

# VIBRANTE

ROBERTO VASSOLO



El planeamiento estratégico  
es esencialmente una  
intervención de liderazgo.

«Cuando encaramos el planeamiento estratégico, lo primero que salta a la vista son los elementos técnicos. Se deben hacer análisis económicos, competitivos, internos, pero el planeamiento estratégico es esencialmente una intervención de liderazgo que hace la alta dirección de la organización para que pase algo».

«Por ser una intervención de liderazgo basada en elementos técnicos, deben ser incorporados los elementos humanos, lo que llamamos elementos adaptativos. En todo progreso organizacional hacia la consecución de las prioridades que intentará alcanzar la estrategia, necesariamente tendrá que abordarse el lado oscuro: las pérdidas. Hay un conjunto de pérdidas muy anticipables, con base en las prioridades que uno quiere fijar. En gran parte los ejercicios de planeamiento estratégico ponen demasiado énfasis en la parte técnica y se olvidan del lado humano».

«Vivimos en un mundo incierto. Dicho esto, el mundo tiene mucho de cierto. Obviamente, quién podría haber predicho la pandemia, pero muchas cosas son predecibles. Elementos como la COVID-19, como el 11 de septiembre en Estados Unidos, van a seguir sucediendo. La responsabilidad de la alta dirección es agotar todos los caminos de anticipación de lo anticipable. Cuanto mejor me preparo en lo que realmente puedo anticipar, voy a tener mayores recursos, mayor plataforma para construir espontáneamente ante lo impredecible».

«Un tema que me gusta mucho enfatizar en clase es pensar a la organización como parada en distintos procesos evolutivos sociales. Todo proceso social es probabilístico, no determinístico como sería un proceso biológico. Esos procesos los hemos estudiado en *management* muchos años. Una organización está parada dentro de un proceso competitivo en algún tipo de industria, un ciclo de madurez; está parada en otro proceso evolutivo, que es el ciclo macroeconómico, y sabemos que cada tanto habrá una recesión. Si está en commodities hay tres tipos de ciclos: súper ciclo, ciclo de mediano plazo y ciclo de corto plazo. Gran parte de la tarea organizacional es identificar cuáles son los procesos centrales competitivos sobre los que estoy parado, y qué



Roberto Vassolo

sabemos del pasado, de los cambios que van a ocurrir. Manejar la incertidumbre es acotarla hasta donde sabemos».

«Dado que la estrategia es técnica y adaptativa, es humana, si yo no involucro a las personas de arranque, la probabilidad de que el mejor plan estratégico fracase es altísima».

«El mundo tiene tres, cuatro grandes problemas. La sustentabilidad es uno de ellos. Nuestra casa está en crisis, la estamos destruyendo. La sustentabilidad es lo que llamamos un problema perverso, complejo, que requiere muchas voces, perspectivas y conversaciones de muchos actores. En una escuela de negocios, vamos a estar trabajando la voz del empresario, que es una voz central, y vamos a estar incorporando otras. Hay

que estar acostumbrado como sector empresarial a tratar estos temas. Participar es esencial, porque la bondad o maldad de las soluciones que encontremos como sociedad al problema de la sustentabilidad dependerá de nuestra capacidad de incorporar muchas voces en el proceso».

«Siempre que hay más perspectivas, el conocimiento sale mejor. Hay un viejo adagio chino: yo tengo una manzana, tú también; si nos juntamos y nos separamos, cada cual se va con una manzana. Si yo tengo una idea y tú tienes una idea y nos juntamos, cada cual se va con dos ideas. Es una verdad muy básica y en ocasiones la olvidamos».

«Tener distintas opiniones, perspectivas y visiones, me parece extraordinario. Algo que me parece vibrante de esta semana, es la perspectiva global. Hay participantes de distintos países de Latinoamérica, de Estados Unidos, de distintos lugares de Europa y nos vamos a encontrar debatiendo problemas empresariales con una riqueza mucho más grande de la que se da normalmente en un aula, que es más local y con gente más homogénea. La diversidad, para mí, es la base de la construcción de conocimiento valioso en estos eventos». </>



Profesor de Dirección General en el IAE Business School, Argentina.

**la responsabilidad de la alta dirección es agotar todos los caminos de anticipación de lo anticipable.**