

ELEMENTOS FILOSÓFICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*Alonso Silva Rojas**
*Jorge Francisco Maldonado Serrano***
*Yeniffer Elizabeth Díaz Forero****

RESUMEN

Este artículo reflexiona sobre los aspectos fundamentales de la planeación estratégica. Cinco aspectos se consideran a lo largo del texto. El primero se concentra en la relación entre el todo y las partes; el segundo reflexiona sobre el papel de la visión como causa final; el tercero examina la regla del *maximin*; el cuarto se relaciona con las necesidades analíticas de las facultades imaginativas e intuitivas; el quinto y último apartado se enfrenta con el modo en que el consenso debe ser mantenido para lograr una buena planeación.

Palabras clave: Planeación estratégica, visión, *maximin*, intuición, consenso.

PHILOSOPHICAL ELEMENTS OF STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

This article reflects on the fundamentals of strategic planning. Five aspects are considered throughout the text. The first is concerned with the relation between the whole and the parts, the second reflects on the role of the vision as final cause, the third examines the *maximin* rule, the fourth is concerned with the analytical needs of the faculties of imagination and intuition; fifth and last, deals with the mode consensus needs to be followed in order to achieve a good planning.

* Profesor Escuela de Filosofía UIS. Ph.D. en Ciencias Políticas Universidad de Tübingen.

Correo electrónico: asilvaster@gmail.com

** Profesor Escuela de Filosofía UIS. Ph.D. en Filosofía Universidad Autónoma de Madrid.

Correo electrónico: jmalдона@uis.edu.co

*** Economista Universidad Industrial de Santander.

Correo electrónico: yenifferedf@gmail.com

Key words: strategic planning, vision, *maximin*, intuition, consensus

ELEMENTOS FILOSÓFICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- “El error más grave es tratar de evitar el problema de gobernar”
- “La educación no da ni experiencia ni sabiduría”
(Peter Drucker, *La gerencia en la sociedad futura*)

Se puede precisar la planeación estratégica, siguiendo a Sainz de la Peña, como “un proceso continuo, flexible e integral que posibilita definir la evolución y el desempeño futuro de la empresa” (Sainz de la Peña, 2009, p.2). Este tipo de planeación se basa en la idea de que es posible generar cambios que permitan alcanzar el futuro deseado a partir de la implementación de un proceso estructurado de desarrollo que combina en una sola ecuación el talento humano, los recursos financieros y los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización, y las oportunidades presentes o futuras del contexto de ésta.

Se trata, por tanto, de un proceso de racionalización mediante el cual se pretende obtener el máximo desempeño de los factores de desarrollo institucional con el fin de lograr los propósitos y las metas organizacionales. Por ello, es fundamental proponer una *visión* deseable y realizable como causa final de la dirección de la institución y establecer una cadena en la relación causa y efecto que tenga presente los posibles desarrollos de los acontecimientos internos y externos, además de las correspondientes alternativas de acción, necesarias para orientar la organización hacia la realización de sus objetivos.

En este proceso es fundamental identificar, definir y caracterizar futuros escenarios para establecer los posibles problemas que podría enfrentar la organización, lo mismo que prever las oportunidades que se derivan de cada situación posible y analizar su aprovechamiento en aras de crear ventajas competitivas reales, cimentadas en las capacidades y acciones estratégicas de la institución.

Se trata, finalmente, de un proceso investigativo, analítico y propositivo mediante el cual se devela lo que se es y, a partir de ahí, se visualiza un futuro deseable que se convierte en la idea que regula la definición de las políticas, las estrategias y los planes de acción concretos y detallados con los que se compromete toda la institución. Esto tiene como fin lograr los objetivos de la organización, que incluyen fundamentalmente la rentabilidad, la participación en el ámbito de acción (mercado), el posicionamiento y la competitividad con calidad.

No se trata, entonces, de postular tan sólo el “qué lograr” – estableciendo objetivos – sino de formular propuestas sobre el “qué hacer”, lo que implica la definición, la aplicación y el seguimiento de estrategias que buscan obtener los resultados a corto, a mediano y a largo plazo que materializan la visión institucional.

En este sentido, la planeación estratégica es sólo posible cuando se crea una *cultura apropiada*. Esta expresión engloba a las actitudes, a las capacidades emocionales y de relación interpersonal, a la visión de la vida institucional, al horizonte de comprensión del

mundo de los individuos y de los grupos humanos que conforman la vida organizacional. Dependiendo de ella se podrá avanzar en la ejecución de las estrategias propuestas y en la consecución de las metas organizacionales, o se podrá desviarlas, ralentizarlas y hasta bloquearlas. En este sentido, afirma Evoli: “Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico” (Evoli, 2009, p. 1). La cultura supone, expresado de otra manera, un modo de pensar específico y representa una forma de relación del individuo con sus semejantes y con su entorno. Igualmente, representa una manera de percibir, interpretar y experimentar el mundo, entendiendo éste como la totalidad referencial de la comprensión de lo que existe o acontece.

En resumen, puede afirmarse que la planeación estratégica surge como una respuesta dinámica y racional de una organización frente a los retos que el contexto le impone, una vez se ha propuesto una visión futura de lo deseable. En este sentido, supone una determinada comprensión del mundo y una cultura organizacional que determinan la manera como se definen e implementan las diferentes estrategias que se consideran apropiadas. Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se presentarán algunas de las ideas filosóficas más relevantes que deberían constituir parte de la cultura de una organización que pretenda llevar a cabo un proceso exitoso de planeación estratégica.

I. EL TODO Y LAS PARTES COMO RELACIÓN DINÁMICA

La institución como fundamento y esencia de la acción colectiva no es igual a la sumatoria de los intereses individuales, los cuales en ciertos casos pueden no coincidir con los de ésta. Esta idea, sin embargo, no implica una naturalización de esta entidad, como si fuese un pre-existente, pues, sólo en medio de grupos humanos surgen las instituciones y sólo en ellos puede hablarse de vida institucional. Cualquier comparación con, por ejemplo, colonias de insectos o manadas de animales, no sólo vicia la naturaleza social de la institución sino que proyecta la naturaleza de la institución donde no existe. No es a partir de ellos que comprendemos las instituciones sino a la inversa.

Por otro lado, sin embargo, la institución, como tal, se realiza y materializa en cada uno de los individuos que la componen. Por ello debe motivar, justificar y persuadir a las personas que la constituyen para que sus acciones estén encaminadas a la ejecución de las estrategias diseñadas por los órganos directivos. En el mismo sentido, la organización debe tener presente el bienestar de cada uno de los individuos que la componen, de lo contrario puede irse minando la voluntad de acción y participación de los miembros en los proyectos comunes y necesarios para la realización de los objetivos y metas propuestas. De hecho las instituciones siempre incluyen técnicas de selección y expulsión de miembros en función del tipo de materialización que cada uno logre.

El todo y las partes conforman, de esta manera, un organismo vital en el que confluyen voluntades, percepciones, experiencias, metas, propósitos y estrategias que deben saberse combinar y diferenciar a la vez. La confusión o la incorrecta combinación y diferenciación

de estas dos variables puede conducir al caos y la anarquía o, a la deshumana acción de un ente autoritario, ilegítimo y desarticulado de la base individual que lo compone. Esto conduciría, a su vez, a la inacción o a la multiplicación de esfuerzos sin propósito y sin orientación.

En este sentido pueden entenderse las dos primeras prácticas que, según Peter Drucker (2004) hacen que un ejecutivo sea efectivo - ellas brindan el conocimiento que se necesita: preguntarse *¿Qué debe hacerse?* y *¿Qué es bueno para la empresa?* En efecto, el ejecutivo o directivo no debe anteponer los intereses personales, es erróneo que se formulé a sí mismo preguntas como la siguiente *¿Qué considero individualmente que debe hacerse?* *¿Qué quiero yo que sea la empresa?* Ni dueños, gerentes, socios, accionistas, empleados, etc., pueden anteponer sus intereses individuales a los de la empresa u organización. En este sentido, la planeación estratégica debe establecer prioridades institucionales de acuerdo al análisis del contexto y a la visión de futuro deseable que se posea. En última instancia, "preguntar "¿Qué es lo correcto para la empresa?" No garantiza que sea tomada la decisión correcta, incluso el ejecutivo más brillante es humano y por ello propenso a los errores y prejuicios, pero fallar en formular la pregunta garantiza virtualmente la decisión *incorrecta*" (Peter Drucker, 2004, p. 60).

2. LA CAUSA FINAL ES LA CAUSA PRIMERA

Quien no sabe para dónde va no sabe tampoco dónde está ni posee un criterio para medir su avance o desarrollo con respecto a un propósito. Es por ello que el desarrollo de una visión clara, entendida como una proyección hacia el futuro en aras de definir un estado deseable de cosas es determinante de la acción institucional. La causa final, entendida como fin último, orienta y constituye los cursos de acción específicos que una organización toma en un momento y un lugar determinado. Debe, entonces, primero que todo, afirmarse a dónde se quiere llegar, pues sólo de esta manera se pueden definir las mejores estrategias, los mejores caminos y el dote más apropiado de recursos para llegar de la manera más económica, más rápida y más efectiva a la meta propuesta.

El establecimiento de la visión es un proceso práctico que implica una reflexión y un análisis profundo entorno a elementos fundamentales de la organización, dentro de estos se destacan: clientes o beneficiarios, competencia, cultura institucional propia, capacidades presentes, oportunidades que se vislumbran en el corto, mediano y largo plazo, entre otros. Por ello, al decir de John P. Kotter:

La visión se refiere al panorama futuro con algunos comentarios explícitos o implícitos sobre por qué las personas deben luchar por crear ese futuro. En un proceso cambiante, una buena visión sirve para tres cosas fundamentales. Primero, porque al clarificar la dirección general para el cambio, al decir cosas como 'necesitamos estar al sur de aquí en pocos años en vez de permanecer donde estamos', simplifica cientos de miles de decisiones más detalladas. Segundo, motiva a las personas a llevar sus acciones a la dirección correcta, aún si los pasos iniciales cuesta hacerlos personalmente. Tercero, ayuda a coordinar las acciones de diferentes personas, aún la de miles y miles de individuos, de

un modo verdaderamente rápido y eficiente (Kotter, 1996, p. 68s).

En este sentido, la visión supone siempre un ejercicio hermenéutico, pues se trata de comprender lo que acontece, realizando una remisión a la totalidad de lo que es. La interpretación de un fenómeno importante para el futuro institucional supone, entonces, un análisis contextual de su significación temporal y social, pues implica pensar de forma compleja todas las posibles relaciones que lo constituyen en la realidad y proyectarlas no sólo al futuro, sino que implica proyectar el futuro mismo. Esto quiere decir, que no basta con enunciar lo que se quiere en función de lo que se tiene, sino que es preciso adelantar una interpretación compleja de lo que se tiene y de lo que se puede llegar a tener si todo se orienta en el sentido (visión) propuesto.

La causa final, en este sentido, funciona como causa presente. Pero que al proyectarse en el futuro que se desea, se explicita en función de las posibilidades que se tienen y pueden desarrollarse. Se trata de un proceso de retroalimentación permanente que estructura el horizonte de acción del futuro.

De ahí que la institución que más resultados logra no es la que más actividades y esfuerzos realiza sino la que mejor coordina los fines, los medios y las estrategias. Saber a dónde se quiere llegar abre el horizonte de comprensión de los mejores y más eficientes medios para lograrlo. Por ello, antes de iniciar cualquier acción organizacional se debe preguntar por la causa final, esto es, por la razón de ser de la misma, de lo contrario, se corre el riesgo de ejecutar inútiles movimientos sin rumbo y sin sentido. La organización tiene éxito no cuando realiza muchas acciones sino cuando ejecuta solamente aquellas orientadas a realizar un futuro deseable.

3. LA REGLA DEL MAXIMIN

Actuar racionalmente supone un ejercicio de construcción de diferentes escenarios posibles, para determinar el curso de acción más apropiado con miras a lograr los objetivos propuestos. La estrategia racional consiste en partir de la peor situación posible, para de ahí pensar cuál sería la estrategia más adecuada para prevenir los peligros más inmediatos y minimizar los riesgos producto de las acciones que se pretendan emprender. En este sentido, es fundamental comprender la realidad como una totalidad dinámica que no sólo se constituye por una dimensión sino que se estructura de forma compleja y se entiende desde una postura multidisciplinaria y desde diversas perspectivas del ser y del conocimiento.

Cuando Rawls habla de la regla del *maximin* hace referencia a una regla de elección que exige considerar en primer lugar la situación más desfavorable: “El término *maximin* significa *Maximum minimorum* y la regla dirige nuestra atención hacia lo peor que puede suceder bajo cualquier curso de acción propuesto y decidir según ello” (Rawls, 2006, p.150). Ésta debe juzgarse preferiblemente sobre cualquier otro escenario pensado o catalogado como mejor, pues de lo que se trata es de buscar un curso de acción que logre un máximo de una situación mínima. En este contexto de partida, la planeación estratégica puede hacer frente a la incertidumbre, pues al privilegiar los cursos de acción

que hacen todo lo favorablemente posible para alcanzar la situación menos envidiable, se logra neutralizar los golpes de la fortuna y aprovechar al máximo aquellas situaciones favorables que se presenten en la peor situación. En palabras de Rawls: “La regla *maximin* nos dice que debemos jerarquizar las alternativas conforme a sus peores resultados posibles: habremos de adoptar la alternativa cuyo peor resultado sea superior al peor de los resultados de las otras alternativas” (Rawls, 2006, p. 150).

Más aun, debido a que la realidad es dinámica, compleja y cambiante, es fundamental que las instituciones desarrollen mecanismos que permitan visualizar los posibles problemas que pueden surgir en la medida que cambia el contexto y se desarrollan las estrategias de acción definidas. Esto permite disponer a los medios necesarios para prevenir los riesgos y peligros posibles y de esta manera desarrollar nuevas y novedosas estrategias que no solamente apunten a una reducción de costos de los daños causados, sino que pueda crear o modificar los contextos para, de forma preactiva, adelantarse a los acontecimientos.

Un excelente ejemplo de cómo entender el sentido de la regla del *maximin* nos lo ofrece Nicolás Maquiavelo, quien luego de analizar diferentes cursos de acción tomados en las situaciones más variadas y difíciles de la historia política de la antigüedad y el medioevo concluye lo siguiente: “(...) la prudencia consiste en saber conocer la calidad de los inconvenientes y optar, como más bueno, por el menos malo” (Maquiavelo, 1977, p. 172). Y tratando de explicar el por qué del éxito de las grandes empresas propuestas por el senado romano concluye que este cuerpo planificador, “(...) siempre juzgó las cosas como debían juzgar, y siempre tuvo por bueno el partido menos malo” (Maquiavelo 1987, p. 24). Esta regla puede también entenderse como un principio de realidad con miras a una acción en un contexto de incertidumbre. Este último factor es fundamental, pues no es posible aprehender, no importa cuan grande sean la cantidad y la calidad de la información disponible, la totalidad de la cadena de causas y efectos que ocurrirán en el futuro, sea éste próximo o lejano. En este sentido, Maquiavelo introduce el concepto de *fortuna*, entendido como lo que tiene lugar a pesar del cálculo racional y cuya fuerza indiscutible y arrolladora sólo puede ser controlada o evitada por la *virtud* (*virtù*) de quien toma decisiones. Esto es descrito de forma plástica por el filósofo de la siguiente manera:

(...) como nuestro libre albedrío no está extinguido, juzgo poder dar por cierto que la fortuna es árbitra de la mitad de nuestros actos; pero nos deja regir la otra mitad, o poco más o menos, a nosotros. Y comparo la fortuna a un río arrollador que, cuando se desborda, anega las llanuras, arranca los árboles, derrumba los edificios y arrastra tierra de unos lugares, depositándola en otros. Todos huyen de él, todo cede a su furor, sin poder estorbarlo, y, aun cuando ello sea así, no impide que los hombres, en tiempo de calma, puedan a ello proveer con baluartes y diques, de modo que al crecer el río después, o discurrirá por un canal, o su ímpetu no será tan nocivo ni libre. Cosa semejante ocurre con la fortuna, la cual demuestra sus ímpetus allí donde sabe no existir baluarte o diques que la contengan (...) si un príncipe se apoya en todo sobre la fortuna arruinase cuando esta varía (Maquiavelo, 1977, p. 186).

Es, entonces, importante volver a señalar, que de todas maneras, la acción siempre es tomada, independientemente de lo buena que sea la planeación, en condiciones

de incertidumbre. En este sentido, concluirá Maquiavelo que: “Los hombres pueden secundar a la fortuna, pero no oponerse a ella (...) pueden tejer sus redes pero no romperlas” (Maquiavelo, 1987, p. 277).

4. LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO REQUIERE UNA COMBINACIÓN DE CAPACIDAD ANALÍTICA Y DE IMAGINACIÓN E INTUICIÓN

El análisis constituye el método de las ciencias naturales que consiste, fundamentalmente, en tomar un fenómeno para luego descomponerlo en elementos más simples con el fin de establecer su estructura o funcionamiento, o sus diferentes formas de relacionarse e interactuar. De esta manera, mediante el conocimiento de las diversas partes que componen un fenómeno se establecen relaciones causa-efecto que permiten conocer el qué, el cómo y el cuándo de una determinada realidad. Así se logra realizar un pronóstico seguro de lo que ocurrirá en el futuro dadas unas condiciones específicas, identificadas a partir de la recolección de información presente – estudios de mercado, estudios técnicos, estudios legales, aplicación de encuestas, análisis de datos, entre otros. A partir de lo anterior, se puede saber con certeza cómo se comportarán los fenómenos futuros partiendo de unas condiciones previas dadas. La realidad futura, entonces, puede ser manipulada o construida por el sujeto pensante que haciendo uso de su razón determina el curso de acción más conveniente para lograr un estado de cosas futuras.

Sin embargo, el análisis racional de los fenómenos y situaciones que se lleva a cabo en la labor analítica no siempre permite dar respuesta a la complejidad de lo que acontece en el mundo social, empresarial y humano. Por ello, el conocimiento, en muchas ocasiones se da de una manera inmediata, a partir de la interpretación subjetiva, pero no arbitraria, de lo que acontece de acuerdo a una lógica “invisible” que hace que salte a la vista del sujeto la razón de ser de lo que es. Esta capacidad de conocer la realidad y de avizorar el futuro se llama intuición¹. Ésta establece diferentes nexos: un nexo con el pasado en cuanto “(...) está fundada en la experiencia y el entrenamiento adquiridos en “tiempo de vida”, dentro de un ámbito o dominio” (Wigodsky, 2010, p. 12). Un nexo con el presente en cuanto consiste en “(...) una actitud de estar receptivos y abiertos, en el aquí y en el ahora, con una suerte de voluntad pasiva que se caracteriza por dejar de esforzarse, estar calmado” (Wigodsky, 2010, p. 12). Y un nexo con el futuro pues es capaz de anticipar mediante la instantánea remisión de una determinada cantidad de información a una condensada totalidad de percepciones, saberes, experiencias e interrelaciones conceptuales y de sentido común, que devela lo que es en un momento específico de la vida institucional.

La estrategia debe ser entendida, entonces, de forma dinámica en relación tanto con el mundo futuro deseable como con los cambios previstos e inesperados que acontecen

¹ La intuición puede, incluso, comprenderse como un método, gracias al cual estamos capacitados para recomponer la realidad en aquello que no nos da. Bergson (1959) entiende, claramente, que se trata del modo en que podemos captar la creatividad de la naturaleza, razón por la cual, la intuición en planeación estratégica puede entenderse como el acto interpretativo para crear una solución a un evento que aún no existe, en virtud de la recomposición que se hace de la realidad en su complejidad.

en el entorno y las decisiones cambiantes de los demás actores sociales relevantes en el momento de definir un curso de acción específico. En este sentido: “(...) toda elaboración de estrategias que pretenda ser exitosa deberá caminar sobre dos ejes, uno deliberado y otro emergente (...) la historia está llena de casos de empresas que han tomado decisiones no exitosas y hasta catastróficas, basadas en campañas típicas de planeación estratégica” (Gallardo y Sánchez, 2009).

De ahí que una planeación estratégica exitosa no pueda fundarse solamente en *hard data* sino también fundamentalmente en la intuición. En este sentido, la estrategia no debe entenderse como una herramienta automática, por el contrario, la estrategia debe ser diseñada. Es un proceso complejo, interactivo y evolutivo que se describe mejor como un aprendizaje adaptativo en la acción. Se aprende realizando ajustes, ejecutando *starts* y descubrimientos a partir de la reflexión sobre los acontecimientos afortunados inesperados y la aplicación de modelos no previstos. Se trata, entonces, de un proceso en el cual se conoce a partir de lo que las directivas aprenden de fuentes informales –*soft data*– producto de las experiencias tanto del personal como de otros y de datos formales aportados a través de la organización y la estadística –*hard data*– producto de la investigación de mercados y semejantes. Todo dentro de una visión que la dirección debe definir y seguir “aprendiendo en el acto mismo de la acción” en la organización (Mintzberg, 1994).

Por eso la planeación estratégica se sustenta en la capacidad crítica de las personas que la realizan, pues mediante ella es posible ir a la raíz de los problemas, ver los intereses reales en juego y descubrir las condiciones de posibilidad de lo actual y lo futuro. En este sentido, se constituye en la fuerza organizacional investigativa y reflexiva por excelencia. Es necesario que las organizaciones definan, desarrollen y ejecuten estrategias ricas, flexibles y con una visión de observación, análisis y reflexión crítica frente a la realidad contextual en la que actúa. Por ello: “La única constante que tenemos a futuro es *cambio*. Ellos son inevitables, mientras que otros son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos. Un proceso de planeación eficaz debe abarcar con eficacia ambos tipos de cambios (...) El directivo debe ser capaz de interpretar y monitorear el entorno de forma sistémica, siendo fundamental conocerlo todo, desde las necesidades del cliente hasta conocer el comportamiento de los competidores y apreciar quienes pueden ser sus mejores aliados. Para el logro de estos objetivos se hace necesario otro planteamiento del *management*: pensamiento flexible y creativo que posibilite la rápida adaptación de la empresa al cambio” (De León y Rodríguez, 2009).

Dado, entonces, que la planeación estratégica depende de las limitaciones de las decisiones humanas, se requiere una gran capacidad de análisis y de intuición por parte de quienes diseñan y ejecutan las acciones orientadas a la realización del futuro deseable propuesto en la visión institucional. Peter Drucker lo expresa de la siguiente manera:

La incertidumbre –en la economía, en la sociedad, en la política– se ha vuelto tan grande que ahora es inútil, sino contraproducente, el tipo de planeación que hacen casi todas las compañías: predicción basada en probabilidades (...) la planeación tradicional pregunta: “¿Qué es lo más probable que suceda?” La planeación para la incertidumbre, por el

contrario, pregunta: ¿Qué ha sucedido ya, que va a crear el futuro? (Drucker, 1995, p. 39-40).

Esta pregunta lleva a considerar los cambios ya ocurridos para colegir a partir de ellos, las oportunidades, las debilidades y las amenazas a las que debe responder la institución en aras de la realización de su visión de futuro deseable. En efecto, afirma Drucker:

La siguiente pregunta es: ¿Qué en la industria y en la estructura del mercado, en valores básicos (v. gr. El énfasis en el ambiente) y en ciencia y en tecnología han ocurrido ya pero no han producido aún todo su impacto? (...) Las innovaciones que tienen éxito explotan cambios que ya han ocurrido. Explotan la diferencia de tiempo (que en ciencias es a menudo de 25 a 30 años) entre el cambio mismo y su percepción y aceptación. Durante ese tiempo es raro que el que explota el cambio encuentre competidores, si es que encuentra alguno. Los demás de la industria siguen operando sobre la base de la realidad de ayer. (Drucker, 1995, p. 40).

La planeación estratégica es, entonces, una apuesta por el cambio y por la explotación de las oportunidades que ofrecen las transformaciones del medio ambiente: “Todo el que explote las tendencias estructurales casi seguramente tendrá éxito (...) los que continúan como antes se exponen a la extinción, mientras que a los que cambian rápidamente se les abre la oportunidad”. (Drucker 1995, p. 42).

Por último, es importante señalar que la intuición ayuda, por lo menos a:

1. Sentir cuando un problema existe, aun cuando no hay indicios evidentes.
2. Confiar (...) para implementar modelos de comportamiento aprendidos (prácticas históricas).
3. Sintetizar escasos datos aislados en un cuadro o visión global integrada.
4. Revisar los resultados de un análisis racional aparentemente correcto, buscando las incoherencias camufladas en el planteamiento.
5. Superar la tentación de demorarse en un análisis profundo y avanzar rápidamente hacia soluciones aceptables, utilizando un proceso cognitivo instantáneo, reconociendo modelos familiares de su repertorio de vivencias (Wigodsky, 2009, p. 12-13).

Se trata, por lo tanto, para exponerlo en términos kantianos, de producir “juicios reflexionantes”, que aunque son meramente subjetivos y probables, permiten un conocimiento objetivo de realidad a partir de analogías y de una percepción directa de la totalidad de lo que es. En palabras de Kant:

La facultad de juzgar reflexionante procede, pues, con fenómenos dados, para ponerlos bajo conceptos empíricos de cosas naturales determinadas, no de manera esquemática sino *técnicamente*, {y} no sólo de modo mecánico (...) sino *artísticamente* (...) Por lo tanto, la facultad de juzgar hace a priori de la *técnica de la naturaleza* el principio de su reflexión, sin poder, empero, explicarla ni determinarla más de cerca, ni tener para ella un fundamento de determinación objetivo de los conceptos generales de la naturaleza (...) sino solamente para poder reflexionar con arreglo a su propia ley subjetiva, según su menester, pero al mismo tiempo, acordes con leyes de la naturaleza en general (Kant, 2006, p. 23).

La labor de planeación involucra, por lo tanto, un alto grado de “genialidad” en el

sentido kantiano de la palabra, por cuanto, en primer lugar, la originalidad debe ser parte fundamental del proceso de formulación de la estrategia y, en segundo lugar, no se puede pensar siempre conforme a un plan sino que en la planeación se debe dejar actuar a la imaginación y a la inspiración de manera que la ideas fluyan y lo científico deje espacio a la labor dinámica del arte. (Kant, 2006, pp. 255-257).

Finalmente debe decirse que todo esta capacidad de convertir las amenazas producto de la incertidumbre en una oportunidad tiene como condición que las instituciones inviertan en investigación, tecnología, en posicionamiento de mercado y en la formación del personal, pues de lo contrario podría suceder que aun identificando lo que es bueno para la organización y lo que se debe hacer, no se tenga la capacidad para hacerlo realidad cuando la oportunidad aparezca. “El 10 o el 12% de los gastos anuales necesarios para crear y mantener los recursos para el futuro (...) debe ponerse en un presupuesto constante, mantenido en los años buenos y en los malos” (Drucker, 1995, 44). Planear estratégicamente para el futuro significa, por lo tanto, invertir en las condiciones que hacen posible a la organización hacer su futuro (Drucker, 1995, p. 44).

5. LA NECESIDAD DE LA BÚSQUEDA DE CONSENSO

Como lo humano es plural y el pluralismo es constitutivo de la realidad social “(...) el liderazgo, la información y las políticas desarrolladas por consenso son muy importantes, no sólo como decisiones de los jefes ejecutivos y directores, sino también como elemento integrador de las operaciones de los administradores y de los trabajadores” (Gallardo y Sánchez, 2009).

El factor humano es un aspecto clave y decisivo en la planeación y su éxito o fracaso depende tanto de la apropiación que los individuos tengan sobre la visión, el plan estratégico y el plan operativo, como del enlace vital de retroalimentación que debe existir entre quienes toman las decisiones y quienes están en la base de la pirámide organizacional. Por ello:

El desarrollo del pensamiento estratégico en una organización lleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un compromiso personal, una identificación con el proyecto y sus estrategias (...) por parte de todas las personas claves de la organización. Cualquier cambio que se quiera introducir se pondrá en práctica mucho más fácil si se tiene el apoyo de todo el personal directivo de la empresa. De aquí que, un punto importante de todo el proceso ha de ser el de generar un sentimiento de que la dirección pertenece al equipo completo (De León y Rodríguez, 2009).

Dado que en el ámbito de lo social no es posible determinar la verdad de lo que es o acontece y sólo es posible encontrar respuestas plausibles, relativas o hipotéticas a los problemas y retos que plantean la realidad y los propósitos, objetivos y estrategias que el ser humano y las organizaciones se proponen, la planeación estratégica requiere de la comprensión y la argumentación, que representan momentos simultáneos. Su eficacia depende siempre de la capacidad de presentar argumentos orientados al consenso. El

proceso de planeación se da siempre en un estado de relativa incertidumbre, por lo que una sola persona no puede comprender la totalidad de lo que acontece. Se trata, por lo tanto, de un ejercicio hecho en grupos de trabajo, que comparten una visión y se orientan de manera conjunta en materializar su realización. La búsqueda de consenso se convierte de esta manera en un requisito indispensable de efectividad estratégica. Esto supone, por lo tanto, un consenso compartido en torno a cómo comprender el ambiente externo y la posición competitiva relativa de la institución. De igual forma es fundamental un consenso en torno a la necesidad de producir la visión deseable. En efecto: “Todos los demás propósitos de la planeación apoyan y se subordinan a este objetivo final” (Marrero, 2009, p. 1).

En este sentido, el consenso fundamental que requieren las instituciones en el contexto de la globalización y el desarrollo económico, social y humano del siglo XXI es la de considerar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza. En efecto, afirma Peter Drucker: “Para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio (...) y esto requiere abandono organizado de cosas que se han demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (...) requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados y requiere innovación sistemática” (Drucker, 2009, p. 57). Se trata, entonces, de ver la planeación estratégica como un proceso dinámico mediante el cual la organización interactúa con el mundo exterior para adecuar y transformar sus estructuras administrativa, financiera y humana a los diferentes y diversos cambios económicos, sociales y humanos que en forma permanente ocurren en el mundo y transforman las condiciones de posibilidad de realización de la visión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergson, Henri (1959). *L'évolution créatrice*, París: PUF. Recuperado en marzo 12, 2010. Disponible en: http://classiques.uqac.ca/classiques/bergson_henri/evolution_creatrice/evolution_creatrice.html

De León Lafuente, Lourdes y Rodríguez, Maribel (2009). *Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*. Recuperado en febrero 22, 2010. Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH0120/1dd54f8f.dir/doc.pdf>

Drucker, Peter (1995). *DRUCKER: Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad (Managing un a Time of Great Change)*. Bogotá: Norma.

Drucker, Peter (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 1 – 8. Recuperado en febrero 25, 2010. Disponible en: http://www.genointl.com/download/pdf/Harvard_Business_Review_Effective_Executive.pdf

Drucker, Peter (2009). *La gerencia en la sociedad futura*. Recuperado en marzo 10, 2010.

Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/7128690/Drucker-Peter-La-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura>

Evoli, Jeftee (2009). *Planeación estratégica*, 1-19. Recuperado en abril 15, 2011. Disponible en:

<http://www.inta.gov.ar/bariloche/desarrollo/gesrural/trabajos/planificacion/Archivos/documento6.pdf>

Kant, Emanuel (2006). *Crítica de la facultad de juzgar*. Caracas: Monte Ávila Editores.

Kotter, John (1996). *Leading Change*. New York: Harvard Business School Press.

Gallardo, Anahí y Sánchez, Arturo (2009). *La turbulencia y la planeación en las organizaciones*. Recuperado en marzo 03, 2010. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.htm>

Maquiavelo, Nicolás (1977). *El príncipe*. México: Aguilar.

Maquiavelo, Nicolás (1987). *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*. Madrid: Alianza.

Marrero, José (2007). *Planeación estratégica. Convertir la visión en realidad*. Recuperado en enero 15, 2010. Disponible en: <http://joserevistagerencia.blogspot.com/2007/05/planeacin-estrategica-convertir-la-visin.html>

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.

Rawls, John (2006). *Teoría de la justicia*. México: FCE.

Sáinz de la Peña, Luis (2009). *Planeación estratégica, filosofía, proceso y estructura*. Recuperado en febrero 25, 2009. Disponible en: <http://www.intelegis.com.mx/PDFs/0605-May-29/0605-PlaneacionE.pdf>

Wigodsky, Teodoro (2010). *Creatividad e intuición. Interpretación desde el mundo empresarial*. Recuperado en enero 19, 2010. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/404259/Creatividad-e-Intuicion-Interpretacion-desde-el-mundo-empresarial-ceges75>