

IDALBERTO
CHIAVENATO

ARÃO
SAPIRO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DE LA INTENCIÓN A LOS RESULTADOS
EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Mc
Graw
Hill

5^a edición

PREFACIO

Hoy en día, una organización cualquiera no puede sostener un enfoque en el corto o el cortísimo plazo y los líderes empresariales han enfrentado un enorme desafío para mantener una visión de largo plazo. Frente a tanta incertidumbre, turbulencia, volatilidad y ambigüedad, la búsqueda de equilibrio entre el corto y el largo plazo es lo que podría producir el valor que beneficie a todas las partes interesadas en el negocio de la organización. El hecho es que convivimos en una tempestad económica perfecta, y que cuanto más fuerte sea esta y cuanto mayor sea el equilibrio vigoroso de las ondas del mar y de los nubarrones y los rayos, tanto más necesario será que el timonel esté atento y seguro frente a los enormes desafíos de las aguas revueltas por donde navega. De esa misma manera, la turbulencia y la incertidumbre que caracterizan al mundo actual de los negocios imponen enormes y crecientes desafíos a las empresas. Conforme aumentan esos desafíos, también aumenta inmensamente la necesidad de una planeación estratégica. Es necesario garantizar que el barco está preparado, saber con precisión hacia dónde irá y cómo superará los desafíos que surjan de forma intempestiva durante el viaje. Por tanto, llegar al puerto calculado, en el momento indicado, será la esencia del éxito del viaje. De igual manera, alcanzar el resultado organizacional deseado constituye la esencia de la planeación estratégica. Es preciso llegar a donde se pretende llegar y de la mejor manera posible. Esto requiere de conocimientos creativos y de un estupendo juego de cintura.

Cada día que pasa, las organizaciones afrontan fuertes desafíos y presiones competitivas en los mercados en los que actúan y eso las obliga a mantenerse en un proceso ágil y continuo de alerta, visión, flexibilidad, adaptación y ajuste a las condiciones ambientales cambiantes si es que quieren mantener su competitividad y sustentabilidad. Sin embargo, muchas organizaciones se asemejan a barcos

sin rumbo ni coordinación. El objetivo principal de la planeación estratégica es apalancar las acciones necesarias para las maniobras que permitirán que las organizaciones consigan navegar y avanzar en las condiciones cambiantes, dinámicas y cada vez más adversas e imprevisibles que existen en el contexto de sus negocios. En estos tiempos, las organizaciones exitosas son las que se pueden flexibilizar, adaptar y ajustar, con rapidez y continuamente, al proceso intenso de cambios y interrupciones en el mundo que las rodea. Es más, su éxito será mucho mayor si consiguen anticiparse de manera proactiva, ágil y competitiva a esos cambios inesperados y si pueden ofrecer la innovación necesaria para mejorar el nivel de vida de la sociedad. ¿Pero cómo lograr esa proeza? La respuesta casi siempre está en la *planeación estratégica*.

Como decía Charles Darwin: las especies vivas que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que consiguen adaptarse y ajustarse a las demandas continuas, los cambios y los desafíos de su medio ambiente. En el darwinismo organizacional que caracteriza al mundo moderno, las organizaciones que sobreviven a las condiciones ambientales que cambian con rapidez son aquellas que no solo se adaptan y ajustan, sino que también se anticipan proactivamente y crean las condiciones para cambios que afectarán el ambiente en el que viven.

Planear estratégicamente significa conocer y entender el contexto externo; es saber lo que uno quiere y cómo alcanzar los objetivos; es saber cómo prevenir y evitar las posibles amenazas; es calcular los riesgos y minimizarlos porque se evitan posibles vulnerabilidades; es prepararse tácticamente a efecto de reestructurarse internamente y buscar sinergias; es atreverse frente a las metas propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer resultados cada vez mejores a los asociados externos e internos. Planear no solo es enfocarse en el futuro, sino

que es una forma de asegurar la supervivencia y la continuidad de los negocios a medida que se ajustan y reajustan planes, programas y procedimientos frente a las eventualidades y las contingencias imprevistas que se presentan en el día a día de las organizaciones.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la medida que traza los objetivos que se deberán alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para alcanzarlos y que darán por resultado ventajas competitivas y la sustentabilidad de la organización al largo plazo. Identifica recursos potenciales, crea y alinea competencias, diagnostica fortalezas y debilidades internas, y establece un conjunto de medidas sistémicas e integradas que serán aplicadas para asegurar que se consigan los resultados deseados. Sin embargo, solo alcanza su eficacia máxima cuando es aceptada, entendida y desempeñada en la práctica por todos en la organización, dentro de un cambio permanente y orquestado de esfuerzos sinérgicos y de inteligencia colectiva.

Este libro presenta las etapas del proceso de la planeación estratégica —desde la intención estratégica hasta el resultado final— y se convierte en un manual para elaborar el plan estratégico para organizaciones con o sin fines de lucro, empresas públicas o privadas, compañías pequeñas, medianas o grandes, familiares o emprendimientos de cualquier tamaño o propósito. Dada esa amplitud, el texto

está dirigido a estudiantes de administración, porque atiende a los programas de cursos de licenciatura y de posgrado, pero también está destinado a consultores y profesionales involucrados directa o indirectamente con el proceso de decisión para planear el futuro de las organizaciones.

El texto es el resultado de un trabajo de investigación teórica destinada a rescatar varios años de experiencias prácticas de los autores como consultores de organizaciones de diferentes sectores y ofrece una base conceptual muy completa del campo de la estrategia corporativa, sin el cual la práctica se convierte en un arriesgado juego de adivinaciones y victorias casuísticas. El texto alinea el enfoque de la creación de valor en el campo de la acción y la operación por medio del diagnóstico y la decisión. El valor proviene no solo de la operación, sino de la localización exacta del punto donde puede ser creado. La acción siempre viene después de la decisión, y depende de una visión estratégica eficaz.

Hacemos votos porque la lectura, el estudio y la aplicación del contenido de las etapas del proceso de la planeación estratégica que presentamos aquí se puedan convertir en una herramienta aplicable que sirva para alcanzar el éxito perenne de la organización.

Idalberto Chiavenato
Arão Sapiro

**PARTE
I**

**TENDENCIAS
EMERGENTES EN EL
MUNDO ORGANIZACIONAL**

**Comprender las bases
estratégicas de la competencia**

El mundo de los negocios es dinámico, está lleno de cambios y transformaciones, y está sujeto a una cantidad de factores imprevisibles que dificultan o bloquean una visión aproximada de sus tendencias futuras.

Es muy común que nos encontremos en una situación crítica y dudosa cuando afrontamos la necesidad de tener un punto de contacto y convergencia entre un propósito u objetivo y el sistema de creación de valor que tenemos por delante y de saber cuáles son las hipótesis para lograr que compaginen de manera adecuada, de modo que ambos generen sinergia entre sí. En general, hacemos una única apuesta cuando, en realidad, existen múltiples opciones diferentes, aun cuando no siempre evidentes, para encontrar el mejor camino. No podemos desperdiciarlas, pero eso pasa cuando vivimos en un mundo exponencial que cambia y se transforma a cada instante y nuestra organización precisa aprovechar las increíbles oportunidades, no siempre manifiestas o visibles, que aparecen y desaparecen súbitamente, y debe esquivar ágilmente las amenazas y los peligros que también se presentan de forma súbita sin previo aviso. Navegar en esa realidad que no cesa de cambiar impone tomar decisiones rápidas y oportunas, de corto, mediano y largo plazos, a cada instante.

Parece increíble, pero estamos hablando de estrategia organizacional, o sea, de la forma en que una organización puede competir, sobrevivir y ser sustentable desde los puntos de vista social, cultural, financiero, económico e incluso tecnológico a lo largo del tiempo. Por tanto, en esta parte trataremos de las tendencias emergentes que las organizaciones deben prever para convivir con esta nueva realidad cambiante que las envuelve. Se trata de una conversación íntima con estrategias.

La estrategia organizacional surgió como consecuencia directa de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras organizaciones para alcanzar los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda, colaboración y alianzas estratégicas con otras.

Así, tenemos la lucha por el dominio en la competencia por el mercado y, al mismo tiempo, el deseo de lograr interdependencias para crear y entregar valor e innovación. Todo esto para afrontar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico, complejo y cambian-

te, y para alcanzar la competitividad y la sustentabilidad a lo largo del tiempo.

Es lo mismo que tratar de encontrar el equilibrio sobre una base que tiene mucha movilidad, inestabilidad, incertidumbre e imprevisibilidad, en la cual el cambio es inesperado y exponencial. Además, exige una visión estratégica amplia y holística y no solo una muy enfocada y estrecha. Todas estas cuestiones nos llevan a dar prioridad a tres requisitos:¹

1. Colocar la estrategia en primer plano en la agenda corporativa.
2. En tiempos turbulentos, dar mayor eficacia a la planeación estratégica.
3. Definir el papel y las prioridades básicas de la planeación estratégica.

Aquí hablamos del papel de estrategia que desempeña el administrador, el más importante de sus papeles, porque administrar es mucho más que la mera función de administrar a personas, recursos, competencias, información o actividades organizacionales. No es solo cuestión de planear, organizar, liderar y dirigir, y de controlar recursos y competencias para alcanzar los objetivos pretendidos a lo largo del tiempo, con un enfoque cerrado y estrecho, sino principalmente de preparar y conducir una organización interna rumbo a su destino futuro y aprovechar su competitividad para garantizar una posición en el mercado y la sustentabilidad, permanencia y perpetuidad del negocio.

Visión estratégica. En este punto el administrador se viste de estrategia, lo que presupone que adopta, de forma definitiva y amplia, una visión estratégica integral que depende de cuatro maneras de ver y entender el mundo organizacional:²

1. **Visión sistémica**, que permita ver el todo y no solo una parte. Visualizar la totalidad para percibir el papel que desempeñan las relaciones entre las partes que la componen. Ver el bosque y no cada árbol. La visión sistémica —o visión holística— es la capacidad de ver cómo está estructurado el todo y por qué el resultado del sistema es mayor que la suma de sus partes.
2. **Visión periférica.** A efecto de ver y comprender el entorno en que está inserto el sistema. Ver el ambiente

¹ LEINWAND, P.; NAUJOK, N. y ROTERING, J., Memo to the CEO: Is Your Chief Strategy Officer Set Up for Success!, en *Strategy+ Business*, enero de 2019. Disponible en <https://www.strategy-business.com/article/Memoto-the-CEO-Is-Your-Chief-Strategy-Officer-Set-Upfor-Success>. Recuperado el 27 de agosto de 2022.

² TALEB, N. N., *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in the Markets and in Life*, Nueva York, Texere, 2001.

externo del sistema y cómo son las interacciones entre el sistema y su ambiente de tarea, esto es, no encasillarse y ver lo que existe fuera de la caja.

3. **Visión anticipatoria.** A efecto de percibir las consecuencias de sus decisiones en el futuro de la organización. Es la visión del futuro y de las tendencias o derivaciones de acciones del presente.
4. **Insight o intuición.** Imaginar, intuir y entender hacia dónde se dirige el juego y cómo llegar a la meta antes que otros.

Es preciso homogeneizar todas esas visiones en un abordaje integrado para alcanzar una visión estratégica, como muestra la figura I.1.

Esta primera parte del libro está compuesta por un capítulo introductorio, como muestra la figura I.2.

Capítulo 1. Un mundo paradójico, disruptivo y cómo abordarlo.

La planeación estratégica ha dejado de ser solo cuestión de cómo evitar la incertidumbre, pues ahora es la mejor manera de convivir con ella, ha dejado de prolongar su horizonte temporal para convertir al tiempo en un fuerte aliado, ha dejado de prever el futuro para ajustarse con rapidez a él, ha dejado de ser un plan de tipo “empujar siempre hacia delante” para convertirse en uno de “tirar con retroacción en tiempo real”, ha dejado de ser un plan definitivo para tornarse un camino permanente, ha dejado de ir de la cima a la base para convertirse en una responsabilidad de todos en todos sus aspectos. Hay muchos cambios estratégicos en el camino, sobre todo en los tiempos actuales.

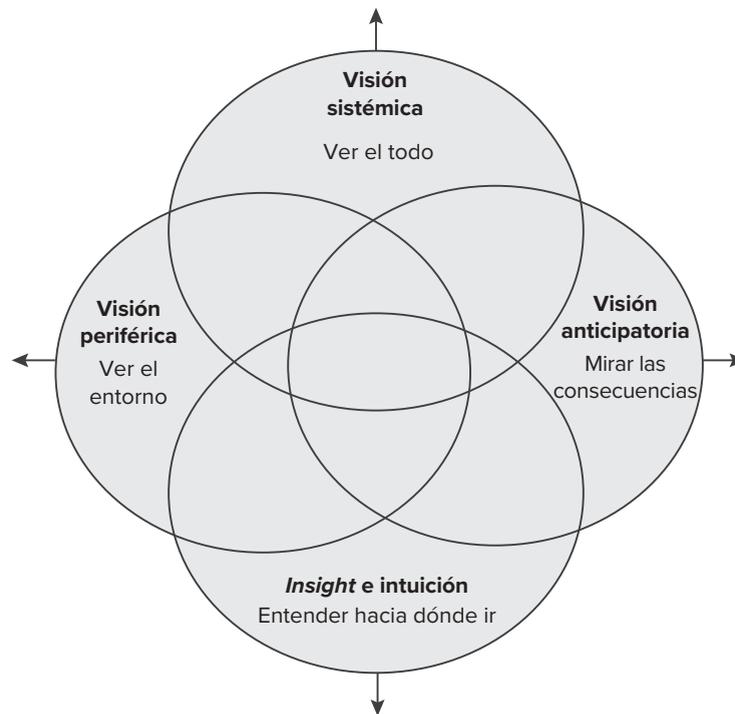


Figura I.1 Visión estratégica del estratega.³

³ CHIAVENATO, I., *Gestão de Pessoas*. 5a ed., São Paulo, Atlas, 2020.

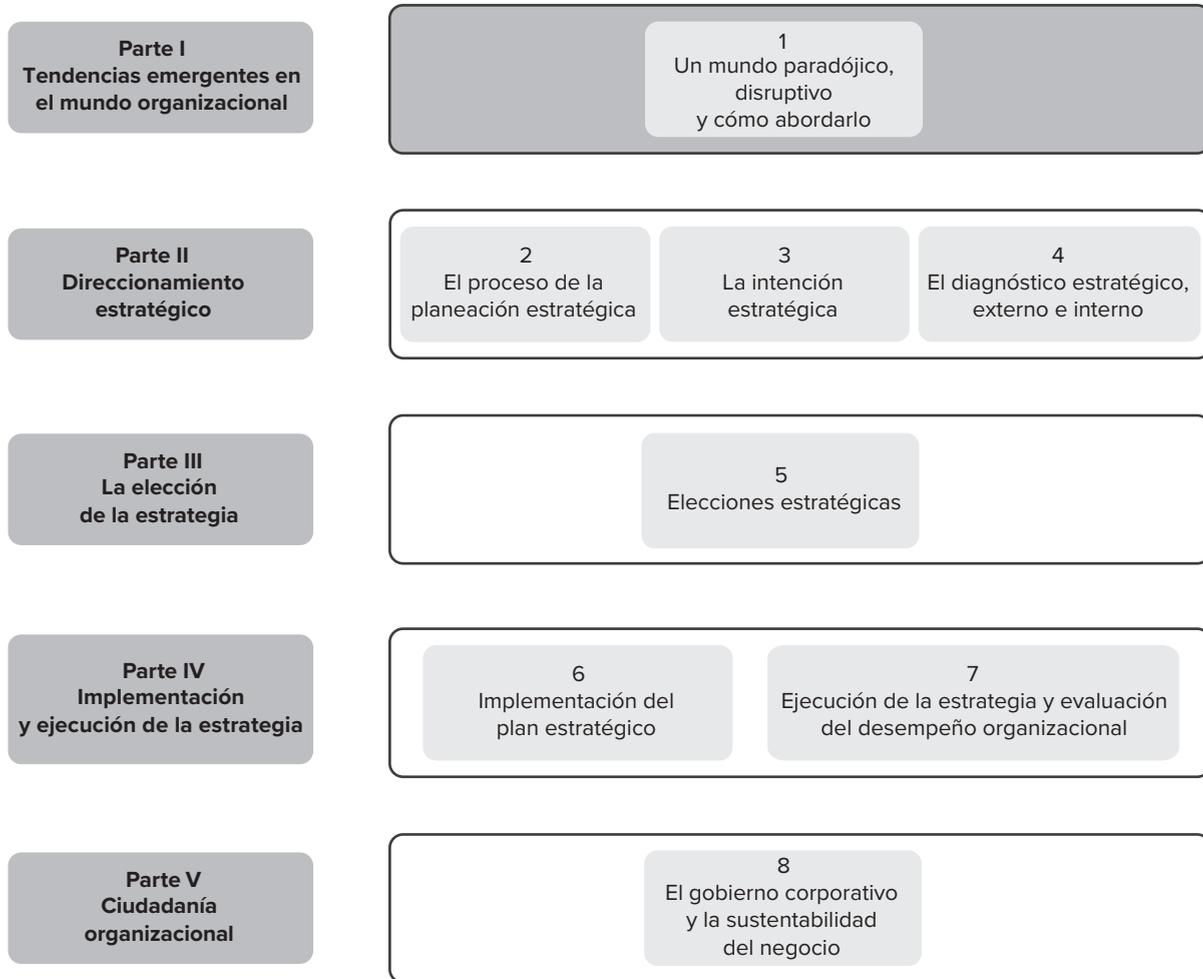


Figura I.2 Estructura de la parte I: Tendencias emergentes del mundo organizacional.

1

UN MUNDO PARADÓJICO, DISRUPTIVO Y CÓMO ABORDARLO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Presentar los nuevos fundamentos de la estrategia organizacional.
- Mostrar la importancia de la estrategia para lograr el éxito organizacional.
- Presentar los factores que afectan la administración de los negocios.

LO QUE VEREMOS EN ESTE CAPÍTULO

- Los nuevos tiempos y los nuevos desafíos.
- Las etapas claves del proceso estratégico.
- ¿Para qué sirve una organización?
- La transformación digital.
- La era posdigital.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, dinero, mercados, clientes o personas, imagen, prestigio y ventajas competitivas para sobrepasar a sus competidores. Actúan como agentes activos en un contexto dinámico lleno de incertidumbre debido a los veloces cambios que ocurren en las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente.

Todo ello exige que sus administradores, por un lado, conozcan ampliamente las dinámicas y las tendencias que operan en sus respectivos sectores de actividades y, por el otro, sepan elaborar estrategias creativas que inspiren a los colaboradores y garanticen un desempeño superior que asegure la competitividad y la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios que cambia a ritmo exponencial, como han señalado Prahalad y Ramaswamy.¹

Christensen y Raynor² señalan que la carrera de las organizaciones por renovarse y revitalizarse es intensa e interminable, lo cual implica que siempre deben estar en permanente proceso de cambio e innovación. Es cuestión de supervivencia. Si todo el contexto en derredor de la organización cambia, y lo hace para bien, entonces cuando menos tendrá que ir a la par de esos cambios para mantenerse actualizada y estar preparada para competir. Sería incluso mejor si optara por la iniciativa de correr a la cabeza, que fuese proactiva y que se anticipase a los desafíos que surgen a cada instante. Es más, lo óptimo sería que creara el cambio mediante una conducta innovadora, en lugar de adaptarse relativamente al contexto ambiental.

No existe una fórmula ni un patrón que sirvan para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No existe receta alguna para ese pastel. Un proceso de planeación estratégica que será creado y recreado le servirá de guía cuando desarrolle y formule estrategias que aseguren su evolución continua y sustentable.

La planeación estratégica ha dejado de ser un camino para evitar la incertidumbre y se ha convertido en la mejor manera de convivir con ella; ha dejado de extender su horizonte de tiempo para hacerse de un fuerte aliado en

el momento oportuno; ha dejado de prever el futuro para adaptarse a él con rapidez; ya no es un plan de tipo “empulsar siempre hacia delante” pues se ha convertido en uno de “empujar mediante una retroacción en tiempo real”; ha dejado de ser un plan definitivo para convertirse en un quehacer permanente, y ha dejado de ir de la cima a la base para convertirse en una responsabilidad de todos, en todos sus aspectos. El camino guarda muchos cambios estratégicos, sobre todo en estos tiempos.

La planeación estratégica dejó de prever el futuro y ahora se adapta con rapidez a él, toda vez que se replica y ajusta con el propósito de adaptarse automáticamente, en tiempo real, a los cambios internos y externos conforme enfrenta la realidad. Por tanto, si bien el proceso estratégico impulsa sus etapas secuenciales hacia delante, también las debe empujar hacia atrás, actuando en retrospectiva y basándose en sus avances, para así corregirlas y adecuarlas a las nuevas realidades que surgirán en el futuro.

Por ello, el proceso de establecer la planeación estratégica debe contar con la homeostasis³ necesaria, es decir, avanza y retrocede siempre que se aleja de la realidad. Cuanto mayor sea el impulso del sistema hacia delante, tanto más habrá de empujar de regreso, como forma de autocorregir el rumbo a efecto de dirigirlo hacia sus objetivos, pero siempre debe tener en cuenta el ambiente cambiante y variable que lo envuelve. Es preciso que, en todo momento, incluya una realimentación (*feedback*) positiva o negativa para crear un proceso sumamente flexible y adaptable a lo largo de todo el camino.

Según Zook,⁴ el proceso de planeación estratégica (o simplemente el proceso estratégico) es el resultado acumulado de un aprendizaje organizacional largo y penoso. Durante décadas, las organizaciones utilizaron el proceso estratégico para alcanzar distintos fines. Ese proceso sufrió modificaciones y aumentó su grado de complejidad a medida que el tiempo provocaba la evolución del pensamiento estratégico.

La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que utilizaron las organizaciones para alcanzar con éxito objetivos definidos con anterioridad. Básicamente, se trata de un curso de acción muy sólido que la empresa

¹ PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V., *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, 2003.

² CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E., *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press, 2003.

³ Homeostasis. Todo sistema abierto se caracteriza por un intercambio de transacciones con su ambiente externo, o sea que está sujeto a la influencia del ambiente e influye en él, y llega a un estado de equilibrio dinámico de autorregulación (CHIAVENATO, I., *Introducción a la teoría general de la administración*. 10a. ed. México, 2020).

⁴ ZOOK, C., *Beyond the core: expand your market without abandoning your roots*, Harvard Business School Press, 2002.

escoge a partir de la premisa que una posición futura diferente le proporcionaría ganancias y ventajas en comparación con su situación presente. La estrategia es, al mismo tiempo, arte y ciencia, es reflexión y acción, o simplemente es pensar para actuar y no simplemente pensar antes de actuar. Dejó de ser estática y sumamente formalizada para convertirse en una herramienta ágil y dinámica.

En esencia, la estrategia es una elección muy complicada, un canje (*trade off*) que implica a toda la organización y que consiste en escoger una de entre varias hipótesis, que considera los aspectos internos y externos de la organización, y en tomar decisiones con base en esa opción. Y, a todo lo anterior, debemos sumarle sus operaciones diarias.

El cálculo de las pérdidas y las ganancias siempre está presente en las consideraciones del estratega. Sea que utilice datos y análisis predictivos, presentimientos, emociones o intuiciones para encontrar los caminos más adecuados dentro de un ambiente de incertidumbre y casualidad, el estratega siempre actúa convencido de que razona e, incluso, de que puede decidir dentro del marco de la racionalidad en cierto modo susceptible de la predicción probabilística, a partir de la teoría de los juegos. Como señala Montgomery:

una estrategia es más que una aspiración, más que un sueño: es un sistema de creación de valor, un conjunto de piezas que se refuerzan unas a otras. Ese sistema, anclado en un propósito fuerte, dicta en qué campo actuará la compañía, cómo actuará y qué conquistará.⁵

1.1 INCERTIDUMBRE RADICAL: LA NUEVA REALIDAD DE LAS EMPRESAS

Según Shoemaker y Day (2021),⁶ las empresas globales prosperaron durante décadas gracias a un ambiente que favoreció la eliminación de barreras comerciales, los sistemas financieros protegidos, la debida estabilidad social y política, y los veloces avances de las tecnologías digitales. Pero una serie de choques geopolíticos y la devastadora pandemia global arrasaron con los supuestos sobre el progreso económico continuo.

Según los autores, la estabilidad engañosa fue sustituida por una mayor turbulencia, el descontento político, la incertidumbre creciente y la ansiedad del liderazgo. En opinión de los líderes y sus organizaciones, no existe posibilidad alguna de retornar a la tranquilidad y la seguridad relativa de un pasado no tan distante. Las perspectivas para los escenarios futuros dejan en claro que muchas de las cómodas certezas de antes, de las cuales dependían los negocios, ya no están entre nosotros. De ahora en adelante el éxito podría depender, en última instancia, de la medida en que los líderes se adapten debidamente a las demandas de ese nuevo ambiente desafiante.

La incertidumbre radical es crucial en muchas cuestiones estratégicas. Según Roos (2015),⁷ siempre que haya un elemento de verdad novedoso y siempre que los comportamientos y las instituciones cambien, será difícil o imposible prever de forma confiable cómo se verá afectada la economía, si consideramos horizontes de largo plazo.

Según este autor, algunos ejemplos de temas que impliquen incertidumbre radical son la innovación y las tecnologías, los productos y los mercados nuevos resultantes; los grandes cambios en el sistema geopolítico, como las relaciones de la exUnión Soviética y los países de Europa oriental, las de la Unión Europea o la evolución de China; el surgimiento de pandemias y otros factores provocados por la expansión demográfica y la concentración exagerada; la respuesta de la economía global a los cambios climáticos, y las repercusiones duraderas que las grandes crisis financieras tienen en el sistema financiero global.

Para Schwab y Malleret (2020),⁸ la crisis mundial desatada por la pandemia de coronavirus no tiene paralelo en la historia moderna. Estos tiempos son los más desafiantes que hemos afrontado en muchas generaciones. Es un momento decisivo, pues deberemos lidiar con sus consecuencias durante muchos años, y muchas cosas habrán cambiado para siempre. Además, ha provocado una fractura de proporciones monumentales en la economía y ha creado un periodo peligroso y volátil en muchos frentes (en términos políticos, sociales y geopolíticos), lo cual ha despertado una profunda preocupación respecto del medio ambiente y ha extendido el alcance (pernicioso o no) de la tecnología en nuestras existencias. Ningún sector o negocio se ha librado de los efectos de esos cambios.

⁵ MONTGOMERY, C. A., *O estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa*, Sextante, 2012, pág. 86.

⁶ SHOEMAKER, P. J. H.; DAY, G., "Preparing Organizations for Greater Turbulence", *California Management Review*, vol. 63, núm. 4, págs. 1-23, 2021.

⁷ ROOS, M. W. M., The macroeconomics of radical uncertainty. *Ruhr Economic Papers*, núm. 592, RheinischWestfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen, 2015.

⁸ SCHWAB, K.; MALLERET, T., *Covid-19: The great reset*, Geneva, Forum publishing, 2020.

Millones de empresas desaparecerán y muchos sectores deberán afrontar un futuro incierto pero, por otro lado, algunos prosperarán.

Los autores señalan tres características definitorias que moldearán el mundo, los negocios y nuestras relaciones: la interdependencia, la velocidad y la complejidad.

Interdependencia. Si una sola palabra tuviese que representar la esencia del siglo XXI, tendría que ser “interdependencia”, que no es otra cosa que un subproducto de la globalización y el progreso tecnológico que se refiere a la dinámica de dependencia recíproca de los elementos que componen un sistema. El hecho de que la globalización y el progreso tecnológico hayan avanzado tanto en décadas recientes ha llevado a algunos especialistas a declarar que ahora el mundo está “hiperconectado”, o sea una variante de la interdependencia.

La figura 1.1 ilustra el carácter de interconexión que tienen los riesgos que afrontamos colectivamente; cada riesgo individual siempre se confunde con otros de su propia macrocategoría, pero también con los riesgos individuales de las otras macrocategorías.

PARA REFLEXIONAR



A principios de la década de 2010, Kishore Mahbubani,⁹ académico y exdiplomático de Singapur, capturó esa realidad mediante la metáfora de un barco: “Los 7 000 millones de personas que habitan el planeta Tierra ahora viven en no más de cien barcos separados [países]. Además, todas ellas viven en 193 camarotes independientes dentro del mismo barco”. Según sus propias palabras, esta es una de las mayores transformaciones de todos los tiempos. En 2020 llevó su metáfora más allá en el contexto de la pandemia y se preguntó: “¿Si nosotros, los 7 500 millones de personas, estuviéramos presos en un crucero infectado por el virus, tendría sentido que solo limpiáramos y refregáramos nuestros propios camarotes, pero ignoráramos los pasillos y las corrientes exteriores de aire por donde viaja el virus? Por supuesto, la respuesta es no. Sin embargo, eso es lo que hemos hecho. ... Como ahora estamos en el mismo barco, la humanidad tiene que cuidar el barco global”.

A su vez, cada uno de ellos influirá en otros riesgos individuales, lo cual significa que el riesgo individual a partir del cual comenzó la cadena de efectos (en este caso específico “las enfermedades infecciosas”) acaba por ampliar muchos otros riesgos y no solo los de su propia macrocategoría (riesgos sociales) sino también los de las otras cuatro categorías. Esto demuestra el fenómeno del contagio debido a la conectividad sistémica.

Esa conectividad sistémica quedó evidenciada claramente en el caso de la pandemia del covid-19. Epidemiólogos especialistas en salud pública, economistas, científicos sociales y todos los demás científicos y especialistas que se ocupan de ayudar a los tomadores de decisiones a entender lo que está por venir tuvieron que lidiar con paradojas muy complejas, como la conveniencia de contener el avance de la pandemia o reabrir la economía. Es comprensible que, al final de cuentas, la mayor parte de los especialistas quede segregada en campos cada vez más estrechos. Por tanto, ellos no poseen la visión amplia que se requiere para conectar los múltiples puntos diferentes que forman la imagen más completa, esa que los tomadores de decisiones necesitan con desesperación.



AULA
VIRTUAL

Aumente sus conocimientos sobre las **paradojas** en la sección *Sepamos más PE 1.1*

Velocidad. El progreso tecnológico y la globalización crearon una cultura de inmediatez. No es exagerado afirmar que, en el mundo de hoy, todo se mueve mucho más rápido que antes, y el vector principal es internet.

Otra explicación del aumento de la velocidad es que, a medida que las sociedades se enriquecen, el tiempo adquiere más valor y, por tanto, es percibido como algo cada vez más escaso.

En ese contexto, los tomadores de decisiones cuentan con más información y herramientas de análisis que nunca, pero también con menos tiempo para decidir. Cada vez es más frecuente que la necesidad de contar con una perspectiva estratégica choque con las presiones diarias de las decisiones inmediatas.

Complejidad. Con frecuencia, la complejidad se caracteriza porque no hay nexos causales visibles entre sus elementos, lo cual hace que sea virtualmente imposible preverlos.

Tres factores sirven para medir la complejidad (MALLERET, 2012):¹⁰

⁹ MAHBUBANI, K., *The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World*, Public Affairs, Perseus Books Group, 2013.

¹⁰ MALLERET, T., *Disequilibrium: A World Out of Kilter*. New Jersey, BookBaby, 2012.

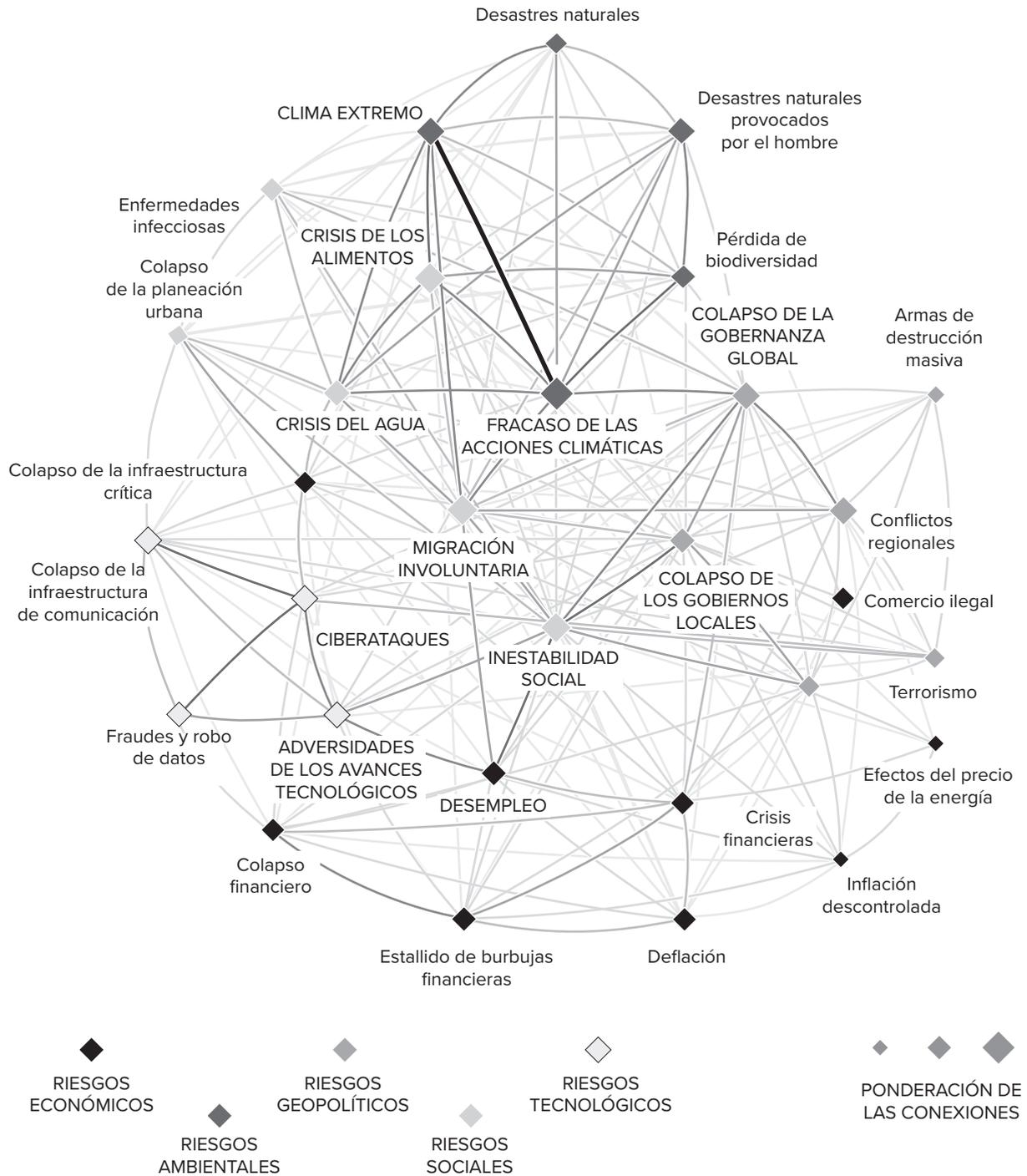


Figura 1.1 Riesgos globales 2020.

Fuente: World Economic Forum, The Global Risks Report 2020, figura IV, The Global Risks Interconnections Map 2020, World Economic Forum Global Risks Perception Survey, 2019-2020.

1. La cantidad de contenido informativo o el número de componentes que tiene un sistema;
2. la interconexión, definida como la dinámica de la capacidad de respuesta recíproca entre esas piezas de información o componentes, y
3. el efecto de la no linealidad (los elementos no lineales muchas veces son llamados “puntos de inflexión”) cuando un cambio en un solo componente de un sistema genera un efecto sorprendente y desproporcionado en otros puntos.

Schwab y Malleret (2020)¹¹ explicaron que la pandemia del covid-19 (un evento con mucha probabilidad y muchas consecuencias de cisne blanco) provocó muchos eventos de cisne negro debido a efectos de segundo, tercero, cuarto y más órdenes. Para estos autores, siempre será difícil, aunque no imposible, prever lo que puede suceder al final de la cadena, cuando se presentarán efectos de diversos órdenes y sus cascadas de consecuencias, después del aumento del desempleo, las quiebras de las empresas o el colapso de algunos países. Nada de lo anterior es im-



SEPAMOS MÁS

Al contrario de los eventos de cisne blanco que son algo seguro, los eventos de cisne negro (*blackswan events*) son muy raros y difíciles de prever (no son probabilísticos) y tienen consecuencias superadas. El nombre **cisne negro** se debe a que se supuso que no existían hasta que exploradores holandeses los descubrieron en Australia occidental a finales del siglo XVII. La expresión eventos de cisne negro, que fue acuñada por Nassim Nicholas Taleb,¹² se refiere a un evento o suceso inesperado, extremadamente difícil de prever. Taleb argumentó que esos eventos discordantes son casi imposibles de prever, pero tienen consecuencias catastróficas.

previsible en sí, pero su propensión a crear tempestades perfectas cuando se confunden con otros riesgos es lo que nos caerá de sorpresa.

En resumen, la pandemia no es un evento de cisne negro, pero algunas de sus consecuencias lo serán, y en los próximos años impondrán una sobrecarga en particular en las capacidades de los políticos (y en los tomadores de decisiones en general) para tomar decisiones bien informadas.

1.1.1 Ambiente VUCA

En estos tiempos turbulentos, el ambiente socioeconómico es determinado por un conjunto de características conocidas como VUCA, por sus iniciales en inglés –*Volatility* (volatilidad), *Uncertainty* (incertidumbre), *Complexity* (complejidad) y *Ambiguity* (ambigüedad). Este acrónimo fue acuñado por el teniente coronel Wayne E. Whiteman en 1998.¹³

Según Bennett y Lemoine,¹⁴ las condiciones del VUCA provocan que todo esfuerzo por entender el futuro y planear respuestas sea inútil. Cuando los líderes solo se limitan a tronarse los dedos, el desempeño organizacional está en riesgo. Más adelante aclaran que, cuando no se toman en cuenta las diferencias importantes entre las condiciones en las cuales se describen la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, se recurre a la capacidad de los administradores para lidiar con los eventos emergentes. Por otro lado, los líderes pueden apreciar las diferencias que existen entre cada una de esas situaciones desafiantes para asignar adecuadamente los recursos escasos a efecto de preservar y mejorar el desempeño organizacional.

En este contexto, la respuesta puede estar en la agilidad para aprender, que en la práctica puede manifestarse en preguntarse con frecuencia: “¿Y si...? ¿Por qué no?”, lo cual desafía la forma usual de hacer las cosas. Las empresas se deben enfrentar a una disyuntiva de hierro: “innovar o morir”. Deben acelerar los lanzamientos de productos, crear operaciones más ágiles y mejorar la atención a los pedidos por medio de operaciones conectadas inteligentes.

¹¹ SCHWAB, K.; MALLERET, T., *op. cit.* 2020.

¹² TALEB, N. N., *The black swan: The impact of the highly improbable*, Londres, Penguin Books, 2008.

¹³ WHITEMAN, W. E., Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy, Fort Belvoir, VA, Defense Technical Information Center, pág. 15, 1998. Disponible en: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a345812.pdf>. Recuperado el 18 de agosto de 2019.

¹⁴ BENNETT, N.; LEMOINE, G. JAMES., What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, vol. 57, núm. 3, págs. 311-317, mayo/junio de 2014. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>. Recuperado el: 18 de agosto de 2019.

TENDENCIAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



El VUCA impone cuatro tipos de desafíos que exigen cuatro tipos distintos de respuestas. Bennett y Lemoine presentan un cuadro práctico (cuadro 1.1) que describe cada uno de los factores del VUCA y proporciona ejemplos y recomendaciones de cómo lidiar con ellos.

Cuadro 1.1 Recomendaciones para lidiar con los factores del VUCA

Cuando es posible prever los resultados	<p>Complejidad: múltiples variables interconectadas en forma de cambios ambientales y globalización. Existe alguna información disponible o esta puede ser prevista, pero su cantidad puede provocar confusiones.</p> <p><i>Ejemplo:</i> una empresa que actúa en varios países, que tienen diferentes contextos normativos, leyes y valores culturales.</p> <p><i>Abordaje:</i> la reestructuración de las operaciones internas de la empresa, de modo que corresponda a la complejidad externa, es la manera más eficaz y eficiente de abordarla.</p>	<p>Volatilidad: desafíos desconocidos, inesperados, arriesgados, inestables y de una duración imprevisible. Sin embargo, es posible acompañar los desarrollos.</p> <p><i>Ejemplo:</i> la fluctuación de precios cuando el suministro es escaso.</p> <p><i>Abordaje:</i> analizar los riesgos con agilidad para asegurar reservas de recursos, como aumentar las existencias con el propósito de crear potencial para una flexibilidad futura.</p>
	<p>Ambigüedad: la relación de las variables no está clara porque se trata de una situación inusitada que demanda correr riesgos.</p> <p><i>Ejemplo:</i> el lanzamiento de productos innovadores.</p> <p><i>Abordaje:</i> crear situaciones experimentales a efecto de obtener patrones para generalizar.</p>	<p>Incertidumbre: cantidad inimaginable de información y datos, con una carga significativa de incertidumbre, lo cual dificulta la toma de decisiones. No obstante, es posible ir a la par de los desarrollos.</p> <p><i>Ejemplo:</i> se espera que un competidor haga un lanzamiento en breve.</p> <p><i>Abordaje:</i> invertir en inteligencia del mercado a efecto de reducir la incertidumbre. Las empresas tienen que ir más allá de las fuentes de información existentes a efecto de reunir datos nuevos y deben considerarlos a partir de nuevas perspectivas.</p>
Cuando la situación es conocida		

Fuente: adaptación de los autores tomada de Bennet y Lemoine (op. cit.).



RECORTE COMPETITIVO

Como resultado de todo ello, las y los administradores dedican 26% de su tiempo y el de sus equipos a investigar las tendencias emergentes. Sin embargo, todo el tiempo o dinero que gasten nunca será suficiente, pues ningún estrategia corporativo puede leer todo, además de que el volumen de información disponible crea un ambiente confuso con potencial para la desinformación. La mayoría de las veces en que una empresa pierde valor se debe a la falta de respuestas oportunas para implementar a tiempo estrategias que permitan manejar los eventos emergentes.

El peligro es que muchas de las empresas elaboran sus planes estratégicos para varios años, y establecen presupuestos, definen objetivos y asignan recursos a lo largo de un horizonte temporal de entre tres a cinco años. Mientras tanto, cada vez es más frecuente que perciban que esos enfoques tradicionales no satisfacen los desafíos. Además de lidiar con el cambio constante de los negocios, la tecnología y el panorama social, los estrategias de hoy deben encarar variables de la planeación más complejas que nunca, al tiempo que la diversidad y el alcance de sus decisiones también crecen. El esfuerzo puede paralizar a los líderes.

Hagel y Brown,¹⁵ de Deloitte Center for the Edge, estudiaron el desempeño de todas las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos en 2018 y descubrieron que la media del desempeño, medido en términos de rendimiento sobre los activos, había disminuido más de 75% desde 1965. Por tanto, según los autores, tal vez haya llegado la hora de reevaluar cómo abordar la estrategia.

Por su parte, Girzadas¹⁶ advierte que, si bien nadie puede prever el futuro, los líderes de hoy pueden ayudar a moldearlo si entienden las largas trayectorias que lo conectan al pasado. En lugar de mostrar indecisión ante la incertidumbre, los líderes pueden considerar varios escenarios futuros posibles y planear sus próximos pasos de conformidad con ella. Si lo hacen así, pueden ayudar a construir empresas más duraderas que sirvan mejor a sus accionistas, talentos, clientes, comunidades y la humanidad misma.

Según el *National Intelligence Council*,¹⁷ dos megatendencias moldearán nuestro mundo hasta el 2030: los patrones demográficos, especialmente el envejecimiento rápido, y las demandas crecientes de recursos que, en el caso de los alimentos y el agua, pueden provocar su escasez. Esas tendencias, que son prácticamente ciertas, ya operan hoy en día, pero en los siguientes 15 a 20 años adquirirán mucho mayor peso.

La base de las megatendencias son los cambios tectónicos, o sea las modificaciones críticas de las características claves de nuestro ambiente global que afectarán la forma en que “funciona” el mundo. Pensamos que seis cambios importantes del juego —las cuestiones sobre posibles pandemias futuras, los cambios climáticos, las inestabilidades regionales, los factores geopolíticos que afectan la economía global, los conflictos, la seguridad cibernética y la de-

Cuadro 1.2 Cisnes negros que podrían tener un mayor efecto disruptivo más grande

Pandemia	La presencia de un patógeno respiratorio nuevo, de muy fácil transmisión, que mata o incapacita a más de 1% de sus víctimas, está entre los eventos más disruptivos posibles y nadie puede prever cuándo se presentará ni qué clase de patógeno será.
Cambios climáticos mucho más rápidos	Algunos cambios drásticos e imprevistos, que ocurren a más velocidad de la esperada, ocasionan enormes daños en las regiones y la seguridad de las poblaciones afectadas.
Una China democrática o que se desmorona	El crecimiento de la clase media china y de su poder de compra podría ser el gatillo que dispare la democratización de ese país, lo que desencadenaría un contramovimiento más nacionalista, que provocaría agitación política, llevaría al colapso de la economía y perturbaría el sistema económico global.
Guerra nuclear, ADM¹⁸	Potencias nucleares como Rusia y Paquistán, y aspirantes a ello como Irán y Corea del Norte, ven las armas nucleares como algo que compensa ciertas debilidades políticas y de seguridad, lo cual aumenta el riesgo de que sean usadas. También ha aumentado la posibilidad de que actores no estatales efectúen un ataque cibernético, o que usen armas de destrucción masiva. ¹⁹
Ataques cibernéticos	El efecto potencial de ataques cibernéticos contra una red está en proporción directa con la medida en que una población determinada depende de esa red. La negativa generalizada de servicios esenciales a causa de un ataque a la red podría conducir indirectamente a daños y el caos social.
Tormentas geomagnéticas solares	Las tormentas geomagnéticas solares pueden provocar la caída de satélites, redes eléctricas y de muchos dispositivos electrónicos sensibles. Los intervalos de recurrencia de las tormentas geomagnéticas solares incapacitantes, que pueden ocurrir en algún momento en este siglo, representan una amenaza sustancial debido a la dependencia mundial de la electricidad.

Fuente: adaptación de los autores tomada de National Intelligence Council (US), *op. cit.*

¹⁵ HAGEL, J.; BROWN, J. S., *Zoom out/Zoom in: an alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, a report from the Deloitte Center for the Edge, 2018. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615_Zoom-out-zoom-inDI_Zoom-outzoom-in.pdf. Recuperado el 13 de agosto de 2019.

¹⁶ GIRZADAS, J., 3 Enduring trends inform strategic planning efforts, Deloitte Insights for CIOs, 2019. Disponible en: <https://deloitte.wsj.com/cio/2019/04/25/3-enduring-trends-inform-strategicplanning-efforts/>. Recuperado el: 29 de agosto de 2019.

¹⁷ NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (US) (ed.), *Global Trends 2030: Alternative Worlds: a Publication of the National Intelligence Council*, US Government Printing Office, 2012.

¹⁸ Armas de Destrucción Masiva: ADM (en inglés, *Weapon of Mass Destruction* – WMDs) como armas químicas, biológicas, radiológicas o nucleares capaces de producir un grado considerable de destrucción o bajas masivas.

¹⁹ Conforme se describe en https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50325.htm. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

pendencia tecnológica— determinarán en gran medida cómo será el mundo transformado que habitaremos en 2030.

Según el informe del *National Intelligence Council* varios cisnes negros potenciales producirían interrupciones a gran escala, como muestra el cuadro 1.2.

PARA REFLEXIONAR



Para algunas organizaciones, la supervivencia a corto plazo es el único punto de su agenda. Otras están mirando a través de puntos de incertidumbre y pensando cómo se posicionarán cuando la crisis pase y las cosas vuelvan a la normalidad. La interrogante es: ¿Cómo será la normalidad? Si bien nadie puede decir cuánto tiempo durará la crisis, lo que encontraremos al pasar al otro lado no será la normalidad de los años pasados. Ian Davis,²⁰ un socio gerente de McKinsey & Company, escribió estas palabras en 2009, en medio de la última crisis financiera global. Hoy serían válidas, pero subestiman la realidad que hoy debe enfrentar el mundo.

1.1.2 Organizaciones ágiles

Según Schoemaker y Day,²¹ algunas empresas están mejor preparadas para absorber las turbulencias inesperadas y pueden salir más fuertes de ellas conforme se presentan las ondas del choque. Son organizaciones más vigilantes y mejores para anticipar y responder a lo que se observa en el horizonte, y por tanto evitan las trampas del pensamiento sesgado, la ceguera intencional y la miopía de corto plazo.

Las organizaciones vigilantes comparten su capacidad colectiva para vigilar con el deseo de desafiar los supuestos superficiales y la sabiduría convencional, es decir, exploran las amenazas inminentes y las oportunidades embrionarias más rápido que sus rivales, lo cual las prepara para actuar más velozmente en el momento oportuno, sin bloquear la curiosidad ni tener que explorar nuevos asociados, tecnologías o mercados.

Los autores, con base en su investigación de los líderes máximos de 118 empresas de todo el mundo contenida en

su libro *See Sooner, Act Faster: How Vigilant Leaders Thrive in an Era of Digital Disruption*,²² que presentaron en 2019, sostienen que cuatro operadores (*drivers* en inglés) de la vigilancia organizacional se destacan entre las organizaciones que vigilan a otras que son vulnerables, por orden de su influencia relativa en el estudio son:

- 1. Compromiso de los líderes con la vigilancia**, el cual se demuestra en función de su apertura a las señales débiles de distintas fuentes, al mismo tiempo que estimulan a otros miembros de la organización a explorar cuestiones que están más allá de su dominio y a no pensar de forma estrecha.
- 2. Unidades de previsión centralizadas** a efecto de monitorear contextos estratégicos y escenarios futuros relevantes. Los líderes insisten en que haya una búsqueda disciplinada de oportunidades de inversión.
- 3. Procesos de elaboración de estrategias flexibles y adaptables**, que adopten enfoques de afuera hacia adentro y viceversa, y de futuro a pasado y viceversa. El pensamiento externo comienza con el mundo exterior que está cambiando. El pensamiento futuro pregunta qué se requiere para ganar a largo plazo a partir del presente.
- 4. Coordinación y responsabilidad que se asume cuando se reciben e interpretan las señales débiles**, apoyadas en la práctica organizacional de silos que comparten información con facilidad. Este último conductor representa lo que se requiere para que los otros tres operadores se desarrollen.

La figura 1.2 presenta de forma conceptual lo expuesto en los párrafos anteriores.

La dimensión horizontal refleja si una cuestión emergente es vista como una amenaza inminente o una oportunidad potencial, mientras que la dimensión vertical aborda si el origen del problema reside principalmente dentro de la empresa o en el exterior. La celda del extremo superior izquierdo, por ejemplo, cubre recesiones económicas, tecnologías disruptivas, nuevos participantes, interrupciones en el suministro, mala cobertura mediática, cambios en las regulaciones, disputas por patentes o cambios adversos de los consumidores.

El extremo superior derecho incluye nuevos canales de distribución, tecnologías emergentes, mejoras en los ecosistemas, menores costos de capital, necesidades latentes del consumidor, nuevas opciones de adquisición y mercados

²⁰ DAVIS, I., *The new normal*, McKinsey Quarterly, vol. 3, págs. 26-28, 2009.

²¹ SCHOEMAKER, P. J. H.; DAY, G., "Preparing Organizations for Greater Turbulence", *op. cit.*, 2021.

²² SCHOEMAKER, P. J. H.; DAY, G., *See Sooner, Act Faster: How Vigilant Leaders Thrive in an Era of Digital Turbulence (Management on the Cutting Edge)*, The MIT Press, ed. ilustrada, 2019.

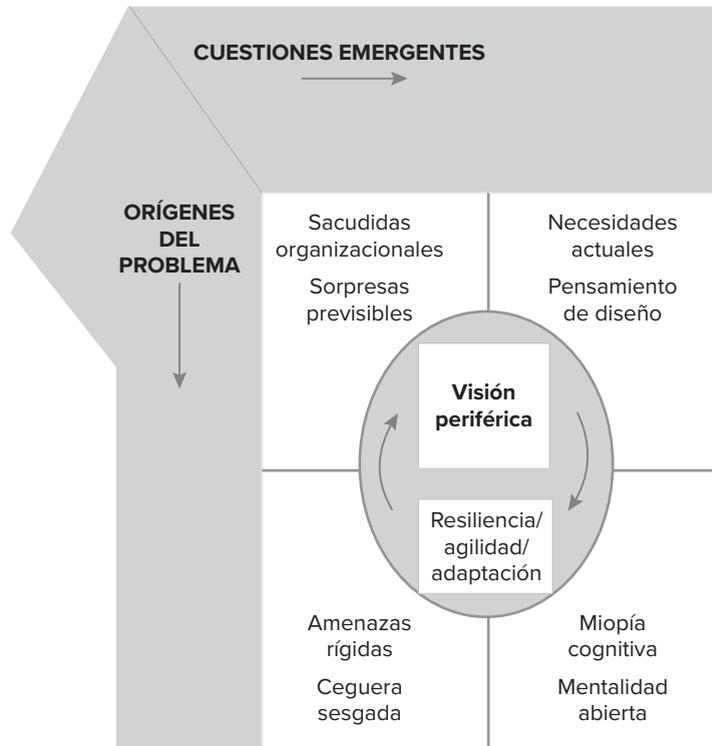


Figura 1.2 Los cuatro operadores de la vigilancia organizacional.

Fuente: Schoemaker, P.J.H.; Day, G., *Preparing Organizations for Greater Turbulence*, op. cit., pág. 17, 2021. Adaptado por los autores.

emergentes. El extremo inferior derecho abarca talentos recién descubiertos internamente, mejores operaciones, mejores prácticas de RH, desarrollo de nuevas relaciones, mejoras culturales, desarrollo de innovación, mejor gobernanza y nuevos planes de compensación. Por último, la celda del extremo inferior izquierdo incluye abuso de poder, discriminación, fraude, espionaje, sobornos, riesgos cibernéticos, violaciones de seguridad, operadores deshonestos y otros problemas internos.

El círculo interno de la matriz destaca los enfoques relevantes de las cuatro celdas. Los límites de estas no son herméticos y, por tanto, la lista anterior de enfoques no es exhaustiva. Un beneficio de una vigilancia superior es que cuando una amenaza se puede detectar con gran rapidez esta se podrá abordar como una oportunidad potencial, siempre y cuando se actúe antes de que lo hagan los rivales. Además, cuando se detecta precozmente una amenaza o una oportunidad que se forma en el exterior, esta puede pasar de la línea superior de la matriz a una de las celdas de la parte inferior.

Según los autores, existe una estrecha afinidad entre la vigilancia y la estructura de las capacidades dinámicas como la entienden Teece, Peteraf y Leih,²³ toda vez que ambas abordan el modo en que una empresa puede construir y adaptar competencias organizacionales especiales que apoyen la innovación estratégica y la adaptación oportuna a la turbulencia.

El hecho es que, según Brosseau et al.,²⁴ las organizaciones tradicionales están construidas en torno de una jerarquía estática, aislada y estructural, mientras que las ágiles se caracterizan por ser una red de equipos que operan en ciclos rápidos de aprendizaje y de toma de decisiones veloces. Las organizaciones tradicionales colocan sus órganos de gobierno en su cúpula, y los derechos de decisión fluyen hacia abajo de la jerarquía; por el contrario, las organizaciones ágiles incluyen un propósito común y usan datos nuevos para conceder derechos de decisión a los equipos que están más próximos a la información.

²³ TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S., “Dynamic Capabilities and Organizations Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy”, *California Management Review*, 58 (verano), págs. 13-35, 2016.

²⁴ BROSSEAU, D. et al., *The journey to an agile organization*, 2019. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

1.1.3 Las cinco características distintivas de las organizaciones ágiles

Para Aghina et al.,²⁵ la agilidad organizacional ha sido una de las mayores aspiraciones de las empresas ligadas a la alta tecnología, las telecomunicaciones, los servicios financieros, los medios y el entretenimiento. Las organizaciones ágiles reúnen cinco características fundamentales, como muestra el cuadro 1.3.

Según Bellamy,²⁶ la tendencia futura de la administración estratégica estará en la relevancia que adquiera la

agilidad para acceder a los mercados (*time to market*). El tiempo de acceso a los mercados es un asunto muy complejo que afecta la satisfacción del cliente y su fidelidad, la imagen de la empresa y su administración de la marca (*branding*). De Almeida²⁷ afirma que una empresa líder que acelera el desarrollo de estrategias de mercado tiene más probabilidad de mantenerse a la cabeza de su sector y de generar rendimientos superiores. Las estrategias de mercado representan una ventaja competitiva porque integran la oferta de productos y servicios y las actividades de la cadena de suministro.

Cuadro 1.3 Las organizaciones ágiles reúnen cinco características fundamentales

	Característica distintiva	Prácticas de la organización ágil
Estrategia	Estrella polar a lo largo de toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Propósito y visión compartidos ■ Sensibilidad y adecuación a las oportunidades ■ Asignación flexible de los recursos ■ Orientación estratégica accionable
Estructura	Red de equipos empoderados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estructura horizontal y clara ■ Roles claros y responsables ■ Coordinación colectiva ■ Comunidades de práctica robustas ■ Asociaciones y ecosistemas activos ■ Ambiente físico y virtual abierto ■ Células para propósitos responsables
Procesos	Ciclos rápidos de decisión y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iteración y experimentación rápidas ■ Medios de trabajo estandarizados ■ Orientación hacia el desempeño ■ Transparencia informativa ■ Aprendizaje continuo ■ Toma de decisiones orientada hacia la acción
Personas	Modelo dinámico de personas que alienta la pasión	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comunidad cohesiva ■ Liderazgo servicial compartido ■ Impulso emprendedor ■ Movilidad funcional
Tecnología	Tecnología habilitada para la próxima generación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arquitectura tecnológica, sistemas y herramientas envolventes ■ Desarrollo tecnológico y prácticas de desarrollo de última generación

Fuente: adaptado de Aghina et al., *op. cit.*

²⁵ AGHINA, W.; DE SMET, A.; WEERDA K., *Agility it rhymes with stability*, 2015. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>. Recuperado el 18 de agosto de 2022.

²⁶ BELLAMY, C. D., *Future trends in strategic management*, 2012. Disponible en: https://works.bepress.com/dr_chris_d_bellamy/3/. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

²⁷ DE ALMEIDA, G. P., Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments, *Strategic Management Journal*, núm. 31, págs. 1498-1526, 2010.

Según Aghina et al. (*op. cit.*), una organización ágil puede, idealmente, combinar velocidad y adaptabilidad con estabilidad y eficiencia. Para los autores, las organizaciones en verdad ágiles aprenden a ser, paradójicamente, estables (resilientes, confiables y eficientes) y dinámicas (rápidas, ágiles y adaptables). Para dominar esa paradoja, esas empresas proyectan estructuras, arreglos de gobernanza y procesos mediante un conjunto relativamente inmutable de elementos principales que constituyen una espina dorsal fija. Empero, al mismo tiempo, crean elementos más livianos y dinámicos, que puedan ser adaptados con rapidez a los nuevos desafíos y las oportunidades que surjan intempestivamente más adelante. De esta forma consiguen construir una base sólida y firme para garantizar, sobre ella, su flexibilidad y agilidad. De tal modo, evitan trabajar con pies de barro.

1.1.4 Operar en un mundo incierto

Frente a desafíos tan imprevisibles, muchos líderes intentan fortalecer la resiliencia de sus organizaciones y conceden prioridad a la adaptabilidad. Según los consultores de Accenture *plc-public limited company* (Brueckner et al.),²⁸ el premio por la agilidad intensificará el enfoque en una transformación sólida. Independientemente de cómo evolucione la situación, las empresas pueden considerar la posibilidad de emprender una serie de acciones simultáneas en torno de: 1) la estrategia; 2) los sistemas; 3) las cadenas de suministros; 4) las personas, y 5) los ecosistemas, de la manera siguiente:

1. ESTRATEGIA. Algunas organizaciones analizan, modelan y prueban su estrategia y, con base en ese análisis, pueden reactivar herramientas de comprobada eficacia respecto de la pandemia y de otras crisis pasadas. Entre ellas se encuentra la inteligencia de datos sobre la incertidumbre que es crítica para identificar riesgos con antelación.

El valor de las estrategias flexibles está sujeto a la influencia de la calidad de los datos (*insights*) que se utilizan para desarrollar y modificar esas estrategias. A efecto de encontrar nuevos patrones en los datos y anticipar mejor las decisiones futuras, las organizaciones deben capturar datos en tiempo real, de su interior y de su exterior, y en toda la cadena de valor, y deben procesarlos con herramientas analíticas.

2. SISTEMAS. En el corto plazo, las organizaciones pueden adoptar soluciones que han sido sugeridas como muy prioritarias, entre otras:

- ▶ Corregir toda la infraestructura que se expone al exterior, como dispositivos VPN, *firewalls*, servidores *web* y niveladores de carga.
- ▶ Monitorear eventos para actividades sospechosas, como respaldos de datos que puedan impedir que el *malware* se extienda.
- ▶ Implementar programas de capacitación y concientización de seguridad que enseñen a los trabajadores a identificar y rechazar ataques de *phishing*. Estos programas podrían ser extendidos a asociados del ecosistema cuya seguridad cibernética afecta a aquellos con quienes interactúan.
- ▶ Aplicar prácticas estándares de higiene de seguridad cibernética, como actualizar con regularidad el *software* y el *firmware*. La resiliencia de largo plazo ocurre cuando los líderes de la seguridad y los de los negocios se alinean con asociados para reducir los riesgos.

Las acciones incluyen:

- ▶ Revisar las capacidades de respuesta de alerta, como manejar la detección de *malware* con máxima prioridad en toda la organización.
- ▶ Segmentar las redes de TI (tecnología informática) y OT (tecnología operacional) cuando sea lo indicado, por ejemplo, dentro de los sectores responsables de infraestructuras críticas.
- ▶ Revisar los planes de respuesta a incidentes y continuidad de los negocios.

3. CADENA DE SUMINISTRO. Una prioridad permanente de las organizaciones es conocer la medida en que está expuesta su cadena de suministros. Se puede comenzar con una revisión táctica del riesgo por equipos internos y externos de la administración de los proveedores. A continuación, las pruebas de estrés pueden cuantificar la resiliencia de una organización a largo plazo y simular cuál sería la respuesta de la cadena de suministros a una serie de condiciones. Este conocimiento puede ayudar a las empresas a conocer su nivel de exposición al riesgo, cuánto tiempo tomarían para recuperarse de la interrupción y cómo se vería afectado el desempeño.

²⁸ BRUECKNER, M. et al., *The war in Ukraine: Addressing the crisis and preparing for its impact*. Disponible en: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/ukraine-addressing-crisis-preparing-impact>. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

Con el tiempo, las organizaciones deben tratar de apartarse de modelos centralizados y lineales de suministros y optar por redes descentralizadas más flexibles. Muchas veces esas redes son más globales, pero nunca menos. Usan un mayor número de fábricas de tecnología muy avanzada, más pequeñas, más locales, más cerca de los clientes y, por tanto, más capaces de producir con rapidez bienes que reflejen las cambiantes necesidades del mercado.

4. **PERSONAS.** Una gran y continua presión sobre la vida personal de los colaboradores implica que las organizaciones seguirán ofreciendo empleos significativos. Algunas de ellas han empezado a implementar formas nuevas de trabajar, que van más allá de los espacios y los lugares a efecto de crear experiencias omnipresentes, las cuales se concentrarán en conectar a los trabajadores de diferentes maneras de modo que logren crear un ambiente solidario y vigorizante, que estimule el espíritu emprendedor de la fuerza de trabajo para aumentar la flexibilidad organizacional y permita que las empresas encuentren nuevos planteamientos para resolver problemas, leer mejor las necesidades de mercados complejos y en evolución y responder a ellas.
5. **ECOSISTEMA.** A medida que desarrollen más conexiones que trasciendan las fronteras de las empresas, al mismo tiempo que midan el riesgo geopolítico, las organizaciones estarán mejor posicionadas para fortalecer su resiliencia colectiva. El conocimiento y la experiencia incorporados a la red pueden apoyar a las organizaciones de modo que sean más eficaces para evaluar y administrar los riesgos. En una red es posible ampliar aún más el enorme número de fuentes de información disponibles hoy en día, y crear un sistema de alerta anticipado de lo que se encontrará a la vuelta de la esquina.

Los individuos y las organizaciones responden a situaciones de crisis de diferentes maneras y en diferentes fases. En su artículo, los analistas de McKinsey & Company resumen el proceso de recuperación en cinco etapas: 1) resolución; 2) resiliencia; 3) retorno; 4) reimaginación y 5) reforma,²⁹ las cuales varían de acuerdo con el contexto geográfico y el sector. Las organizaciones pueden operar en más de una etapa simultáneamente de la manera siguiente:

1. **RESOLUCIÓN.** Todavía perdura una combinación tóxica de falta de acción y parálisis sobre las elecciones que se deben hacer. Por ello, esta primera etapa se llama etapa de RESOLUCIÓN, o sea que incluye la necesidad de determinar la escala, el ritmo y la profundidad de la acción que se requieren tanto en el ámbito de los estados como en el empresarial. No basta con saber qué hacer, sino que siempre será necesaria la determinación para hacerlo.
2. **RESILIENCIA.** Frente a estos desafíos, la resiliencia es una necesidad vital. Las cuestiones de corto plazo de la administración de la caja para tener liquidez y solvencia son claramente primordiales. Empero, justo después, las empresas tendrán que actuar con planes de resiliencia más amplios a medida que el choque empieza a aumentar las estructuras establecidas del sector y redefine las posiciones competitivas para siempre. Los administradores tendrán que tomar decisiones que equilibren la sustentabilidad ambiental, la económica y la social.
3. **RETORNO.** Después de las crisis, los administradores deben reevaluar todo su sistema de negocios y planear acciones contingentes con el propósito de regresar a una producción efectiva en cuanto a ritmo y escala. Recuperar la salud operacional después de una severa paralización representa un gran desafío para reactivar toda su cadena de suministros, después de interrupciones en muchas regiones geográficas. El punto más débil de la cadena determinará el éxito o no de un retorno a la recontratación, la capacitación y la realización de los niveles anteriores de productividad de la fuerza de trabajo.
4. **REIMAGINACIÓN.** La crisis no solo revela vulnerabilidades, sino también oportunidades para mejorar el desempeño de las empresas. La experiencia de tener cerrada gran parte de la producción global también ha sido un aprendizaje para las decisiones sobre el punto hasta dónde deben llegar las operaciones de flexibilización sin perder eficiencia. Saber con rapidez qué se precisa para impulsar la productividad cuando no hay trabajo disponible siempre acelerará las oportunidades de adoptar nuevas tecnologías. El resultado será una noción más sólida de qué hace que el negocio sea más resiliente a los choques, más productivo y más capaz de satisfacer a los clientes.

²⁹ SNEADER, K.; SINGHAL, S., *Beyond coronavirus: The path to the next normal*, McKinsey & Company, vol. 5, 2020. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

5. REFORMA. Hoy, el mundo tiene una definición mucho más nítida de lo que constituye un evento de cisne negro. Los administradores del sistema financiero y de la economía, que han aprendido con las fallas que las últimas crisis globales han generado en la economía, ahora deben ocuparse de fortalecer el sistema para que soporte golpes exógenos agudos y globales.

Para los autores del estudio de McKinsey & Company, las crisis también brindan una oportunidad de aprender y comprender cuáles innovaciones, en caso de ser adoptadas de forma permanente, pueden proporcionar un aumento sustancial del bienestar económico y social que, en última instancia, inhibiría la mejoría más amplia de la sociedad.

1.2 LOS NUEVOS SUPUESTOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1. El primer supuesto es que la planeación estratégica actual ya no está en condiciones de observar un futuro distante y extenso. La escasa visibilidad ha provocado que su visión sea miope y ha reducido el panorama futuro visible.** En el transcurso de la Era industrial (en el apogeo de la planeación estratégica), cuando el mundo de los negocios era relativamente cambiante pero perfectamente previsible, era posible tener un horizonte estratégico de largo plazo en términos de la proyección del futuro organizacional. Poder planear para algo así como 5, 10 o más años permitía que el alcance de los objetivos organizacionales de largo plazo fuese relativamente permanente. La Era del conocimiento trajo consigo un avance en los cambios y las transformaciones y redujo de manera notable el tiempo de esa larga visión estratégica. Sin embargo, cuando ingresamos a la Era digital todo se precipitó de manera repentina, esto es, que los cambios radicales en la economía, la salud, la sociedad, la política, la cultura, la demografía, la ecología y sobre todo en el campo de las tecnologías modernas disruptivas, generaron un mundo nuevo con diferentes características, transformaciones radicales y mutabilidad extrema.

Tanto cambio, complejidad e incertidumbre provocaron que fuera difícil, por no decir imposible, percibir con algún grado de certeza lo que vendrá más adelante, sea dentro de un año o un mes. La incertidumbre y la volatilidad aumentaron y el escenario se convirtió en un ambiente exageradamente nebuloso, lo cual obligó a las empresas a descubrir apenas lo inmediato, a solo tratar de adivinar el mediano plazo y no ocuparse del futuro restante, en términos de una amplia y larga franja de escenarios alternativos, vagos e imprecisos.
- 2. El segundo supuesto es que cuando el paradigma cambia, el pasado deja de ser lo que modela el presente y, con más razón, el futuro.** Los cambios y las transformaciones corrientes son tan profundos, rápidos e imprevisibles que el pasado y el presente ya no configuran los modelos de negocios que podrán ser mantenidos o preservados con éxito razonable en el futuro. Ahora es necesario ir a la par de tantos cambios, por no decir que anticiparse a ellos, y crear los modelos con base en las tendencias que surgen de manera continua.

Cada vez es más necesario crear valor nuevo para mantenerse en la cresta de las olas de las transformaciones que surgen de manera continua. De ser posible, hay que ocupar el primer lugar en la mente de los públicos estratégicos del negocio. El pasado y el presente quedan atrás y las tendencias futuras, casi siempre volátiles e incluso imprevisibles, pasan a ser guías importantes para los nuevos rumbos que se seguirán. Por ello se requiere de una actividad permanente e intensiva para adivinar y crear el futuro organizacional a cada instante. Debe haber imaginación y creatividad, así como perspectivas (*insights*) orientadoras.
- 3. El tercer supuesto es que la planeación estratégica, que siempre evitó la incertidumbre y privilegió la certidumbre y la previsibilidad del futuro organizacional, ahora procura aprender a convivir con la incertidumbre** a fin de buscar en ella, intensamente, las posibles oportunidades, y evitar, a toda costa, las posibles amenazas que podrían surgir en cualquier momento y de forma intempestiva. Se trata de la eterna preparación para lo imprevisible, lo intempestivo y lo imponderable que podría surgir de repente, sin previo aviso y sin pitar en la curva. O un cisne negro. Eso exige una búsqueda frenética de arreglos organizacionales nuevos y diferentes que sirvan como soluciones pasajeras y provisionales para bien o para mal, sea lo que fuere.
- 4. El cuarto supuesto es que la planeación estratégica ha dejado de ser un posicionamiento organizacional definitivo y permanente en el mercado. Ahora es un plan global provisional, construido y reconstruido a cada momento,** que encara uno y todos los grandes desafíos por venir y que siempre está sujeto a chaparrones y tormentas. Todo ello requiere de gran flexibilidad, habilidad, descentralización y agilidad organizacional; en otras palabras, exige volver a formatear la organización de modo que sea ágil, flexible y adaptable en tiempo real para poder convivir con la era de aceleración exponencial que la rodea. Los rasgos del viejo modelo burocrático

son eliminados totalmente para liberar a la organización de sus ataduras y limitaciones tradicionales, a partir de las fronteras verticales (cadena jerárquica), las horizontales (departamentos y silos internos) y las externas (que excluyen a los proveedores en las entradas y a los clientes y consumidores en las salidas), en la búsqueda imperiosa de sinergias internas y externas a efecto de crear y generar valor. En la actualidad la tendencia dicta juntar, agregar e integrar y ya no separar, aislar o separar en compartimentos.

5. **El quinto supuesto es que la planeación estratégica ha dejado de ser una orientación única, unívoca y unidireccional pues ahora busca las muchas opciones posibles en una estrategia diversificada que tiene varias puntas alternativas.** En un mundo complejo, inestable, incierto e imprevisible es difícil enfocar a la organización a sabiendas de hacia dónde dirigir el camino futuro. Ya no basta con asumir una única orientación futura y reducir el futuro organizacional a una sola apuesta fija y cerrada. Es cuestión de asumir un riesgo enorme ante tantas opciones que podrían surgir más adelante, todas ellas sumamente imprevisibles e improbables. La estrategia organizacional ha dejado de ser la vía única y exclusiva hacia el futuro a largo plazo y se ha transformado en diversas alternativas estratégicas con diferentes opciones de caminos y destinos. Además de construir varios escenarios futuros y de escoger entre ellos cuál es el más probable, ahora es cuestión de elaborar diversos planes estratégicos y, a lo largo del tiempo, optar por el que se adoptará a medida que se presenten los desarrollos y los resultados, que proporcionen la realimentación necesaria para las nuevas decisiones y las acciones adecuadas, y que se adapten a las nuevas realidades que surgirán más adelante.
6. **El sexto supuesto es que eso que la organización decidió que produciría siempre (sea producto, servicio o cualquier valor que ofrezca al mercado), ahora debe ser validado de manera constante y urgente, en tiempo real, por el consumidor, el cliente o el usuario, y debe ser aceptado como prioritario entre sus elecciones.** En otras palabras, la empresa debe recibir la realimentación de las personas que toman ese producto o servicio en tiempo real en lo que se refiere a su satisfacción con su uso o consumo, para siempre saber cuáles mejoras o modificaciones debe aplicar de inmediato para adecuarlos a sus necesidades y expectativas. La relación óptima con el consumidor o cliente depende de que esa interacción continúe como una especie de posventa, adecuación y gratitud por su elección. Es preciso garantizar constantemente la fidelidad del consumidor

a lo largo del tiempo y seguir su orientación en términos de usabilidad y satisfacción. Asimismo, a medida que las necesidades y las aspiraciones de los clientes y los consumidores cambian, la empresa debe ofrecerles, de inmediato o anticipadamente, las modificaciones correspondientes en el producto o servicio en cuestión.

7. **El séptimo supuesto es que todo lo que hace, opera o pretende alcanzar la organización, como metas y objetivos, sistemas, procesos y estrategias, está en proceso de verdadera revisión, transitoriedad y sustitución debido a la búsqueda permanente y constante de lo nuevo o inusitado.** Eso implica una mentalidad enfocada intensamente en la imaginación, la creatividad y la innovación. Ahora ya no solo es necesario innovar, sino que, en un mundo de negocios imprevisible y de cambio exponencial, también es algo obligado. Esa innovación organizacional actúa en tres áreas básicas de actividad: la primera es la innovación abierta y en colaboración con asociados externos (como los clientes, los proveedores, los institutos de investigación, los órganos públicos, las empresas novatas y otras organizaciones) de forma descentralizada y colaborativa. La segunda es la innovación tecnológica que ocurre debido a la aplicación de las tecnologías emergentes que requieren un acceso inmediato a la Era digital. La tercera, y la más importante, es la innovación en la administración por medio de modelos de negocio nuevos que pretenden encontrar nuevas fuentes de valor e ingresos.
8. **El octavo supuesto es que la planeación estratégica está ingresando a la 4ª Revolución Industrial mediante la introducción de tecnologías disruptivas, nuevas y emergentes, en el camino de la Era digital.** Todo lo que la organización crea, produce y entrega al mercado pasa por una transformación radical, sea en la mentalidad y los sistemas, en las personas y las máquinas o en los *softwares* inteligentes que trabajan juntos, son interactivos y tienen enorme sinergia. Un sistema productivo nuevo sumamente automatizado y digitalizado está cambiando toda la organización y generando una productividad, una rapidez y una eficiencia increíbles. Las organizaciones y los talentos debidamente preparados y capacitados obtendrán ventajas competitivas y oportunidades de éxito en medida exponencial.
9. **El noveno supuesto es que la planeación estratégica ha dejado de estar restringida exclusivamente al logro de los objetivos organizacionales de la empresa. Ahora también se ocupa de entregar valor a todos los grupos de interés estratégicos (*stakeholders*) del negocio de la empresa.** Para garantizar su supervivencia, sustentabilidad y competitividad, toda organización necesita de las inversiones

de un ecosistema complejo y diversificado de grupos de interés estratégicos. Cada grupo invierte algo en el negocio de la empresa y en contrapartida espera obtener un retorno razonable de sus inversiones. Además, su fidelidad a la empresa depende del valor del retorno que recibe de ella. Por tanto, la organización debe dejar muy satisfechos a sus accionistas, a la gobernanza corporativa y a los inversores cuando reciben retornos como dividendos, ganancias o reinversiones en el propio negocio, también a los clientes y los consumidores que quieren obtener satisfacción, calidad, precio y valor cuando adquieren sus productos o servicios, asimismo a los intermediarios, como los mayoristas y los minoristas, con buenos negocios, e incluso a los administradores y colaboradores con buena remuneración, beneficios, oportunidades y ventajas, además a los proveedores con buenos negocios, y también a los organismos reguladores con coherencia, transparencia y cumplimiento en sus negocios, así como a la sociedad en general con su honradez, objeto social, imagen y reputación. Todo lo anterior significa un complejo compuesto de reciprocidad, solidaridad, interacción e intercambio íntimo de intereses mutuos entre la empresa y sus grupos de interés. Sobre todo, una formidable generación y creación de valor de los involucrados directa e indirectamente, interna y externamente, en ese complejo ecosistema organizacional.

¿Complicado? Por supuesto. Las variables involucradas son tantas y su dinámica transformadora es tan rápi-

da y cambiante que el resultado no podría ser otro sino una estrategia sumamente flexible, cambiante, reactiva y, sobre todo, ágil, descentralizada, creativa e innovadora. Además, siempre enfocada en el futuro organizacional a medida que los desarrollos y las consecuencias surgen o suceden. Es probable que ese será el protocolo futuro de la estrategia organizacional. Navegar en mares tempestuosos no ha sido fácil ni tampoco lo será. Cada vez será más necesario contar con estrategias navegadores capaces de surcar las aguas de mares revueltos, turbulentos y encrespados para poder llegar al puerto final. Y ¿qué opinan de él? ¿Cómo y dónde habremos de llegar a él?

La figura 1.3 compara los antiguos y los nuevos supuestos de la planeación estratégica.

1.3 ETAPAS CLAVES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Una vez que un sistema ha sido construido es fácil reconocer su belleza. Sin embargo, su elaboración nunca es una tarea sencilla o divertida. En las empresas, las decisiones casi siempre están plagadas de dudas o incertidumbres respecto del porvenir. Eso se debe a que estamos tratando del futuro y de la dirección que tomará el lanzamiento de un cohete llamado empresa y que va dirigido a un blanco que no siempre conseguimos ver con claridad.

El proceso estratégico consta, cuando menos, de cinco etapas claves:

Antiguas proposiciones estratégicas

1. Enfoque solo en el largo plazo.
2. Base en el pasado o en el presente.
3. Evitar la incertidumbre y buscar la previsibilidad en el futuro.
4. Posicionamiento definitivo y permanente.
5. Orientación estratégica única, unívoca y unidireccional.
6. Definición interna del producto, servicio y el valor que se entregará.
7. Objetivos, estrategia y sistemas definitivos y permanentes.
8. Enfoque típico de la Era industrial y de la Era de la información.
9. Enfoque exclusivamente en lograr los objetivos estratégicos.

Nuevas proposiciones estratégicas

1. Enfoque en el corto plazo y extensión paulatina hacia el mediano y largo plazos.
2. Base en lo que será el futuro.
3. Convivencia con la incertidumbre.
4. Posicionamiento provisional, flexible, ágil, construido y reconstruido.
5. Estrategia diversificada con múltiples opciones y caminos.
6. Producto, servicio o valor validados por la satisfacción del consumidor.
7. Carácter provisional de la búsqueda del cambio y la innovación constantes.
8. Enfoque radical en la Era digital y en la 4ª Revolución Industrial.
9. Implica también la reciprocidad y la entrega de valor a los grupos de interés.

Figura 1.3 Los antiguos y los nuevos supuestos de la planeación estratégica.

1. Comprender el ambiente (mediante el monitoreo y el análisis predictivo).
2. Definir metas organizacionales amplias.
3. Identificar posibles opciones de rutas de acción.
4. Tomar e implementar decisiones de amplio espectro.
5. Evaluar el desempeño real y ajustarlo.

El propósito del proceso estratégico es responder a las preguntas siguientes:

1. ¿Dónde se encuentra la organización actualmente?
2. ¿Hacia dónde se dirige?
3. ¿A dónde quiere llegar?
4. ¿Qué se debe hacer para que cambie hacia cierta dirección deseada?

Para contestar estas preguntas se requiere un propósito integrado, con elecciones que entrañen un compromiso que confiera identidad a lo que representa una organización.

En consecuencia, la planeación estratégica busca explorar las oportunidades nuevas y diferentes que hay en el horizonte visible, y optimizar para mañana las tendencias de hoy. El hecho es que nunca se debe descartar el estado presente de la organización, el cual siempre será el punto de partida del proceso estratégico.

Renfro y Morrison³⁰ elaboraron figuras que representan los ciclos de la planeación (figuras 1.4, 1.5 y 1.6). Recorrer esos ciclos significa un proceso continuo de elaboración de un plan operacional para uno o dos años y un plan de largo alcance de entre tres y 10 años, revisados periódicamente, de acuerdo con la característica exponencial de los acontecimientos.

El **ciclo de planeación de largo alcance** (figura 1.4) comienza con el monitoreo de tendencias seleccionadas que son de interés para la organización y que describen el futuro esperado para ellas (por lo general con base en la extrapolación de datos históricos en función de un **análisis de regresión**).



Aumente sus conocimientos sobre el **análisis de regresión** en la sección *Sepamos más*, PE 1.2

El **ciclo de monitoreo (*scanning*) del ambiente**, según la figura 1.5, que comienza con el seguimiento del ambiente externo con el propósito de reconocer las tendencias emergentes que representan amenazas u oportunidades

estratégicas para la organización, se enfoca en las cuestiones y tendencias más importantes. Una vez que se han establecido las previsiones, cada cuestión y tendencia debe ser monitoreada continuamente conforme evolucione su relevancia y surjan desviaciones eventuales de las previsiones.

Según los dos ciclos mezclados que presenta la figura 1.6, el proceso de la planeación estratégica consta de seis etapas: monitoreo y categorización, previsión, definición de los objetivos, implementación de las decisiones, monitoreo de la evolución y evaluación y ajuste. Por tanto, el modelo mezclado permite usar la información del ambiente externo para modificar las cuestiones internas que se descubran durante el monitoreo.

Como explican Renfro y Morrison, el argumento a favor de combinar estos dos modelos resulta evidente cuando se compara el futuro que aguarda a la organización y el que le ocurrirá. En el caso de lo que le aguarda en el futuro (el “planeado”), no es posible anticipar los nuevos desarrollos, lo que permite que los eventos provoquen crisis inesperadas. Por otro lado, en el caso de lo que le ocurrirá en el futuro (el “estratégico”) el liderazgo se enfoca más en prevenir incendios y menos en combatirlos. Por tanto, puede aplicar un juicio más cuidadoso a la asignación ordenada y eficiente de los recursos. Por supuesto que los líderes todavía tendrán que lidiar con desarrollos imprevistos, si bien cada vez menos traumáticos.

Por otro lado, según Hagel y Brown,³¹ existe una alternativa para la estrategia reactiva y las etapas incrementales. Se trata del enfoque llamado *Zoom Out/Zoom In*, el cual se concentra de forma paralela en dos horizontes temporales muy diferentes pero interrelacionados. Uno cubre de 10 a 20 años y es el horizonte *Zoom Out*, mientras que el otro cubre de seis a 12 meses y es el horizonte *Zoom In*. Se trata de un planteamiento con implicaciones claras para lo que la empresa estará haciendo en el corto plazo con el propósito de construir las capacidades que serán críticas en el largo plazo, a partir de que vislumbra toda una gama de futuros alternativos pero se enfoca en aquellos que parecen tener más propensión a materializarse.

Con base en este enfoque los administradores se pueden liberar del pensamiento impulsado por las ganancias trimestrales y luchar contra la tendencia a pulverizar recursos en iniciativas que fracasarán, con lo que disminuye el riesgo de considerar que una iniciativa actual es trivial

³⁰ RENFRO, W. L.; MORRISON, J. L., “Scanning the external environment: organizational issues”. en: WILLIAM, J. L. M.; WAYNE, L. R. I. B. (eds.), “Applying methods and techniques of future research”. *New Directions for Institutional Research*, núm. 39, Jossey-Bass, agosto de 1983.

³¹ HAGEL, J.; BROWN, J. S., *op. cit.*

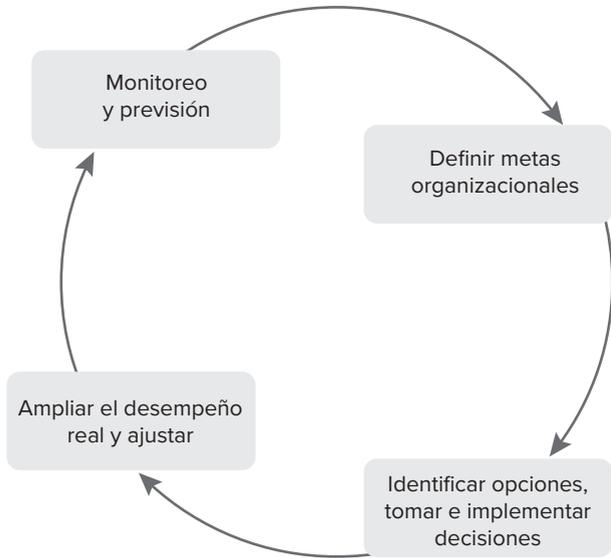


Figura 1.4 Ciclo de planeación de largo alcance: monitoreo.

Fuente: Renfro y Morrison, *op. cit.*, pág. 25, adaptado por los autores.

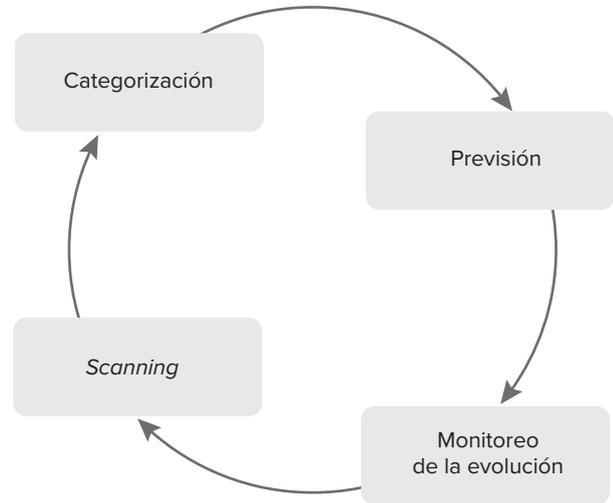


Figura 1.5 Ciclo de monitoreo del ambiente (*scanning*) y previsión.

Fuente: Renfro y Morrison, *op. cit.*, pág. 27, adaptado por los autores.

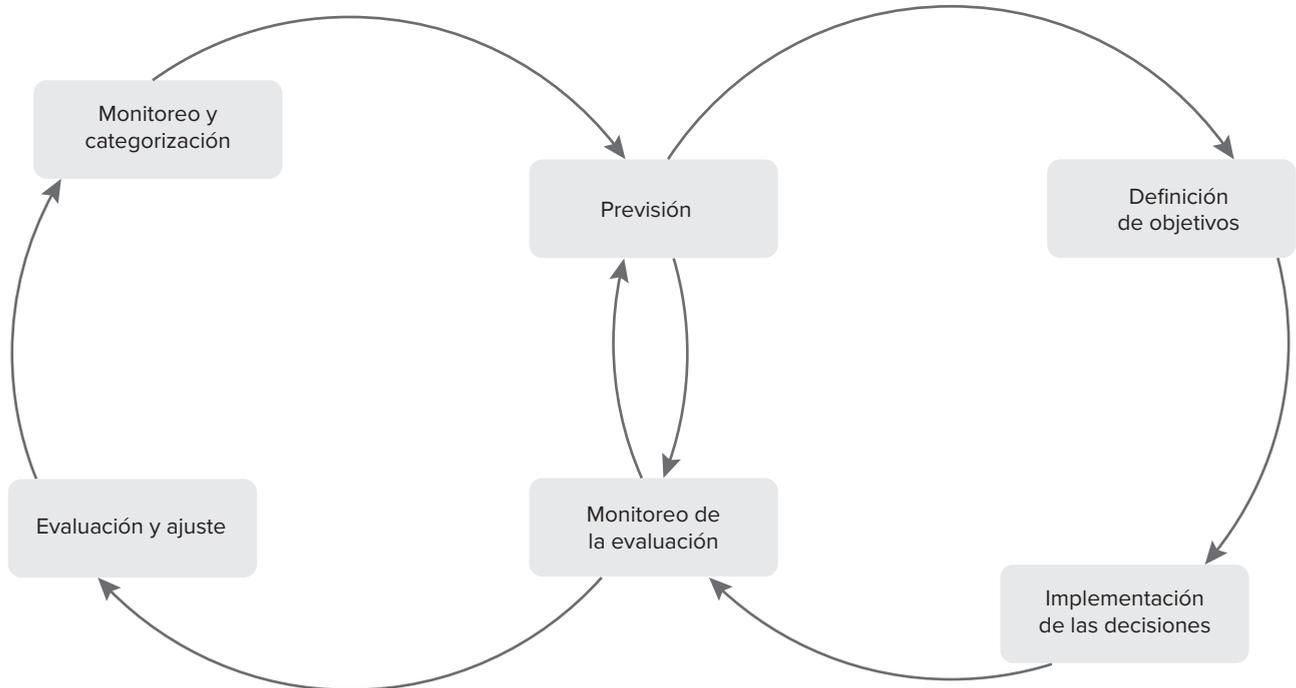


Figura 1.6 Ciclo de planeación mezclado.

Fuente: Renfro y Morrison, *op. cit.*, pág. 29, adaptado por los autores.

pero que, en realidad podría redefinir fundamentalmente el mercado más adelante. Como se presenta en la figura 1.7, ese planteamiento alternativo lleva a los administradores a salir de su zona de confort y exige un razonamiento basado en un horizonte expandido, pero, al mismo tiempo, enfocado.

Según Hagel,³² el enfoque del *Zoom Out/Zoom In* hace mucho más que solo ayudar a una empresa a crear una visión estratégica del futuro, pues también ayuda a moldear una narrativa convincente que haga explícita la visión y atraiga a clientes y asociados. Según este autor, una narrativa corporativa fuerte puede diferenciar a una empresa de sus competidores, atraer a otros e inspirarles para que participen de su visión y promover la lealtad a largo plazo. Las narrativas corporativas fuertes tienen una ca-

pacidad extraordinaria para atraer y movilizar a clientes, asociados y otros terceros. Las narrativas más potentes son aquellas en las que acciones relativamente modestas en el corto plazo pueden dirigir a las partes involucradas hacia oportunidades de largo plazo. Estas podrían ser mucho más motivantes que las estrategias que exigen la inversión de millones de dólares y muchos años de desarrollo. Cuando persiguen iniciativas de corta duración y arrojan resultados, las empresas pueden empezar a construir credibilidad para una narrativa más amplia y aprovechar las oportunidades más inmediatas.

Como se presenta en el cuadro 1.4, el enfoque *Zoom Out/Zoom In* comienza con un conjunto de preguntas y sienta las bases para todo el razonamiento estratégico que se seguirá.

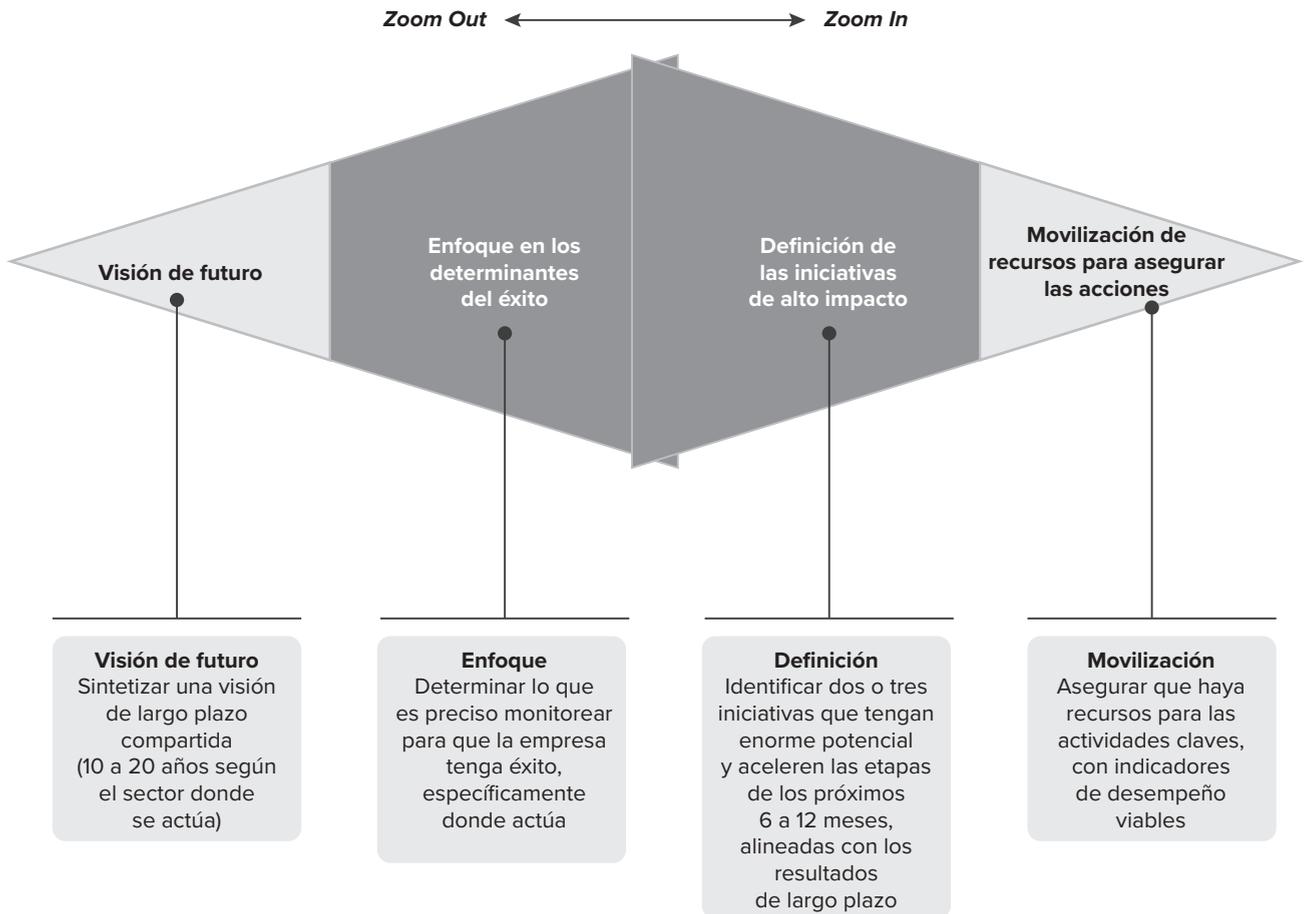


Figura 1.7 Enfoque *Zoom Out/Zoom In*.

Fuente: adaptada de Hagel y Brown, *op. cit.*, pág. 5.

³² HAGEL, J., *Crafting corporate narratives: Zoom Out, Zoom In*. Deloitte Insights, a report from the Deloitte Center for the Edge, 2017. Disponible en: https://deloitte.wsj.com/cmo/2017/11/06/crafting-corporatenarratives-zoom-out-zoom-in-approach/?mod=Deloitte_cmo_related. Recuperado el 13 de agosto de 2019.

Cuadro 1.4 Preguntas claves en dos horizontes temporales

Zoom Out	Zoom In
<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo será nuestro mercado o sector dentro de 10 a 20 años contados a partir de hoy? ■ ¿Qué tipo de empresa tendremos que ser dentro de 10 a 20 años para sentirnos exitosos en ese mercado o sector? ■ ¿Tenemos una visión compartida de cuáles son las necesidades más significativas no satisfechas de clientes relevantes que se observarán dentro de 10 a 20 años? ■ ¿Hemos moldeado una narrativa corporativa que sea un llamado potente a la acción, dirigido a otros que están fuera de nuestra empresa, para aprovechar una oportunidad de largo plazo? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Perseguimos un número pequeño de iniciativas a corto plazo de forma agresiva y suficiente para demostrar un efecto significativo? ■ ¿Cuáles son las dos o tres iniciativas que podríamos perseguir dentro de los próximos 6 a 12 meses que tendrían el mayor efecto para acelerar nuestro avance hacia ese destino de largo plazo? ■ ¿Esas dos o tres iniciativas tienen una masa crítica de recursos para garantizar un gran efecto? ■ ¿Reflexionamos con regularidad sobre las preguntas anteriores a fin de garantizar que evolucionamos y perfeccionamos esos enfoques para generar un efecto incluso mayor? ■ ¿Qué parámetros podríamos usar al término de 6 a 12 meses para determinar si hemos logrado el efecto que pretendíamos?

Fuente: Hagel y Brown, *op. cit.*, pág. 3.

El paso siguiente consiste en ampliar los horizontes del equipo de liderazgo (*Zoom Out*). Esto implica, en parte, crear una mayor conciencia respecto del ritmo acelerado del cambio, en su mayor parte moldeado por avances exponenciales en el desempeño de la tecnología digital.

A continuación se presenta la etapa que casi siempre es más difícil (*Zoom In*), o sea, la de identificar y concordar con las pocas iniciativas de corta duración que pueden ayudar a acelerar el tránsito de la organización hacia su futura posición. La etapa *Zoom In* cubre tres frentes.

- Identificar y escalar el “límite” (*edge*) de la empresa que podría impulsar la transformación necesaria para convertirse en *Zoom Out*.
- Determinar la iniciativa de corto plazo que tendría la mayor capacidad de fortalecer el núcleo del negocio, o sea el núcleo que genera las utilidades corrientes necesarias para acelerar el camino.
- Determinar cuáles actividades se podrían suspender dentro de los próximos 6 a 12 meses que liberarían recursos para financiar iniciativas en los otros dos frentes.

Es importante resistir la tendencia a prever el futuro concentrándose primero en cómo puede cambiar la empresa. En cambio, las y los administradores deben adoptar la perspectiva opuesta y observar cómo los clientes y

las principales partes interesadas externas pueden evolucionar. Cuando los líderes conocen las necesidades de desarrollo que no están satisfechas pueden tratar de identificar oportunidades que crearían valor más adelante.³³

1.4 EL FACTOR INNOVACIÓN

Muchas empresas, con base tecnológica y que día a día incrementan su grado de digitalización, han comenzado a optar por un enfoque de producción ágil con el propósito de mantener su capacidad de respuesta a las demandas en evolución de los clientes y para satisfacer la mayor personalización del producto que estos requieren. La tecnología también ha creado nuevas demandas de los clientes y expectativas de personalización y velocidad, tanto en la entrega como en la tasa de innovación. Los ciclos de lanzamiento del producto disminuyen en muchos sectores y, por consiguiente, la producción ágil es una tendencia que crece con rapidez.

Un informe interno de Microsoft de 2016³⁴ sostiene que el factor de innovación es determinante del éxito en una era de transformaciones; es decir, la introducción expedita de productos, a mayor velocidad y con más colaboración, la innovación pequeña ahora es lo grande, y la reducción de riesgos de la manera siguiente:

³³ HAGEL, J.; BROWN, J. S., *op. cit.*

³⁴ MICROSOFT INTERN REPORT, *Emerging trends that are changing manufacturing*. Disponible en: <https://www.sikich.com/insight/7-emerging-trends-changing-manufacturing>. Recuperado el 18 de agosto de 2019.

a) Introducción más rápida de productos. A medida que la tasa de innovación aumenta, el deseo de permanecer a la cabeza lleva a muchas empresas a acelerar los ciclos de lanzamiento de sus productos, que antes eran de entre 18 y 24 meses, y ahora los reducen a 12 meses o menos. Estos nuevos ciclos de los productos tienen un efecto evidente en la IyD (Innovación y Desarrollo), pero también afectan muchas otras áreas de los negocios, como los precios y el suministro de materiales. Por ejemplo, las empresas de ropa están adaptando sus modelos de negocios a ciclos de productos incluso más veloces. La cadena Zara asegura que “es tan rápida que puede proyectar, fabricar y colocar ropa en los anaqueles de las tiendas en un mes”.

b) Mayor colaboración. En su afán por ser más ágiles, muchas empresas tratan de implementar estrategias colaborativas. Según un informe de KPMG,³⁵ los fabricantes sostienen que su principal motivación para colaborar en la innovación era la velocidad de la comercialización (25%). En este sentido, según ese informe, la tecnología está desempeñando un papel importante para atenuar la fricción de colaborar con equipos remotos. La nube ha permitido una serie de nuevas herramientas de colaboración y productividad que facilitan que las personas alrededor de todo el mundo trabajen juntas. Gracias a las impresoras 3D, los equipos ahora pueden compartir *diseños* con colegas en todo el mundo, los cuales pueden recibir inmediatamente los proyectos impresos.

Además, según el informe de KPMG, el enfoque en la agilidad también está redefiniendo lo que quiere decir resiliencia. En el pasado, las organizaciones procuraban defender sus posiciones y usar la escala para conservar su ventaja competitiva. Los vientos sociales, económicos y tecnológicos que han surgido en años recientes ya no son de corto plazo. Aun cuando haya muchas oportunidades de crecimiento, estas son identificadas dentro de un ambiente complejo, volátil y cada vez más incierto.

Es decir, según este informe, para construir una empresa resiliente que capitalice la ruptura, las organizaciones tienen que sentir la presión para cambiar y adaptarse continuamente, y deben impulsar la agilidad empresarial mediante la creación de un modelo operacional simplificado, enfocado en el cliente, y evaluar si su equipo de liderazgo cuenta con la mentalidad y las

capacidades necesarias para cumplir las prioridades exigidas. Por último, y muy importante, debe crear, patrocinar y sustentar una cultura de innovación.

c) Cultura de innovación. Según el informe de KPMG, las organizaciones deben crear una cultura que nutra la innovación y la creatividad con el propósito de prosperar en una era de cambio imprevisible y de gran impacto. Sin eso, tendrán que batallar, sin garantía de éxito, para adaptarse rápidamente a la disrupción tecnológica, a las nuevas demandas de los clientes y a los cambios en las perspectivas internas sobre cómo crear valor para la organización (KPMG).

Existe el mito de que la innovación solo es fruto de destellos de creatividad, de una casualidad productiva o del ejercicio del ocio. En realidad, la innovación debe ser provocada con base en estructuras y procesos organizacionales. Parece una paradoja, pero es lo contrario. La innovación debe estar cada vez más presente en el centro de la estrategia porque es el corazón del negocio. Puede ser instituida y apalancada, pero es preciso comprender lo que significa estimular con seriedad la innovación y eso implica principalmente ver a largo plazo.

También según el informe de KPMG, *Agile or irrelevant redefining resilience*, el camino obligado es construir un área enfocada en la innovación y la transformación digital, dedicada exclusivamente a ello. Esto significa reunir a personas con perfiles adecuados y asignarles el papel de pensar en el futuro de la empresa bajo la óptica de la Era de la transformación. Su papel será discutir estrategias, actuar como evangelizadores y contaminar los proyectos futuros y los de los otros profesionales con acciones e ideas dirigidas a la transformación. De esta forma, la cultura de la innovación deja de ser simplemente una palabra hueca y se convierte en una herramienta integradora de todos los niveles de su organización, de la cima hacia abajo y de la base hacia la cima. Esto significa traducir las metas de la innovación y la estrategia a parámetros de desempeño personal para todos los líderes. Otro punto crítico es que haya diversidad en el liderazgo, tanto en el pensamiento como en la estructura del equipo, a efecto de incentivar toda una variedad de estilos innovadores de pensamiento y ejecución (KPMG).

d) Ahora lo pequeño es lo grande. La necesidad de velocidad que va asociada con los avances de la tecnología de producción, el costo más bajo de la entrada y la de-

³⁵ 2019 GLOBAL CEO OUTLOOK. *Agile or irrelevant: redefining resilience*. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/05/kpmg-global-ceo-outlook-2019.pdf>. Recuperado el 8 de septiembre de 2019.

manda de productos más personalizados impulsan el crecimiento de empresas de menor escala y mejor ubicadas. Desde la Revolución Industrial, la producción se ha enfocado en la eficiencia, pero la producción esbelta o ligera (*lean*) ha conducido a optimizar los procesos dentro de instalaciones más pequeñas y centralizadas. Por primera vez en 250 años, este panorama está en proceso de cambio. Los avances de la tecnología de la producción y los transportes ayudaron a reducir los costos, lo cual disminuyó el valor de los grandes centros de producción centralizada. También redujo el costo de entrada, y ahora ofrece más espacio para *nuevas* empresas pequeñas y medianas.

e) **Reducción de riesgos.** Otra razón por la cual muchas empresas se redirigen hacia instalaciones más pequeñas y mejor ubicadas es la reducción del riesgo. Numerosos fabricantes han comenzado a descentralizar y desagregar el conocimiento especialmente en lo que se refiere a procesos patentados o información confidencial. En este sentido, Papaoikonomou et al.³⁶ sugieren estrategias de agilidad para acceder a los mercados, por ejemplo, un ajuste fino de la oferta, la adopción de nuevos modelos de fijación de precios, la creación rápida de prototipos y las asociaciones con competidores. Las y los administradores tendrán que considerarlas cuando definan los objetivos de largo plazo de las organizaciones comerciales y vinculen los resultados del desempeño en los mercados con las nuevas tecnologías, la integración de la cadena de suministro y los controles ambientales.

Kalinowski³⁷ afirma que si la organización desea alcanzar el éxito en un mercado que cambia con dinamismo debe tener la vista puesta permanentemente en ideas nuevas e innovadoras. Diversas acciones coordinadas le permitirían introducir una cultura de la innovación en su ADN. Diferentes estrategias sirven para crear soluciones innovadoras y para desarrollarlas e implementarlas. Es natural que muchas empresas prefieran un modelo que les permita crear conceptos innovadores y administrar el ciclo de innovación de principio a fin por cuenta propia. Sin embargo, en la práctica, hasta los líderes “innovadores”

encuentran soluciones creativas en etapas muy diferentes de su desarrollo, desde el concepto hasta la compra o incorporación de soluciones o licencias.

Las estrategias de innovación se alinean con los objetivos de los negocios que se pretenden realizar. También definen los recursos financieros que serán asignados para la adquisición, el desarrollo y la implementación de innovaciones. Además, deben identificar la índole de las innovaciones necesarias, como las de productos, tecnologías, soluciones o perfeccionamientos de los procesos de negocios. Kalinowski señala que, desde el punto de vista de la empresa, es preciso determinar qué innovaciones se encontrarán fuera de la organización, pero que siempre se debe tener en cuenta la evaluación objetiva del potencial de innovación interno y, sobre todo, la competencia de las personas y su experiencia en el terreno de la innovación. En el cuadro 1.5 se presentan las diferentes estrategias de desarrollo y adquisición de innovaciones.

Para Kalinowski, ni siquiera el mejor sistema de administración de la innovación producirá los resultados esperados si la empresa no implementa una cultura adecuada que la propicie. La cultura típica de una organización grande es la principal barrera para la innovación porque por lo habitual tiene una estructura jerárquica que dilata el tiempo de la toma de decisiones y fundamenta toda la operación en procedimientos estándares, muy formalizados y enfocados en la administración de riesgos.

En realidad, las empresas deberían prestar mucha más atención a la concepción y la implementación de un programa de transformación cultural de largo plazo enfocado en promover la innovación. El objetivo de ese programa sería crear una cultura interna de iniciativas emprendedoras y estimular el pensamiento creativo y la toma independiente de decisiones, combinados con la aceptación del riesgo inherente a la innovación y, en particular, la transformación por medio de la innovación digital.

Arkan³⁸ desarrolla un razonamiento de estrategia dirigido a innovar que considera que es una oportunidad que permite a las organizaciones pensar y operar como empresas digitales cuando llegan a involucrar a sus clientes, capacitar a sus trabajadores, optimizar sus operaciones y transformar sus productos.

³⁶ PAPAIOIKONOMOU, E.; SEGARRA, P.; LI, X., Entrepreneurship in the context of crisis: identifying barriers and proposing strategies, *International Atlantic Economic Research*, págs. 111-119, 2012.

³⁷ KALINOWSKI, J., Innovations for success, 2016. Disponible en: <https://home.kpmg/pl/en/home/insights/2016/07/innovations-for-success-jerzy-kalinowski.html>. Recuperado el 16 de agosto de 2019.

³⁸ ARKAN, Ç., *Digital transformation: seven steps to success: how businesses can stay relevant and competitive in today's new digital era*, 2016. Disponible en: <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/Digital%20transformation-%20seven%20steps%20to%20success.v2.pdf?aliId=860635945>. Recuperado el 27 de julio de 2019.

Cuadro 1.5 Diferentes estrategias de desarrollo y adquisición de innovaciones

Adquisición de la innovación	Productos, soluciones, licencias, etc., de un prestador externo
Innovaciones internas	Creación de innovaciones, a partir de cero, en una organización
Incubación interna	Creación de un ambiente y una infraestructura especiales (de incubadora) en la organización para que las ideas innovadoras sean creadas y desarrolladas ahí
Cooperación con asociados externos	Por ejemplo, centros de I+D, incubadoras externas, etc., para crear y desarrollar conjuntamente soluciones innovadoras
Colaboración colectiva (Crowdsourcing)	Con el propósito de obtener ideas innovadoras y soluciones provenientes de la comunidad que prácticamente ha sido creada para el efecto (puede incluir a los trabajadores y a partes externas)
Creación de un capital de riesgo corporativo propio	Como un vehículo para invertir, en especial, en empresas en desarrollo, a efecto de crear u obtener soluciones innovadoras
Financiamiento de un fondo externo de capital de riesgo (Venture Capital-VC)	A efecto de invertir en empresas que crean u obtienen soluciones innovadoras

Fuente: elaborado por los autores con base en Kalinowski. *Op.cit.*

Para este autor, la innovación de hoy es cuestión de experimentar en ciclos mensuales, si no es que semanales. Es la era de “hablar y aprender rápido”. En el caso de hablar, se pasa al próximo ciclo; si es cuestión de funcionar, se entiende como expandirlo o repetirlo. Aquí, el punto fundamental es que las organizaciones deben partir de algún punto, comenzar inmediatamente y aprovechar los datos que tienen a su disposición.

Arkan³⁹ afirma que, sin lugar a dudas, la transformación digital ha tenido un efecto inédito en los procesos de innovación en términos de la capacidad ilimitada de cómputo, que hoy es una realidad, y en términos de las posibilidades, actuales y futuras, que ofrecen las tecnologías disruptivas, como *Analytics* y *Big Data*, *Ledgers* (libros de razones) distribuidos con la aplicación robótica *Blockchain*; el internet de las cosas (*Internet of Things - IoT*); la inteligencia artificial (*Artificial Intelligence - AI*); el aprendizaje profundo (*Deep Learning*); la realidad mixta (*Mixed Reality*) y la tecnología cuántica, han permitido elaborar otras formas de abordar y resolver los problemas.

1.5 LA ERA POSDIGITAL Y MÁS ALLÁ

La investigación de Accenture, *The post-digital era is upon us –are you ready for what’s next?* (2019),⁴⁰ desarrolla el concepto de la Era posdigital, la cual abre la puerta a enormes oportunidades y valor para los negocios

Según la investigación, la velocidad de rayo del cambio, impulsado por la tecnología, nos está llevando de la Era digital a una nueva realidad conocida como Mundo posdigital. Las empresas se encuentran en una encrucijada fundamental. Lo digital es verdaderamente importante, pero ahora solo significa el precio de admisión para hacer negocios. La Era posdigital ofrece enormes oportunidades y valor para los negocios. La investigación demostró que las empresas digitales aplican la personalización en masa por medio de un planteamiento de la cima hacia abajo, de modo que venden dos opciones diferentes, después diez opciones diferentes y después 100 opciones diferentes. El éxito que las empresas han tenido con este enfoque ha estimulado el surgimiento de la ilusión de una personalización radical.

En la actualidad, para satisfacer las expectativas del mundo posdigital, deben transformar esa ilusión en una realidad. Esto significa comprender a las personas a nivel holístico y reconocer que sus perspectivas y necesidades cambian de un momento a otro. El estudio señala que las



Acceda a contenido sobre las **organizaciones exponenciales** en la sección *Recorte competitivo PE 1.2*

³⁹ ARKAN, Ç., *op. cit.*

⁴⁰ *The post-digital Era is upon us: are you ready for what’s next?*, 2019. Disponible en: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-97/accenture-technology-vision-2019-executive-final-brochure.pdf. Recuperado el 20 de agosto de 2019.

empresas no están solas en su camino hacia la transformación digital. Las personas siguen un camino paralelo que les permite incorporar nuevas tecnologías cada vez a mayor velocidad; ahora conocen mejor la tecnología en sí y se están convirtiendo en entes selectivos y exigentes sobre lo que adoptan, de modo que desafían a las empresas a trabajar con ellas o adaptarse a ellas de diferentes maneras.

Según el artículo *MultiChoice South Africa*,⁴¹ en un mundo que no tiene precedente en cuanto a la elección de la tecnología, las personas saben con claridad cuáles tecnologías adoptarán o no para obtener las experiencias que desean. Las empresas deben prestar suma atención no solo a las elecciones propias sino también a las nuevas perspectivas que esas elecciones pueden proporcionar a sus clientes. Las respuestas rápidas y eficaces son ingredientes claves para prestar al cliente una atención de primera calidad. Así como las personas ya no dicen que viven en la “edad de la electricidad” es posible adelantar que los días de decir que algo es digital, con el propósito de insinuar que es nuevo o innovador, están contados. Esa palabra está *passé* en el espacio del consumidor y en breve ocurrirá lo mismo en el caso de la empresa. No será necesario decir que su negocio es “digital”.

1.5.1 La próxima ola de cambio digital

Como describe el material que elaboró Accenture plc (2022) para Daugherty Carrel Billiard y Biltz (2022),⁴² el mundo físico está adquiriendo nueva vida con las nuevas capacidades digitales, que proporcionan a las empresas una visión de futuro y la oportunidad de actuar hoy a efecto de estar preparadas para el futuro. A medida que esos desarrollos desafíen las premisas básicas relativas a la tecnología y los negocios iremos entrando en un nuevo escenario sin reglas o expectativas. Es hora de construir y moldear los mundos del mañana.

Tal como ocurrió en los primeros años de internet, las empresas avanzan hacia un futuro enteramente diferente. En la próxima década seremos testigos de una transformación completa de casi todos los ambientes en los que las empresas hacen negocios.

El metaverso revoluciona casi todos los aspectos de la vida y de los negocios, y permite colaborar en espacios virtuales, la realidad aumentada y una mezcla de ambos, lo cual creará líneas de negocios y transformará las interacciones entre los clientes y las empresas.

Para estos autores, las grandes empresas tendrán sus propios metaversos internos para permitir que sus empleados trabajen e interactúen desde cualquier lugar. En nuestro tiempo libre, los nuevos metaversos de consumo nos transportarán a casi cualquier tipo de mundo imaginable en el que podamos participar en juegos, socializar o relajarnos.

Veamos cuatro tendencias tecnológicas: *WebMe* (mi red); *Programmable World* (mundo programable); *The Unreal* (lo irreal), y *Computing the impossible* (procesando lo imposible).

WebMe. La próxima generación de internet no tendrá las restricciones que los sistemas han padecido en el pasado. Las innovaciones del metaverso, como una plataforma de experiencias digitales en la Web3, han reinventado la forma en que se mueven los datos a través de ese sistema, y transforman los fundamentos y el funcionamiento del mundo virtual. Las soluciones del metaverso tratan de crear una experiencia más unificada, pero la Web3 cambia la manera en que son tratados los datos y establece su procedencia, veracidad y valor, lo cual crea una base de confianza en toda la web y deja en manos de las personas el control de sus propios datos.

Programmable World. El **Mundo Programable** proyecta la forma en que la convergencia de las nuevas tecnologías, como la 5G, está cambiando la manera en que las empresas interactúan con el mundo físico. Dentro de poco tiempo viviremos en ambientes en los cuales será posible transformar físicamente el mundo y que podrán cambiar más rápido y con más frecuencia de la que hayamos visto nunca antes.

The Unreal. Vivimos el surgimiento de datos e imágenes que no son reales, como los *chatbots*⁴³ y la realidad aumentada (*augmented reality*, AR), los cuales nos obligan a discernir lo real de lo que no lo es, pero sobre todo, cuándo

⁴¹ *MultiChoice South Africa Answers customer enquiries faster than ever with an AI-powered virtual assistant.* Disponible en: <https://www.ibm.com/case-studies/multichoice-south-africa-ai-watsonbroadcast-cloud>. Recuperado el 1 de septiembre de 2019.

⁴² DAUGHERTY, P.; CARREL-BILLIARD, M.; BILTZ, M., *Meet me in the metaverse - The continuum of technology and experience, reshaping business.* Disponible en: https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2022?c=acn_glb_curateddailyconeloqua_13197453&n=emc_0822&sfd=&sfg=00Q0d00001VMOMSEAX&sfe=7011T000001cyzIQAQ&emc=Corporate-NFA-Technology-08042022-Technology%20Vision%202022%20-%20A. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

⁴³ *Software* capaz de mantener una conversación con un usuario humano en lenguaje natural, por medio de aplicaciones de mensajes.

nos debe importar. Cuando vemos las noticias queremos saber si el video del presidente es real.

Las cualidades “irreales” son algo intrínseco a la Inteligencia Artificial (IA), lo cual también ocurrió con los datos que las empresas usan. Sin embargo, los mal intencionados también están usando esas tecnologías para producir realidades y datos falsos (*fake*) como *deepfakes*,⁴⁴ *bots*⁴⁵ y mucho más. Las empresas, lo quieran o no, han sido empujadas a la vanguardia de un mundo en el cual se preguntan qué es real y qué no lo es, y si la línea entre las dos cosas importa en realidad.

Cuando se corrige el sesgo de los datos y se protege su privacidad, los contenidos sintéticos permiten que la IA sea más justa y segura, lo cual permitirá experiencias más perfectas y nuevas interacciones que ahorrarán tiempo y energía.

Computing the Impossible. Por último, si consideramos los límites de los sectores tradicionales, a medida que lo que puedan hacer las computadoras sea disruptivo irá surgiendo una nueva clase de máquinas.

Las computadoras cuánticas, inspiradas en la biología, las de alto desempeño, *High Performance Computing* (HPC),⁴⁶ o las supercomputadoras paralelas macizas permiten que las empresas enfrenten los grandes desafíos que abundan en sus sectores. Estos tres conjuntos de máquinas disminuyen drásticamente la dificultad de resolver algunos de los desafíos más profundos del mundo y ayudan a las empresas a utilizar enormes volúmenes de datos, que con la computación tradicional resultarían muy caros o ineficientes.

La HPC se refiere a la práctica de incrementar el poder de cómputo de modo que ofrezca una potencia mucho mayor que la de las computadoras y los servidores tradicionales. La HPC, o supercomputación, es igual a la computación cotidiana, pero mucho más potente. Es una forma de procesar grandes volúmenes de datos, a velocidades mucho mayores, usando varias computadoras y dispositivos de almacenamiento en forma de una estructura cohesionada. La HPC ofrece la posibilidad de explorar y encontrar respuestas para algunos de los problemas más grandes del mundo en el terreno de la ciencia, la ingeniería y los negocios.

Hoy en día, la HPC se utiliza para resolver problemas complejos que exigen un alto desempeño, y cada vez son más las organizaciones que migran cargas de trabajo de HPC a la nube, lo cual ha provocado cambios en la economía del desarrollo y la investigación de productos porque requiere menos prototipos, acelera las pruebas y reduce el tiempo de comercialización.

1.5.2 Empresas diseñadas para lo digital

El hecho es que muchas empresas tradicionales ya establecidas han adoptado tecnologías digitales, como las aplicaciones móviles, la nube, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, etc. No obstante, según Ross et al.⁴⁷ muy pocas de ellas han sido diseñadas para lo digital. Y, en la economía digital, el veloz ciclo de los cambios en la tecnología y en las expectativas del consumidor significa que la estrategia de negocios debe ser extremadamente fluida y ágil. Poco se ha hecho y se hace en la estructura organizacional para implementar la estrategia en empresas tradicionales, y habilitarlas para que adquirieran una mayor agilidad significa rediseñarlas para tal efecto.

El diseño digital del negocio se basa en personas, procesos, datos y tecnologías que deben estar sincronizados para poder identificar y entregar soluciones innovadoras, y para redefinir la estrategia. Los autores subrayan que el diseño digital, y no la estrategia, es lo que separa a los vencedores de los perdedores en la economía digital. Incluyen ejemplos como Amazon, LEGO, Philips Schneider Electric. Para ellos, el diseño digital del negocio significa la configuración organizacional holística de las personas (papeles, responsabilidad, estructuras, habilidades), los procesos (flujo de trabajo, rutinas, procedimientos) y la tecnología (infraestructura, aplicaciones) para definir propuestas de valor y entregar ofertas que resultan posibles gracias a la enorme capacidad de las tecnologías digitales.

El diseño del negocio siempre se refería a sus arquitecturas, pero los autores del MIT son reacios a usar el término porque, en muchas empresas con negocios digitales, se considera que la arquitectura es responsabilidad de la unidad de TI. Por lo común, el diseño digital del negocio aún es responsabilidad del ejecutivo *senior* de la compañía. De

⁴⁴ Técnica que utiliza recursos de inteligencia artificial para sustituir rostros en videos e imágenes.

⁴⁵ Un *bot* —abreviatura de robot— es un programa de *software* que ejecuta tareas automatizadas, repetitivas y predefinidas. Por lo habitual, los *bots* imitan o sustituyen el comportamiento del usuario humano.

⁴⁶ Oracle Brasil. O que é HPC (*Computação de Alto Desempenho*)? Disponible en: <https://www.oracle.com/br/cloud/hpc/what-is-hpc/>. Recuperado el 14 de noviembre de 2022.

⁴⁷ ROSS, J.; BEATH, C. M.; MOCKER, M. *Designed for digital: how to architect your business for sustained success*. The MIT Press, 2019.

este modo, el líder asegura que la empresa pueda ejecutar su estrategia de negocios en una economía digital.

No obstante, Lovelock⁴⁸ señala que el diseño del negocio, que configura a las personas, los procesos y las tecnologías para ejecutar la estrategia, no es nada nuevo dado que, desde que la tecnología se convirtió en habilitadora de la estrategia del negocio, los líderes percibieron la necesidad de crear sinergia entre esos tres elementos del diseño organizacional. Muchas compañías rediseñaron sus negocios en la década de 1990 e implementaron sistemas como el ERP y el CRM. Esto tal vez explique por qué Lovelock parte de la teoría de Gaia para presentar una visión de un futuro donde los humanos y la inteligencia artificial se juntan y ayudan entre sí para sobrevivir en nuestro planeta.



Aumente sus conocimientos sobre la **Teoría de Gaia** en la sección *Sepamos más* PE 1.3

PARA REFLEXIONAR



En su trabajo, Arkan⁴⁹ sostiene que las empresas se deben preguntar “¿Quién es su Uber?”. Según este autor, tienen que entender que la amenaza competitiva no se limitará a los jugadores que existen en su sector. En esta nueva era, las organizaciones saben que si no cambian y operan de forma diferente verán interrumpidas sus actividades, pero no siempre saben de dónde vendrá la amenaza. Podría provenir directamente del interior de su sector, o de sectores adyacentes, debido a la convergencia que hoy se registra en todo el mercado. La amenaza incluso podría derivar de una nueva empresa, como sucedió con Uber y Airbnb cuando ambas provocaron la quiebra de empresas establecidas.

1.5.3 El papel del liderazgo

Pero, ¿quién liderará las transformaciones que se demanden? Esta es la pregunta que plantean Anthony y Schwartz.

Los autores destacan que, si bien ya es poco usual, todavía se analiza a las empresas en función de parámetros tradicionales, como los ingresos o las evaluaciones subjetivas, como “innovación”, un parámetro nuevo que se refiere a la capacidad de los líderes de reposicionar estratégicamente a la empresa. La transformación es cuestión de líderes y personas. La tecnología es un medio, no un fin, tanto que hoy todo el mundo tiene acceso a la tecnología, de modo que no es ahí donde radica la diferenciación.

En su investigación, Anthony y Schwartz⁵⁰ identificaron 57 empresas que habían registrado avances sustanciales en dirección de la transformación digital. A continuación, redujeron la lista a 18 finalistas con base en tres conjuntos de parámetros:

1. **Nuevo crecimiento.** ¿Qué tanto éxito ha tenido la empresa en la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio? Midieron lo anterior con base en la evaluación del porcentaje de los ingresos fuera del núcleo que puede ser atribuido a un nuevo crecimiento.
2. **Reposicionamiento del negocio.** ¿Cuánta fue la eficacia de la empresa para adaptar el legado de su negocio a los cambios y las disrupciones, para darse así vida nueva?
3. **Desempeño financiero.** ¿Cuál es el resultado de comparar el crecimiento, las ganancias y el desempeño de las acciones de la empresa con un referente (*benchmark*) relevante (por ejemplo, el NASDAQ en el caso de una empresa de tecnología) durante el periodo de transformación?

La investigación reveló que el éxito organizacional exige reposicionar el negocio principal mediante inversiones en nuevos negocios con crecimiento, lo cual depende de un liderazgo estratégico. Muchas empresas que trataron de transformarse fracasaron. Una explicación común de estos casos es que los líderes abordan el cambio como un proceso monolítico, durante el cual la antigua empresa se convierte en otra nueva. Eso no funciona así por una serie de razones prácticas. La transformación comienza cuando el liderazgo contempla un cambio y existe una estrategia de ejecución clara sobre cómo hacer que el resto de la organización acompañe al líder.

La responsabilidad de los líderes organizacionales es convertir en realidad lo que depara el futuro y, a continuación, crear planes para que la empresa pueda satisfacer esas nuevas realidades. Los líderes preparan un mapa vial

⁴⁸ LOVELOCK, J., *Novacene: the coming age of hiperintelligence*, The MIT Press, 2019.

⁴⁹ ARKAN, Ç., *op. cit.*

⁵⁰ ANTHONY, S. D.; SCHWARTZ, E. I., “What the best transformational leaders do”, en *Harvard Business Review*, 2017. Disponible en: <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>. Recuperado el 2 de septiembre de 2019.

PARA REFLEXIONAR



El cambio climático está aquí. Su efecto económico es real y crece día a día, por lo que resulta esencial actuar ahora. Desde hace siglos, la economía global ha dado por cierta la estabilidad climática. Invertir, comprar, vender y prestar requieren cierta medida de confianza en que el mañana será como hoy. Sin embargo, el cambio climático está introduciendo nuevas incertidumbres y amenaza con poner fin a nuestros supuestos sobre el crecimiento futuro y la prosperidad. La próxima década es decisiva. Actuar ahora con el propósito de preparar a su empresa para los cambios climáticos paga doble premio. Usted no solo la ayudará a tener una ventaja comercial duradera, sino que también la ayudará a aumentar la posibilidad de evitar cambios climáticos que, en la segunda mitad del siglo, podrían ser catastróficos.

Los líderes empresariales ya no pueden seguir ignorando los efectos físicos de los cambios climáticos, por lo menos no sin peligro. La infraestructura global, las cadenas de suministros, los sistemas de producción de alimentos, los precios de los activos, la productividad de la tierra y el trabajo y el crecimiento económico en sí corren cada vez más peligro de deteriorarse debido a ese cambio que avanza con rapidez. Además, una economía global más conectada significa que el peligro que existe en una parte del mundo muchas veces está muy lejos del lugar donde ocurrirá el efecto inmediato. Navegar por la transición que necesita el mundo exigirá especialmente el compromiso de los productores de energías renovables y tradicionales (petróleo, gas natural y carbón). Encontrar el equilibrio entre sustentar y desarrollar, así como reducir las emisiones, será particularmente complejo en las economías emergentes, donde el vínculo entre el aumento del crecimiento y el del bióxido de carbono está más atrincherado que en el mundo desarrollado.

antes de la disrupción, pero las transformaciones disruptivas por lo habitual tardan meses o años y, de hecho, muchas veces no alcanzan a quedar concluidas durante el tiempo medio del mandato de un CEO. Estos horizontes de largo plazo significan que no hay tiempo que perder para comenzar. Muchas de las empresas disruptivas notables, como Blockbuster o Kodak, empezaron a tener problemas profundos después de una década o más de que aparecieran las primeras señales que anticipaban una crisis. Y ninguno de sus líderes consiguió desarrollar a tiempo planes de transformación eficaces para detener la decadencia.

Lo importante es buscar y reforzar una nueva mentalidad (*mindset*) a efecto de ajustarse a los nuevos paradigmas que surgen con gran rapidez. Como señala Chesbrough,⁵¹ la transformación digital no solo consiste en poseer una aplicación o una tecnología con herramientas y plataformas avanzadas. Es preciso saber cómo utilizar toda esa parafernalia de modo consistente y eficaz para alcanzar la integración, la seguridad, la rapidez, la agilidad, la innovación abierta (*open innovation*) para nuevos productos y servicios y para ofrecer una experiencia realmente maravillosa y única al cliente.

Eso requiere que haya una nueva mentalidad dentro de la organización y en torno de ella, pero además exige insertar en la cultura organizacional un nuevo significado del trabajo. Las nuevas habilidades y competencias exclusivas ahora son críticas para el éxito o incluso para la supervivencia de las organizaciones en la Era posdigital, en la cual existe una fuerte competencia cada vez más feroz para atraer y contratar a los mejores talentos y satisfacer las necesidades de una fuerza de trabajo multigeneracional. Los recursos de análisis y datos son extremadamente importantes para planear con visión estratégica, inclusive para la planeación de la fuerza de trabajo destinada a ejecutarla con éxito.

En muchas industrias y países, las ocupaciones o las especialidades más demandadas no existían hace apenas diez o incluso cinco años, y el ritmo de cambio se acelerará. Los empleos y los procesos laborales serán redefinidos y los trabajadores gozarán de más libertad de modo que podrán concentrarse en tareas que proporcionen más valor al negocio.

En la Era posdigital, las nuevas habilidades exclusivas son críticas para el éxito de las organizaciones o incluso para su supervivencia, y ante la competencia cada vez

⁵¹ CHESBROUGH, H. W., *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2003.

más feroz por obtener buenos talentos deben proyectar procesos para atraer y retener a los mejores y más brillantes y para satisfacer las necesidades de una fuerza de trabajo multigeneracional. Los recursos del análisis y los datos son extremadamente importantes para la planeación estratégica de la fuerza de trabajo, y para las consideraciones sobre dónde y cómo reclutar a las personas y para cuáles funciones y actividades serán reclutadas.

Según McLeod, Scott y Fisch,⁵² 65% de los menores que hoy ingresan a la escuela primaria en el futuro trabajarán en empleos de tipos enteramente nuevos que todavía no existen. En un escenario de empleos que evolucionan con tanta rapidez, la capacidad de anticipar las competencias que serán demandadas en el futuro y de prepararse para ellas será cada vez más crítico para las empresas, los gobiernos y los individuos. Es preciso aprovechar plenamente las oportunidades que presentan esas tendencias para reducir los resultados indeseables.



Aumente sus conocimientos sobre el **futuro del trabajo y el empleo** en la sección *Sepamos más PE 1.4*

Según Bessant y Tidd,⁵³ el desarrollo de competencias personales no es una actividad individual, sino un juego

de muchos participantes. Eso significa que será preciso desarrollar habilidades mediante redes, particularmente en lo que se refiere a tres tareas principales:

- **Pensar.** ¿Cómo estableceremos una relación de trabajo sustentable? ¿Cómo podemos retener y desarrollar relaciones de largo plazo?
- **Formar.** ¿Cómo podemos generar confianza y administrar los procesos esenciales de la toma de decisiones, la resolución de conflictos y los riesgos compartidos?
- **Desempeñar.** ¿Cómo podemos sustentar el proyecto inicial? ¿Hay un punto en el que tendríamos que terminar las relaciones y dirigirnos hacia otra cosa?

Bessen señala que además de las competencias y las calificaciones formales, los empleadores también están preocupados por las competencias o habilidades laborales prácticas que los colaboradores actuales (o los nuevos contratados) podrían utilizar para realizar debidamente varias tareas.



Acceda al contenido sobre la **taxonomía de las habilidades y las capacidades** en la sección *Tendencias de la planeación estratégica 1.1*

PARA REFLEXIONAR



El futuro del trabajo y el empleo

¿Cuál será el efecto que la Era posdigital tendrá sobre las profesiones y el trabajo y las y los administradores encargados de elaborar los planes estratégicos de sus empresas que deberán anticipar las nuevas habilidades críticas necesarias para lidiar con el contexto?

De acuerdo con el informe *The future of Jobs*, del Foro Económico Mundial,⁵⁴ más de un tercio de las habilidades y las competencias que hoy consideramos importantes cambiarán dentro de pocos años en medio de la proliferación de procesos digitales y la integración del trabajo digital y el humano. Los cambios disruptivos de los modelos de negocios tendrán un efecto profundo en el escenario del empleo en los próximos años. Se espera que muchos de los principales impulsores de la transformación que afectan actualmente a las empresas globales tendrán un efecto significativo en los empleos, desde la creación de estos hasta el desplazamiento del trabajo y de la productividad laboral. Y ese ritmo y velocidad del cambio irá en aumento. La estrategia organizacional debe tomar en cuenta todo ello.

⁵² FISCH, K., MCLEOD, S., *Shift happens*, 2007. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=F9WDtQ4Ujn8>. Recuperado el 4 de septiembre de 2019.

⁵³ BESSANT, J.; TIDD, J., *Inovação e empreendedorismo*, 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2019.

⁵⁴ MultiChoice South Africa Answers customer enquiries faster than ever with an AI-powered virtual assistant. Disponible en: <https://www.ibm.com/case-studies/multichoice-south-africa-ai-watsonbroadcast-cloud>. Recuperado el 1 de septiembre de 2019.

CONCLUSIONES

La evolución del pensamiento estratégico no se detiene, sino que se desarrolla cada día que pasa. Vislumbrar el futuro y proyectar acciones de corto plazo para más adelante, en un complejo contexto de millones de agentes que actúan cada uno de manera competitiva, dinámica y cambiante, en un planeta con recursos y condiciones finitas, siempre será un enorme desafío para el estratega.

La complejidad, el dinamismo, los cambios y la incertidumbre son los comportamientos principales de ese complicado juego que persigue resultados excepcionales con los recursos y las competencias que están a la mano, tomando en cuenta que toda empresa es un sistema social, tan complejo de ser planeado, organizado y dirigido hacia objetivos de tiempo distante, y dentro de escenarios que sin duda cambiarán a cada instante, como complejo es un caleidoscopio.

El riesgo se va tornando cada vez más grande. Sin embargo, el espíritu emprendedor y el liderazgo aliados en

una inteligencia competitiva capaz de proporcionar una visión y una acción estratégicas constituyen los medios que podemos utilizar como armas y herramientas. ¿Es muy poco? No podemos ignorar el poder creador y emprendedor de la capacidad humana.

Necesitamos aceleradores del cambio organizacional para enfrentar los desafíos futuros y para aprovechar, de forma positiva y rápida, las oportunidades que la 4ª Revolución Industrial genera a todo vapor. Esta certeza debe formar parte integrante de la estrategia de competitividad y sustentabilidad de las organizaciones. La planeación estratégica debe tener en cuenta la necesidad imperiosa de esa adaptabilidad organizacional continua, ágil e integrada a un mundo y transformarse a enorme velocidad, como muestra la figura 1.8, mediante el uso de los medios adecuados para enfrentar la enorme volatilidad, complejidad, ambigüedad e incertidumbre que imperan en los tiempos actuales.



Figura 1.8 Medidas para enfrentar los desafíos de los tiempos actuales.