

Formulando



Saber qué preguntas contestar permite elaborar una estrategia para cualquier ocasión, especialmente en el caso de nuestras empresas.

la **estrategia**

CARLOS RUIZ GONZÁLEZ



Llegó el momento de la verdad: la hora de formular la estrategia; el momento de poner en blanco y negro la estrategia de la empresa. Esto también puede aplicarse a una estrategia personal de desarrollo, o bien a aquella que se elabora para que alguno de los hijos tenga éxito en la universidad.

¿Por dónde empezar? Hay que arremangarse las mangas, tomar un lápiz (útil, dado que siempre se puede borrar para corregir) y una hoja de papel o, en los tiempos actuales, ver la pantalla blanca de la computadora frente a sí, y pensar ¿qué es lo que voy a plasmar en el documento? Sin duda es la hora de comprometerse a poner por escrito una decisión propia, el momento segundo del saber prudencial, de esa sabiduría práctica propia de quien dirige.

Recordemos que el saber prudencial (*practical wisdom* en inglés), que es el saber propio de quien dirige, tiene tres momentos: **1 Diagnóstico → 2 Decisión → 3 Ejecución**. En el diagnóstico evalúo dónde estoy, en la decisión resuelvo a dónde voy (cuál es mi objetivo) y en la ejecución llevo a cabo lo que decidí.

Antes hicimos un diagnóstico (para saber dónde estamos) ahora, al plasmar la estrategia estaremos tomando una importante decisión: a dónde queremos ir, qué objetivos queremos alcanzar, cuáles van a ser nuestras acciones para alcanzar dichos objetivos y, por último, con qué recursos contamos (financieros, humanos, tecnológicos, además de habilidades,

capacidades y competencias) para llevar a cabo el plan, posteriormente.

VIRTUDES PARA EL SABER PRUDENCIAL

Carlos Llano, en su libro *Análisis de la acción directiva* afirma que a cada una de las etapas del saber prudencial le van asociadas virtudes. Es muy importante tenerlas en cuenta para tener buenos resultados. Recordemos que a la virtud la definimos como «hábitos operativos buenos»: son cosas que hacemos, son prácticas, no teóricas. No se puede ser generoso «en teoría»: quien es generoso, lo practica. Lo contrario de la virtud es el vicio, un «hábito operativo malo». Éstas son las virtudes del saber prudencial:

Para el Diagnóstico

- **Objetividad.** Para determinar fríamente cuáles son las oportunidades y amenazas existentes. Siempre hay que insistir en la realidad tal cual es, y no como quisiéramos que fuera.
- **Humildad.** Que no es otra cosa que objetividad con uno mismo (en este caso con la empresa). Es la capacidad de reconocer nuestras propias habilidades o competencias (fuerzas), y también nuestras limitaciones (debilidades). Llano lo decía de un modo elegante. «Nadie es capaz de todo, ni incapaz de nada».



el saber prudencial (*practical wisdom* en inglés), es el saber propio de quien dirige, tiene tres momentos: 1 Diagnóstico → 2 Decisión → 3 Ejecución. En el diagnóstico evalúo donde estoy, en la decisión resuelvo a dónde voy (cuál es mi objetivo) y en la ejecución llevo a cabo lo que decidí.



Carlos Llano, en su libro *Análisis de la acción directiva* afirma que a cada una de las etapas del saber prudencial le van asociadas virtudes. Es muy importante tenerlas en cuenta para tener buenos resultados.

- **Magnanimidad.** Etimológicamente viene de *magna anima*: alma grande. Tener afán de logro para proponerse cosas grandes.
- **Audacia.** Capacidad de tomar riesgos, valentía ante las dificultades, disposición de asumir el compromiso, sabiendo que pedirá que nos crezcamos «que nos estiremos». La mediocridad está al alcance inmediato, hay que ir por más (ser audaz).

Para la Ejecución

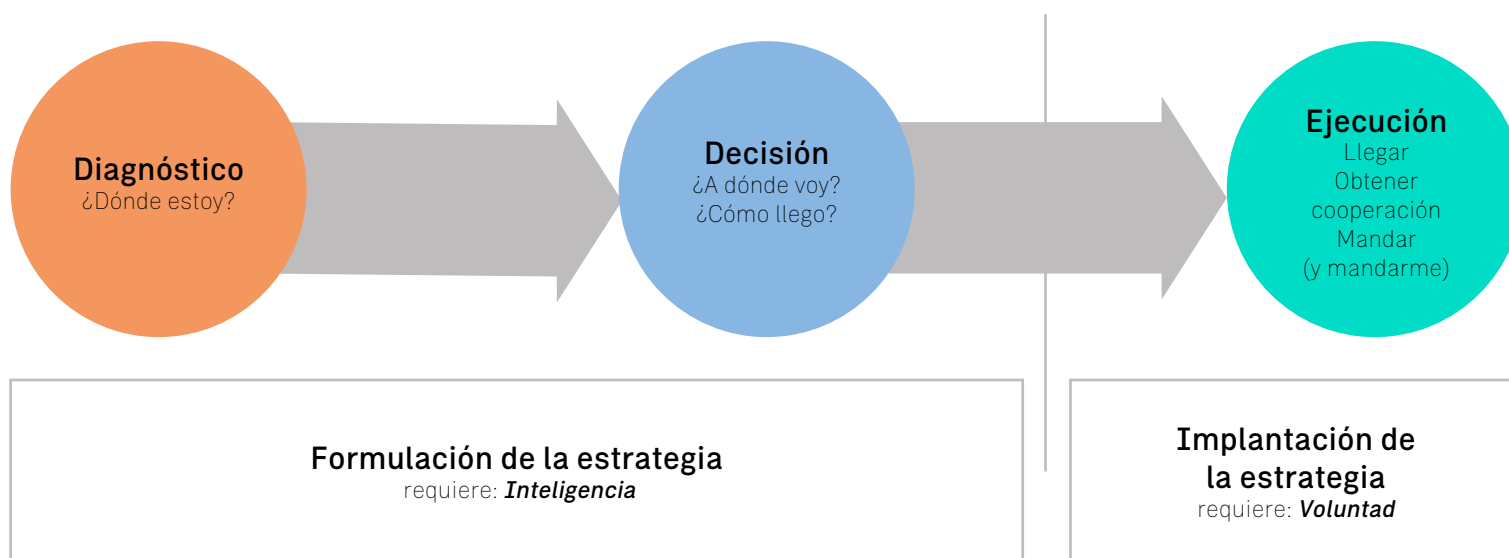
- **Fortaleza.** Esa capacidad de atacar, tomar la iniciativa, acometer, pero también

la capacidad de resistir como una fuerte columna.

- **Confianza.** En los demás, pues un buen director nunca actúa solo, siempre requiere de los demás para alcanzar sus objetivos. Estaremos aquí hablando de equipos *Agile*, que son más «redarquías», una forma de llamar al trabajo en red (en vez de «jerarquías», equipos donde hay un jefe). En las redarquías, el líder es un miembro más del equipo, que reconoce las superiores capacidades de los demás y tiene precisamente la facultad de hacerlos trabajar en equipo.



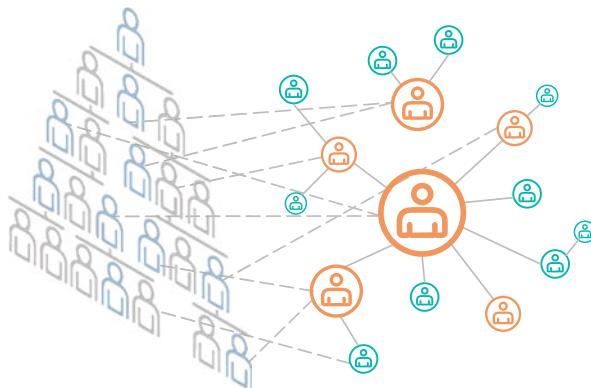
El saber prudencial



Las partes de la Dirección

Esquema de organizaciones

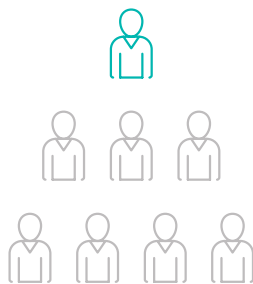
Organización dual



Jerarquía

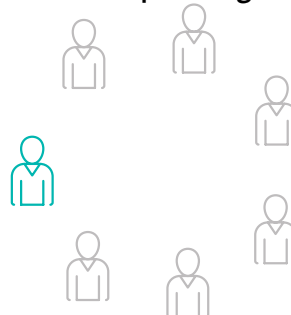
Redarquía

Jerarquía / Cascada



Hay un Director (jefe) de proyecto

Redarquía / Agile



Equipos multifuncionales Auto organizados
El líder es un miembro más del equipo

- **Consistencia.** Que nos impulsa a llevar a cabo lo propuesto a pesar de las dificultades, insistiendo y avanzando hacia el logro. «No hay gestión final», señalaba el maestro Jorge Morán.

Hemos terminado de formular la estrategia, y ya estamos listos para implementarla, para pasar a la realidad y pelearnos con ella. Será el tercer momento del saber prudencial: la Ejecución. Pero detengámonos en el preciso momento de plasmar la estrategia. Recordemos: la estrategia tiene tres partes principales, estas son:

1. **Los Objetivos,** lo que queremos lograr, esas metas, esos resultados que queremos alcanzar, y que tienen una estrecha relación con la visión, que es esa imagen del futuro que queremos ser, donde nos «vemos» a futuro. Dos ejemplos de visión, en dos empresas distintas:

- Google: «Proporcionar acceso a la información del mundo con un solo clic».
- Bimbo: «En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a los consumidores».

recordemos que a la virtud la definimos como «hábitos operativos buenos»: son cosas que hacemos, son prácticas, no teóricas. No se puede ser generoso «en teoría»: quien es generoso, lo practica. Lo contrario de la virtud es el vicio, un «hábito operativo malo».





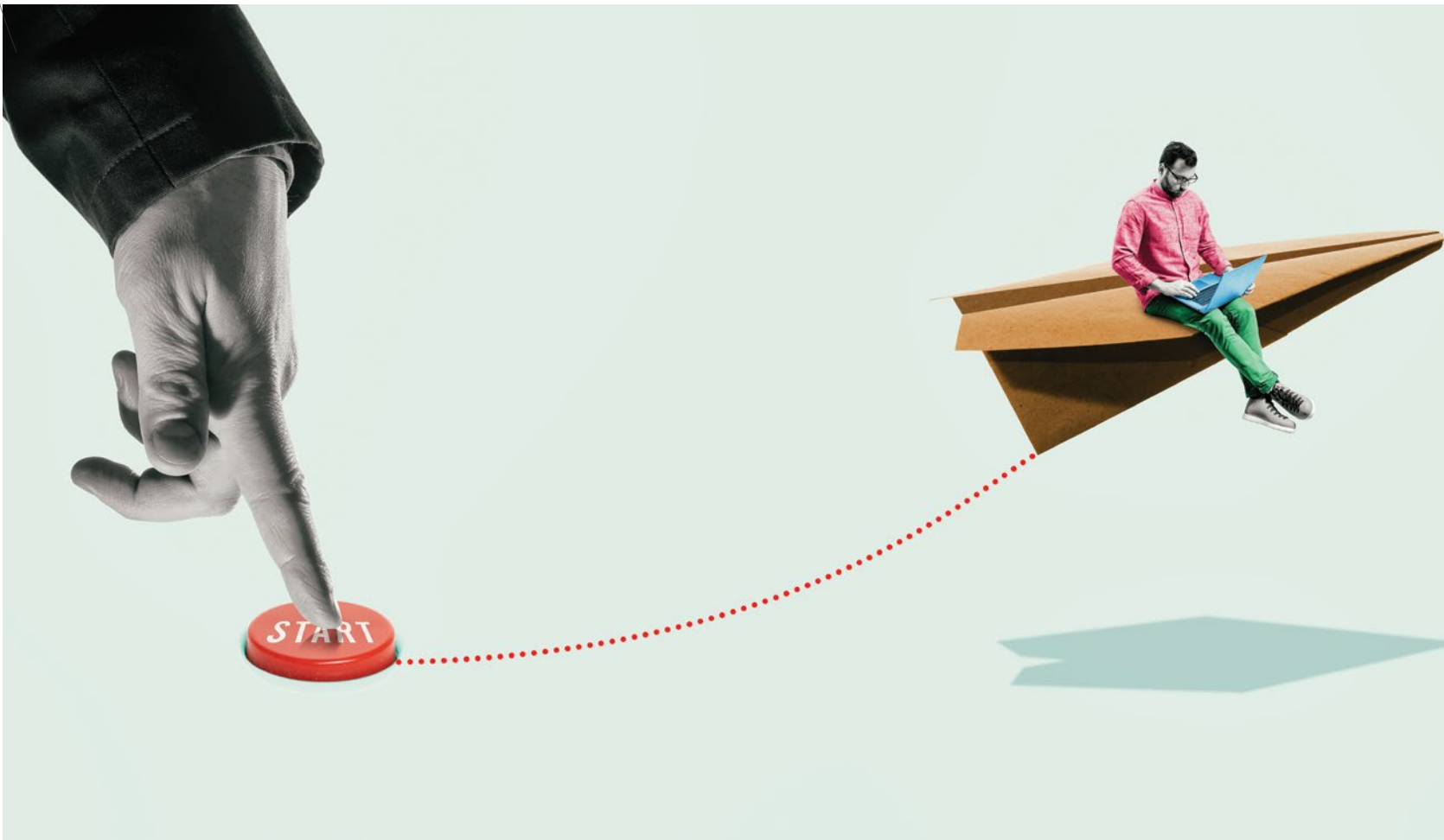
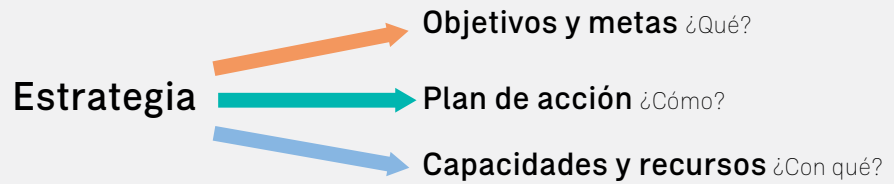
2. El **Plan de acción**, es decir, lo que voy a hacer para lograr mi objetivo, momento en donde tendré que lograr el apoyo de mis subordinados, pero también de muchos involucrados -clientes, proveedores, gobierno, sociedad, etc., y básicamente uno mismo. El primero que tiene que obedecer (y cambiar) para lograr el cambio, como afirmaba Gandhi, es uno mismo. Se trata de ese conjunto de acciones y tareas que nos llevarán a alcanzar nuestras metas y objetivos; esos resultados que queremos obtener.

3. Y, finalmente, los **Recursos**. Lo necesario para llevar a cabo el plan de acción; ese conjunto de habilidades, capacidades, competencias y recursos en sí (que pueden ser financieros, humanos, tecnológicos etc.) ¡Muy importante! A veces no se contará con todos los recursos necesarios. De hecho, muchas veces una parte de la estrategia será obtener (o desarrollar) esos recursos.

Estrategia: ¿Qué es?

«Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos». Alfred Chandler (1918-2007)

Alfred Chandler (1918-2007)



SMART también es un acrónimo formado por cinco elementos, que deben estar muy bien definidos: específico, medible, alcanzable, realista y tiempo.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Qué características debe tener cada objetivo estratégico? Básicamente tres:

1. El objetivo en sí
2. El plan de acción (serie de actividades) para lograrlo.
3. Los recursos para poder llevarlo a cabo.

A continuación, presentamos un sencillo ejemplo de objetivo estratégico que se podría plantear, por ejemplo, una escuela:

Objetivo: Mejorar el nivel de inglés en preparatoria (lograr en tres años un puntaje promedio de 900 en el examen TOEIC).

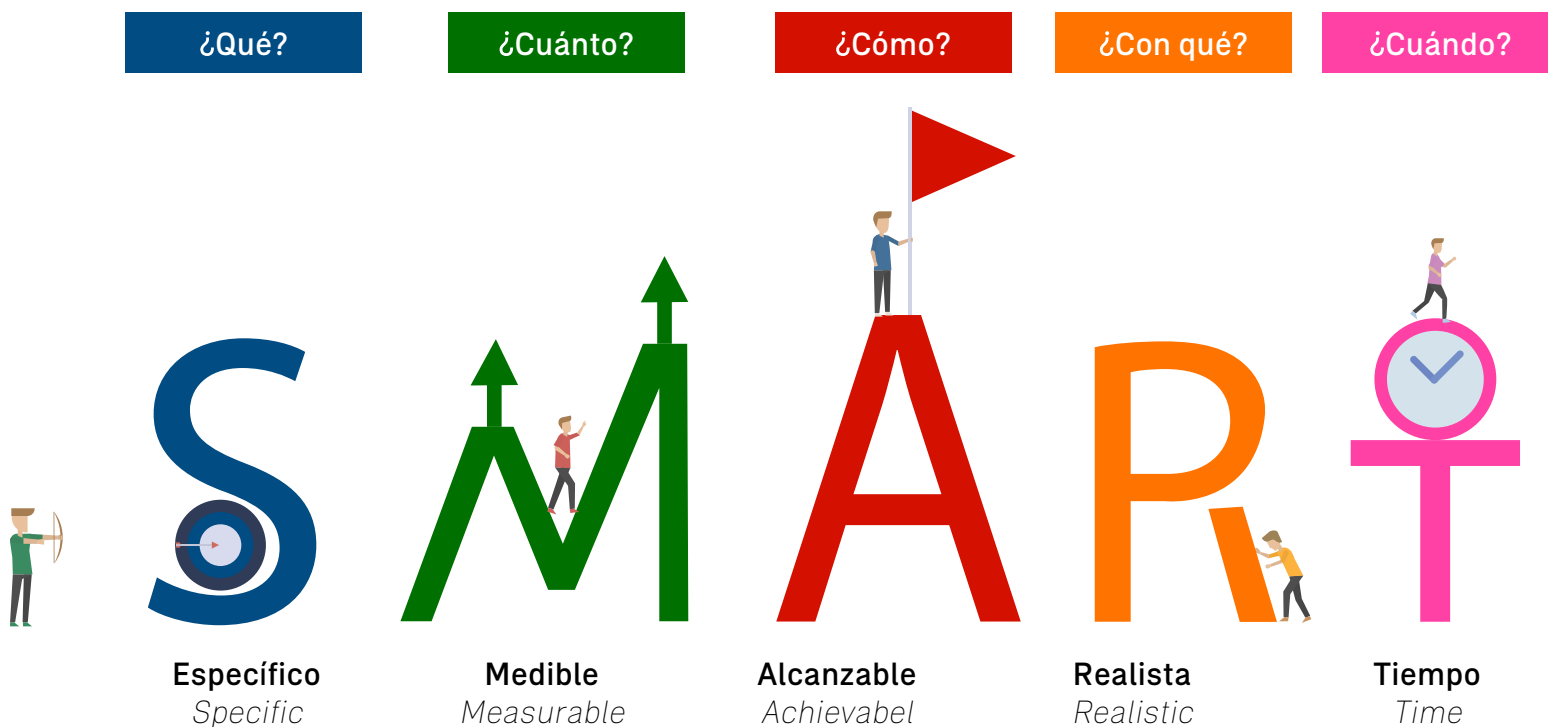
Plan de Acción

1. Elegir a la empresa que capacitará a los profesores y el método que utilizará.
2. Programarlo en el plan a tres años, con un diagrama de barras que indique cómo se tendrán que ir incorporando los recursos que se señalan en el siguiente apartado.

3. Establecer un reconocimiento para los alumnos que hayan obtenido las mejores puntuaciones.

Recursos

1. Profesores capacitados y certificados en la enseñanza del inglés.
2. Material didáctico (libros, software, apps, etc.).
3. Películas y audiovisuales que apoyen este esfuerzo.
4. Reconocimientos (¿premios?) para los alumnos que obtengan las mejores puntuaciones.



CÓMO FACILITAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

El antecedente de una buena ejecución es tener muy bien estructurada la estrategia. Ésta debe ser SMART, que se traduce del inglés como *inteligente, listo, astuto*. Pero SMART también es

un acrónimo formado por cinco elementos, que deben estar muy bien definidos: específico, medible, alcanzable, realista y tiempo.

Al final, a manera de «tabla a llenar», y utilizando los conceptos de SMART quedaría así: </>



El autor es profesor decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School y presidente del Consejo Editorial de istmo.

Acrónimo	S	M	A	R	T
En inglés	<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>	<i>Achievable</i>	<i>Realistic</i>	<i>Time</i>
En español	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo
En resumen	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?
¿Qué ponemos?	El Objetivo, la meta	Cómo sabemos si lo logramos o no	El Plan de acción para lograrlo	Los recursos que vamos a utilizar, las capacidades o habilidades que debemos desplegar	Las fechas de cumplimiento, los <i>deadlines</i>
¿Qué características cuidar?	Concreto, específico y muy directo	La medida a lograr	Que el plan de acción (las acciones y tareas) impliquen un esfuerzo, que sean arduas, pero también alcanzables	Cuidar ser realista, comprender bien la situación. No ser ni pesimista (pensando que todo saldrá mal) ni ilusionadamente optimista.	Programar un tiempo razonable para alcanzar los objetivos y respetar esos tiempos límite
¿Qué pregunta contestamos?	¿Qué queremos lograr?	El logro por alcanzar	Acciones y tareas para lograrlo	Enlistar las habilidades, capacidades, competencias y recursos (financieros, humanos, etc.), para llevar a cabo el plan de acción	¿En cuánto tiempo lograré los objetivos? El tiempo es un recurso escaso que hay que cuidar
El ejemplo de una escuela:	Mejorar el nivel de inglés en la preparatoria	Lograr un puntaje promedio de 785 puntos en el examen TOEIC (Test Of English for International Communication).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir a la escuela que capacitará a los profesores y el método a utilizar. 2. Programarlo a tres años (con un diagrama de barras que indique cómo se incorporan los recursos). 3. Establecer reconocimientos para quienes hayan obtenido las mejores puntuaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesores capacitados y certificados en enseñanza de inglés. 2. Material didáctico (libros, <i>software</i>, aplicaciones, etc.). 3. Películas y audiovisuales que apoyen este esfuerzo. 4. Reconocimientos (¿premios?) para los alumnos que obtengan las mejores puntuaciones. 	Alcanzar el objetivo en tres años.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

¿TIENES UN PLAN PARA MANTENERTE ACTUALIZADO?

Conoce el programa adecuado
para el momento de vida
que tu quehacer directivo requiere.

ipade.mx

Visita el Portafolio
de Programas 2022

