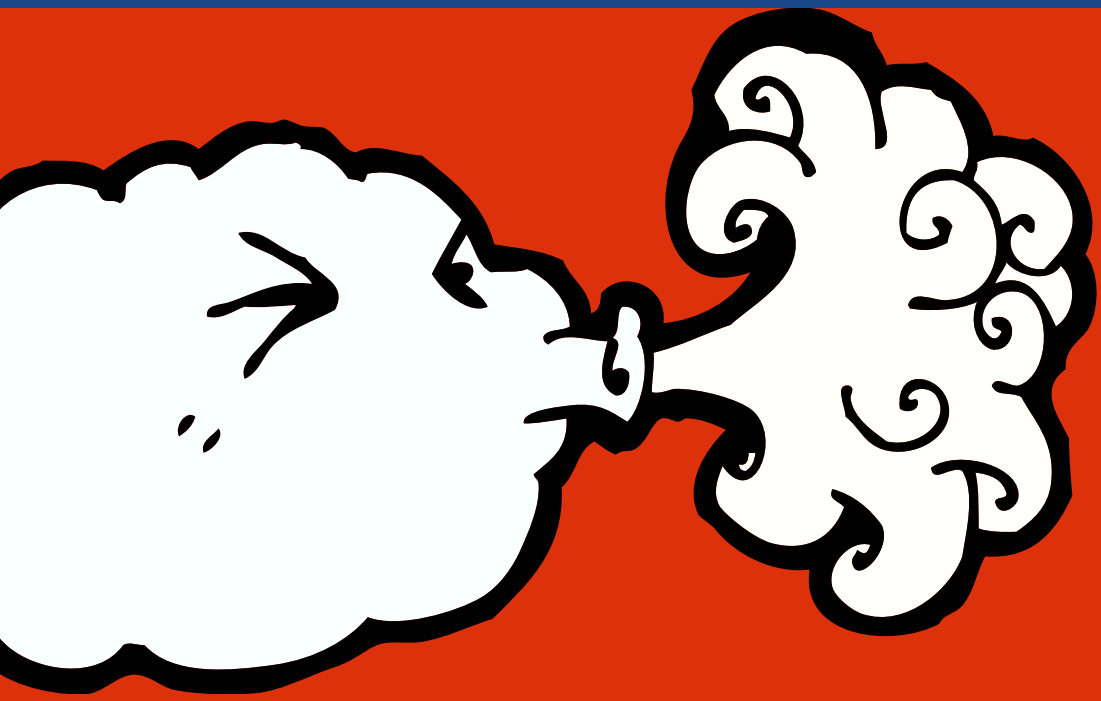


Bien, antes de que digas que no tienes creatividad, no sabes cómo hacer un prototipo, quiero decirte que podemos hacer esto en una hoja de papel en blanco con cualquier bolígrafo, simplemente escribiendo algo como esto:



La etapa de creación de prototipos es cuando probará todas las alineaciones anteriores realizadas, es decir, la alineación de condiciones, conceptos, prácticas y hasta dónde llegará con su planificación. Y para concluir este tema, para poder hacer una mejor evaluación de todo lo construido hasta el momento, es muy importante realizar pruebas. Sin embargo, no es una prueba cualquiera la que se aplicará, sino pruebas por laicos, es decir, en personas que no entienden la planificación estratégica y que no se han involucrado hasta entonces.

Se recomienda invitar a personas con niveles más bajos de educación, porque cuando transformamos el habla más compleja en un lenguaje accesible para todos en la organización, es aquí donde podemos tener el éxito total de nuestro PE, después de todo, los que no entienden lo que hacen tiende a no comprometerse con lo que debe hacer.



## Escuchando los susurros de los vientos

Hasta ahora hemos utilizado una brújula, punteros y un mapa, pero hay algo que también es necesario para trazar una buena planificación, escuchar los vientos, o en términos prácticos, escuchar a la organización.

### **- Búsqueda ampliada, entrevistas y puntos de control**

En vista del objetivo de nuestra Planificación, que es ser efectiva y aplicable, será muy importante escuchar a todos los integrantes de la organización, y una forma rápida y económica de hacerlo será a través de encuestas online en cualquier herramienta disponible en el mercado. La búsqueda se enviará a todas las personas de la organización, sin excepciones, este es un momento de participación y que por lo general traer verdaderos aportes que no aparecen en entrevistas en persona.

La investigación no suele tener una participación expresiva en cuestión numérica, sin embargo, traerá verdades, principalmente por parte de contribuyentes insatisfechos, pues responderán sedientos y tales opiniones serán valiosas al momento de evaluar los valores organizacionales, objetivos y metas que se trazarán. (Las





preguntas serán buenas aportaciones que la alta dirección puede ignorar o no. Seamos honestos aquí, ¿de acuerdo?).

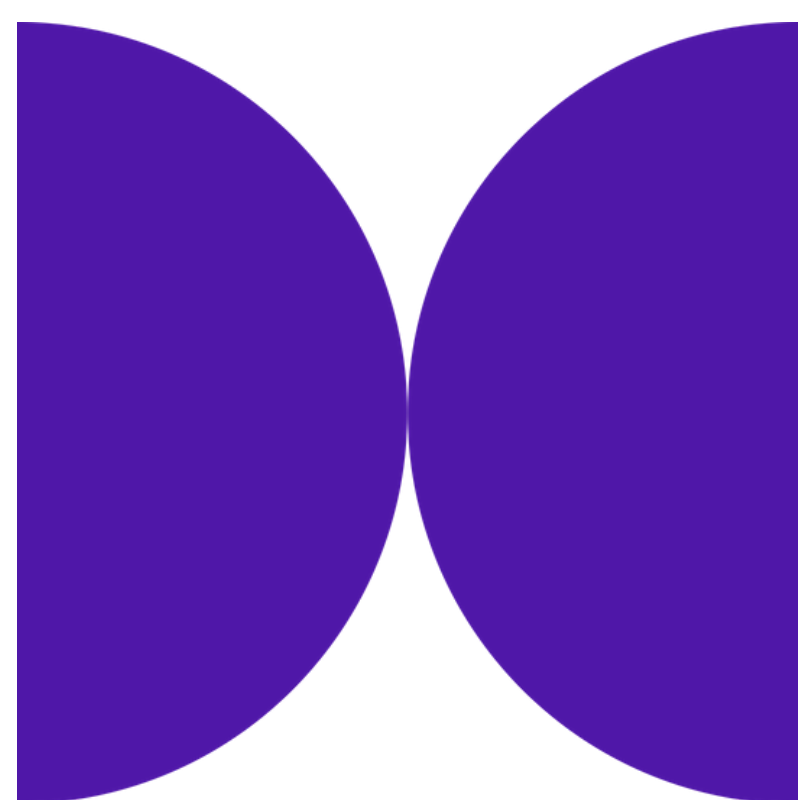
Mientras se lleva a cabo la investigación, es muy común realizar entrevistas en profundidad con el alto mando de la organización y los expertos clave. Traerán visiones, notas, opiniones y prácticas que revelen la cultura organizacional, el posicionamiento y las posibles tendencias del mercado. Nota: sea consciente de lo que queremos ser frente a lo que realmente somos. Ejemplo: en las entrevistas pueden aparecer declaraciones indicando que la empresa es innovadora y moderna, pero al leer los resultados de la investigación y hablar con otros empleados esto puede caer al suelo, y al caer provocará un abismo entre los PE diseñada y las prácticas del día a día, y no queremos eso.

Una buena táctica para reducir la brecha antes mencionada, son las reuniones de los puntos de control, o status report, como será a través de estas reuniones, que se realizan de forma periódica, entre el equipo técnico de elaboración del PE con los patrocinadores de la acción que vamos a poder alinear lo que quieren con lo que se está recogiendo y verificando en la organización. No subestime el impacto de estas reuniones, y mucho menos actúe sin paciencia, porque aquí, todas sus habilidades de negociación entrarán en el campo y serán probadas, todo a favor de una Planificación Estratégica que no esté tan desvinculada de la realidad organizacional y tenga como objetivo el éxito implementación y seguimiento.



# Las lecciones de un personaje de manga y anime

Ya estamos bien preparados con todos los elementos que metemos en nuestras mochilas hasta aquí, y además, escuchamos los vientos, por lo que la elección de la mejor entrada para sacarnos de la cueva es casi segura, solo para terminar nuestro kit supervivencia/experiencia necesitaremos escuchar a un especialista en estrategias en el mundo del manga y anime (cómic y dibujos japoneses), el *Yugi Muto*, porque en el anime, en los primeros minutos del episodio 2 (**pincha aquí y compruébalo**) el personaje explica, brevemente, que para ganar no debemos ir solo con nuestros personajes más fuertes, es necesario tener un equilibrio entre monstruos, cartas mágicas y trampas, que en nuestro caso puede verse como:



**- Workshops Dinámicos, Alta Dirección y Plan de Comunicación**



Los **workshops** son herramientas para elaborar, validar, testear e implementar el trabajo realizado en Planificación Estratégica, y generalmente se hacen con una persona hablando y otros escuchando, o alguien realizando actividades mientras el público trabaja, pero no tiene por qué ser así, la medida que elaboramos un encuentro dinámico, divertido con actividades lúdicas y lógicas para el trabajo el público se sorprenderá y la respuesta al PE será positiva, lo que aportará una frescura y un aire de novedad al trabajo realizado hasta ahora, así que, piensa siempre al respecto al planificar este evento.

La **alta gerencia** ha sido mencionada en algunas ocasiones en este texto, y aquí se resalta para indicar que debe estar comprometida y patrocinando el trabajo que se está desarrollando, aunque no lo siga tan de cerca, deberá dar su aprobación a lo que se está desarrollando.

Y finalmente, contar con un buen **plan de comunicación** y el área de comunicación en sí a tu lado será de suma importancia, ya que facilitará el desarrollo de estrategias y prácticas innovadoras y asertivas para la institución. Aquí les recordamos que es mucho más que enviar correos electrónicos y/o reuniones, es sentarse al lado de la preparación del material, es discutir las mejores formas de hacerlo, es escuchar a su público objetivo, porque solo entonces se implementará lo PE con participación de todos en la organización y con el compromiso deseado.





Y así, equilibrando nuestras cartas como Yugi, y con las herramientas para guiarnos podemos caminar por los túneles de la cueva, como Indiana Jones, pero con más desafíos, porque la cueva es vida y las entradas son elecciones que hacemos todos los días que nos llevan a lugares que muchas veces no imaginamos, así que recuerda tener siempre tu brújula con los punteros ajustadas, dibuja tu mapa, escucha los susurros de los vientos y las lecciones estratégicas de Yugi, que posiblemente tendrás éxito en tu viaje.

**[Enlace de episodio de Yu-Gi-Oh!](#)**







## VERSIONES EN OTROS IDIOMAS

**Inglês: Strategic Planning:  
How to do it and for  
whom?**

**Português: Planejamento  
Estratégico: Como fazer e  
pra quem**

Proyecto desarrollado a través de la asociación de los capítulos:

