

MATERIAL COMPLEMENTARIO AL ARTÍCULO: BASTA YA DE HACER PLANES

Aproximación a la Esencia de la
Estrategia



02. UNA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:

“La estrategia consiste en concebir, valorar, decidir e implementar un conjunto de acciones que nos llevarán a un futuro deseado, y que probablemente no se llegaría de no mediar esas acciones inicialmente descritas”

Russell Ackoff (1975)



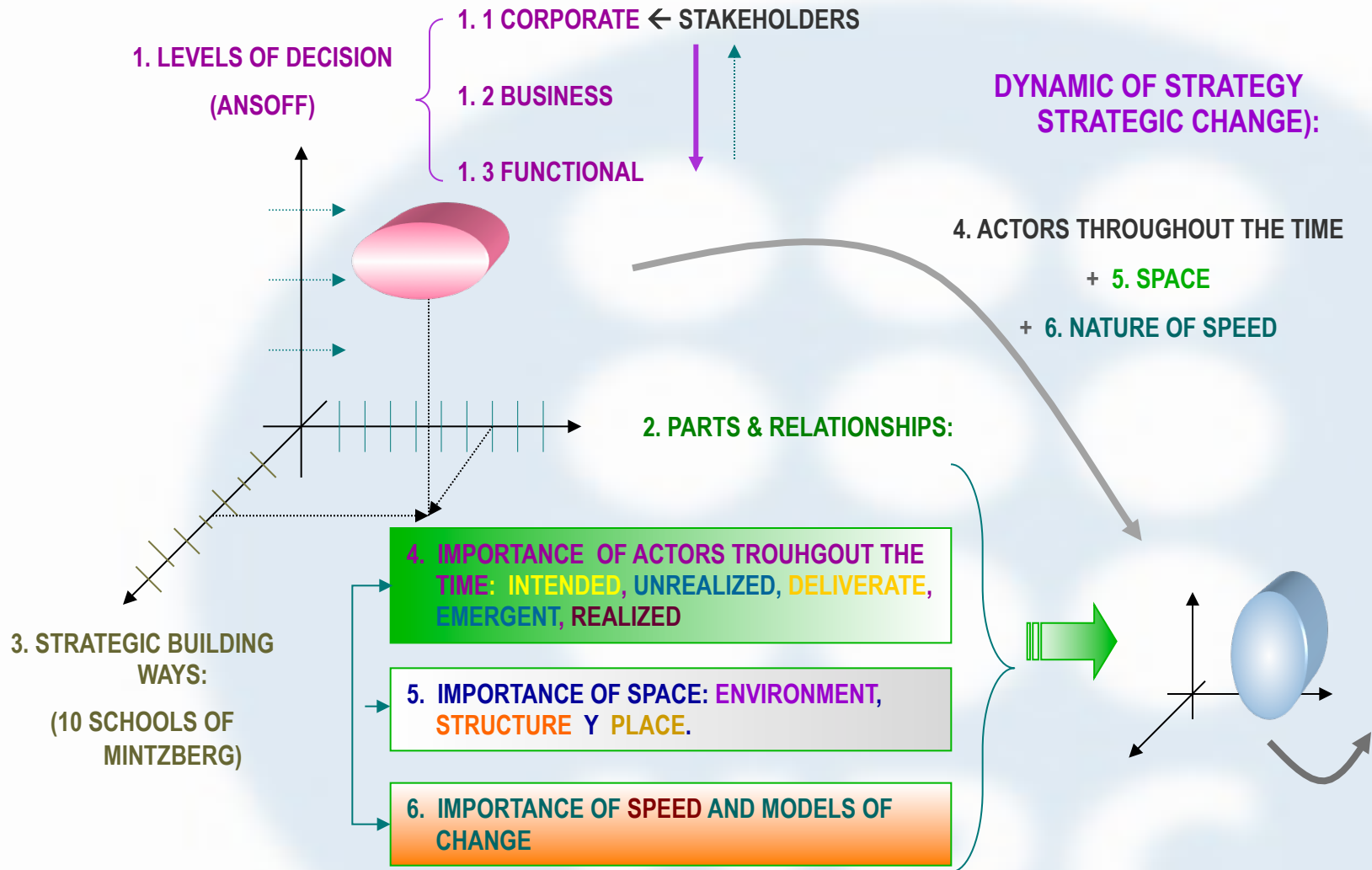
0.2. UNA SEGONA DEFINICIÓ:

“Direcció i abast d’una organització a llarg termini que permet aconseguir una **avantatge competitiva** en un **entorn canviant** mitjançant la configuració de **recursos i competències**, amb la finalitat de satisfer les necessitats de les **parts interessades**”

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. i WHITTINGTON, R. Dirección Estratégica. 7a Edició. Madrid: Pearson Educación, 2006. ISBN-10: 84-205-4618-6. ISBN-13: 978-84-205-4618-6



STRATEGIC MANAGEMENT → THE BIG PICTURE

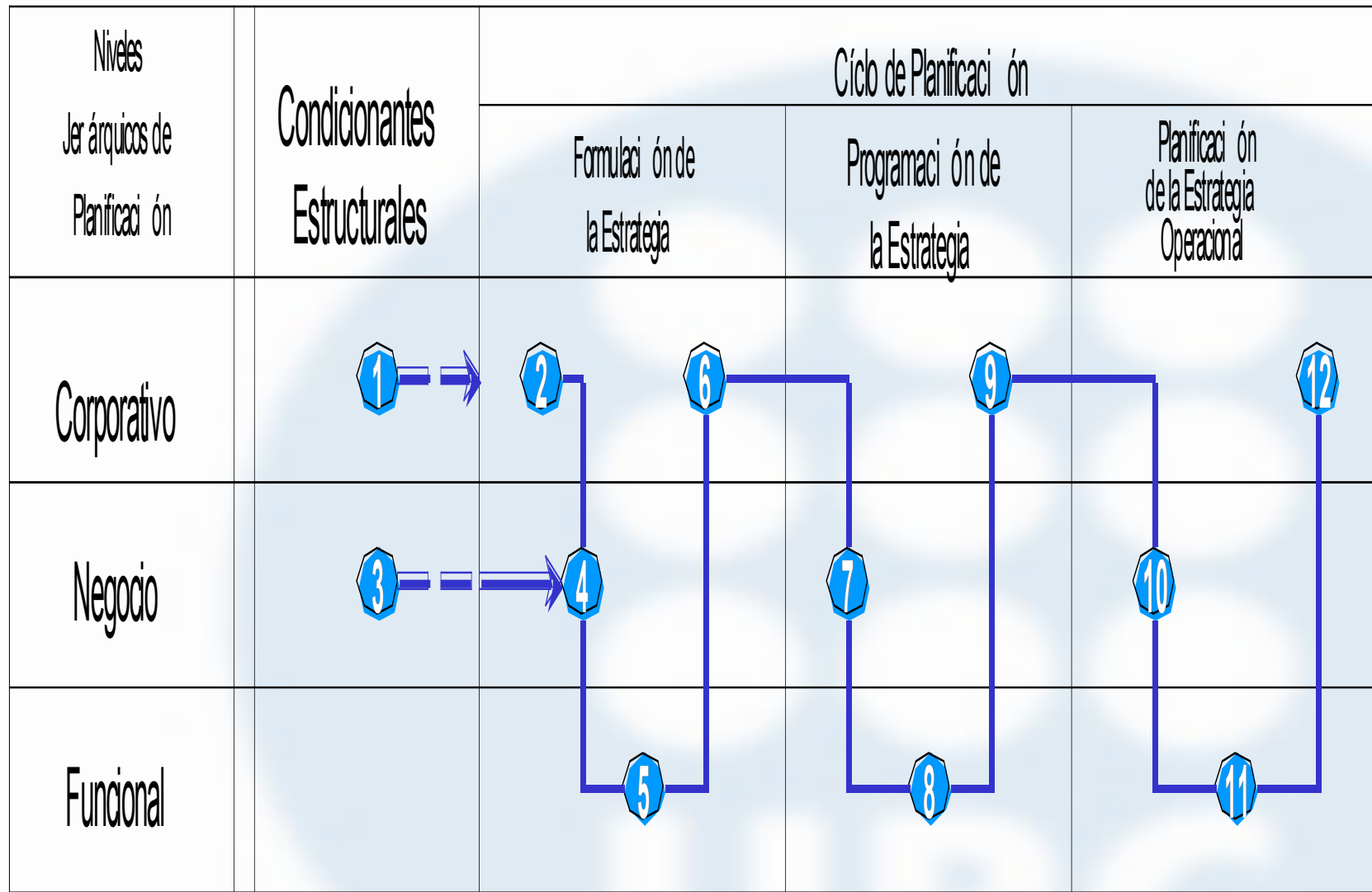


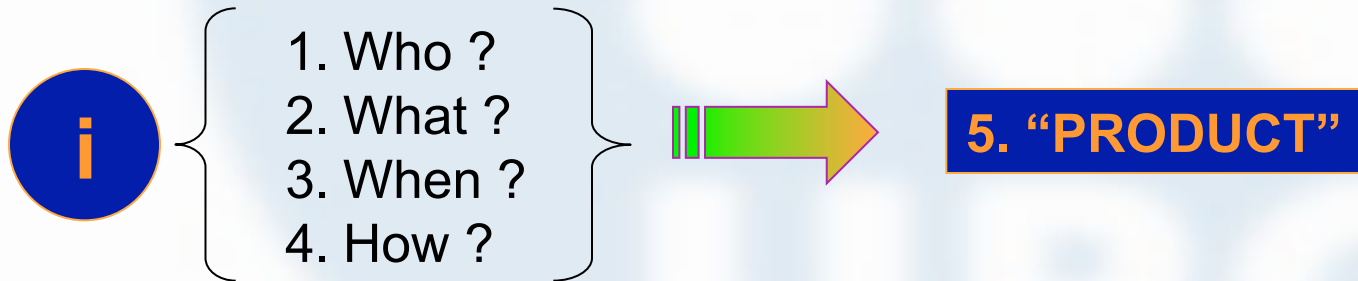
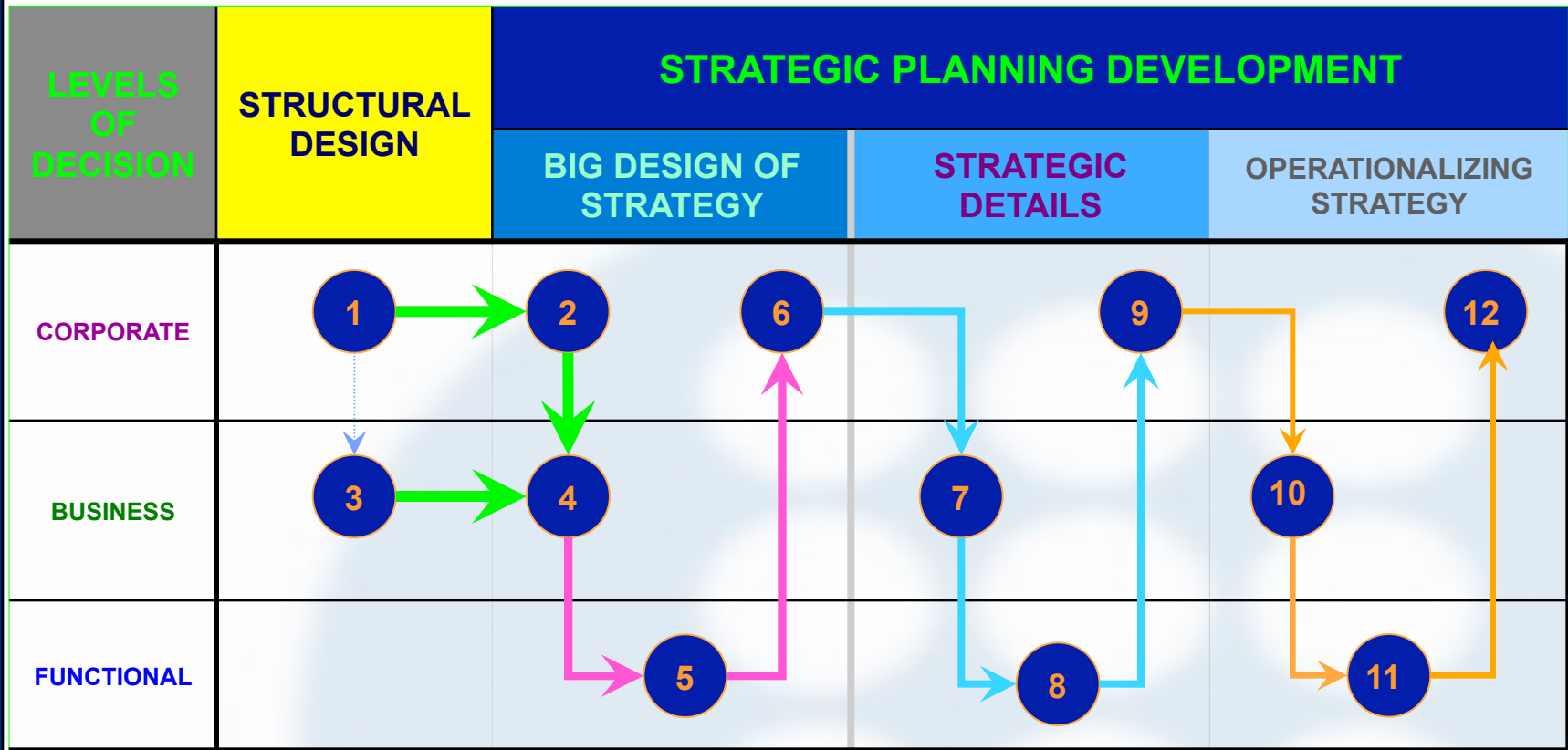


RESUMIENDO EL VIAJE ESTRATÉGICO:



PROCESO FORMAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (basado en A. Hax: MIT)





MATERIAL COMPLEMENTARIO AL ARTÍCULO: BASTA YA DE HACER PLANES

Aproximación a la Problemática de
la Estrategia



OPERACIÓN OVERLORD: algunos elementos que preparar (1/2)

- Antecedentes explicativos de la II WW
- Justificaciones para un hipotético desembarco a gran escala en el continente europeo.
- El diseño de la operación OVERLORD:
 - ¿Dónde?
 - ¿Cuándo?
 - ¿Cómo?
 - Información
 - Recursos.
 - Competencias
 - Consolidación de la operación.
- “Rendimiento” de la operación OVERLORD:
 - Militar.
 - Humano.
 - Político.

UNA HISTORIA “ESTRATÉGICA”

*Cualquier parecido con alguna
realidad, **no** es pura coincidencia.*



1. ÉRASE UNA VEZ UN RECTOR “ESTRATÉGICO”.
2. ÉRASE LA MISMA VEZ UN DIRECTOR DE DEPARTAMENTO PERTENECIENTE A LA “ESCUELA POLÍTICA” DE H. MINTZBERG. 
3. UN TORPEDO EN LA LÍNEA DE FLOTACIÓN DEL “*petit grand comité*”.
4. EL LARGO SILENCIO COMO RESPUESTA ESTRATÉGICA.
5. UN SEGUNDO “*petit comité*” Y LA ILUSIÓN DEL “COJOPLAN”
6. LA CENSURA DURANTE LA DEMOCRACIA.
7. EL CAMBIO DE DIRECTOR DE DEPARTAMENTO.
8. EL “briefing” FIRMADO Y EL PAPEL MOJADO.

ALGUNAS LECCIONES

-→
9. LAS NUEVAS GENERACIONES DE PLANES ESTRATÉGICOS.

ESCUELAS EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

(adaptado de “Strategy, blind men and the elephant”: Mintzberg, Ahlstrand and Lampel-2000)

SCHOOL	1 DESIGN	2 PLANNING	3 POSITIONING	4 ENTREPEN	5 COGNITIVE
Intended Messages	Think	Formalize	Analyze	Vision Envision	Cope or create
Associated homily	Look at before your leap	Program rather than formulate	Calculate rather than create or commit	Take us to your leader	“I’ ll see it when I believe it”

SCHOOL	6 LEARNING	7 POWER	8 CULTURAL	9 ENVIRONM	10 CONFIGUR
Intended Messages	Learn	Politics & conspiracy	Perpetuate rather than change	React	Integrate & transform
Associated homily	People inclined to experimentati on	Look out for number one	“An apple never falls far from the three”	“It all depends”	Lump rather than split

ALGUNOS COMENTARIOS HABIDOS AL CJP:

1. ¡Como si no tuviésemos bastante faena!
2. Al parecer hay recursos si se hacen esos deberes: ¡tonto el último!
3. ¿Quién ha llamado a fulanito/a a meterse donde no le llaman?
4. ¡Esto no es un PE! ... ¡es una carta a los Reyes Magos!
5. Cada vez lo hacen peor; no se porque nos preguntan (además de hacernos perder el tiempo) qué queremos ser de mayores, si cuando les pidamos lo que necesitamos para ello, nos dirán que no.
6. Y un largo etc.

ALGUNOS APRENDIZAJES

1. EL PROCESO ESTRATÉGICO EN UNA ORGANIZACIÓN REQUIERE DE UN APRENDIZAJE, ESTE PROCESO CONSUME TIEMPO. EL TIEMPO ES UN RECURSO ESCASO Y MÁS EN UN ESPACIO COMPETITIVO (¿Habría PE si el entorno no fuera competitivo, **O NO SE PERCIBIERA COMO TAL?**).
2. SI BIEN EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN IMPORTA A TODOS LOS STAKEHOLDERS, NO TODOS ELLOS CREEN QUE LA MEJOR HERRAMIENTA SEA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PE) → **see Mintzberg' s Schools.**
3. LA ESTRATEGIA ES UN PROCESO COMPLEJO, DEL CUAL **LA PE ES SÓLO UNA PARTE.**
4. EN LA PE CABE PREGUNTARSE SI EL TIEMPO HA DE SER UNA VARIABLE DISCRETA O CONTINUA, o lo que es lo mismo **¿PARA QUÉ SE PLANIFICA?**
5. UN BUEN PE ES SÓLO “UN BUEN PE”: **MARTILLOS Y CINCELES o MÁQUINAS DE HACER PAN.**
6. LA PE HA DE CONTEMPLAR EL PODER Y EL INTERÉS POR EL FUTURO DE LOS DISTINTOS STAKEHOLDERS (**SU VISIÓN DEL MUNDO**).
7. LA ESTRATEGIA ESTÁ LIGADA A LA POLÍTICA. A TRAVÉS DE ELLA SE INTENTA CAMBIAR LAS CUOTAS DE PODER, Y ESTO ES SABIDO POR TODOS LOS STAKEHOLDERS. ES IMPORTANTE DESARROLLAR UNA **MENTALIDAD DE ABUNDANCIA** FRENTE A UN JUEGO DE SUMA CERO.
8. LA PE HA DE SER PROPIEDAD DE LOS STAKEHOLDERS, ELLO RARAMENTE SE CONSIGUE DE FACTO, **Y NO ESTÁ EXENTA DE BUENAS DOSIS DE LIDERAZGO.**
9. LAS NUEVAS VERSIONES DE PE HAN DE **INCORPORAR APRENDIZAJES MUY VARIADOS.** POSIBLEMENTE LOS DE NATURALEZA “TÉCNICA” SEAN LOS MENOS IMPORTANTES..

3. ¿CÓMO IDENTIFICAR PROBLEMAS ESTRATÉGICOS?

3.1 Problemas estratégicos de naturaleza corporativa.

3.2 Problemas estratégicos, comunes al conjunto de la organización.

- Sensemaking y Sensegiving.
- Insuficiencia de análisis externo y/o interno:
- La estrategia de la organización no es conocida:
- La estrategia está separada del día a día (presupuestos) o de estrategias sociales (responsabilidad social).
- Existe una estrategia, pero no se implementa, o de hacerlo no se sigue

3.3 Problemas estratégicos atribuibles a distintas formas de entender la estrategia.

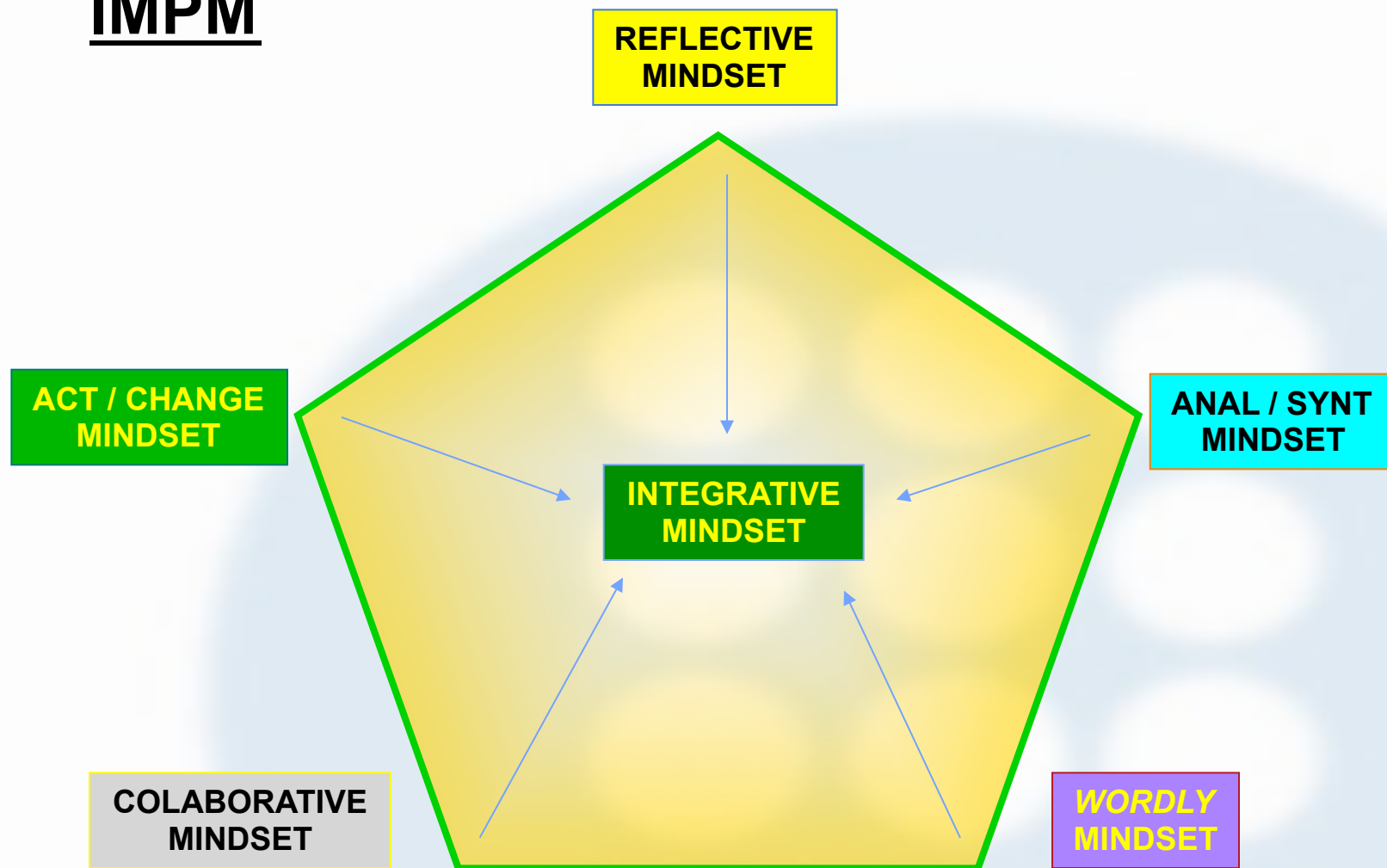
3.4 Problemas estratégicos de naturaleza dinámica.

MATERIAL COMPLEMENTARIO AL ARTÍCULO: BASTA YA DE HACER PLANES

Aproximación a las nuevas
corrientes en Estrategia



IMPM



AVIRA

AWARENNES

VISION

IMAGINATION

Responsability

ACTION

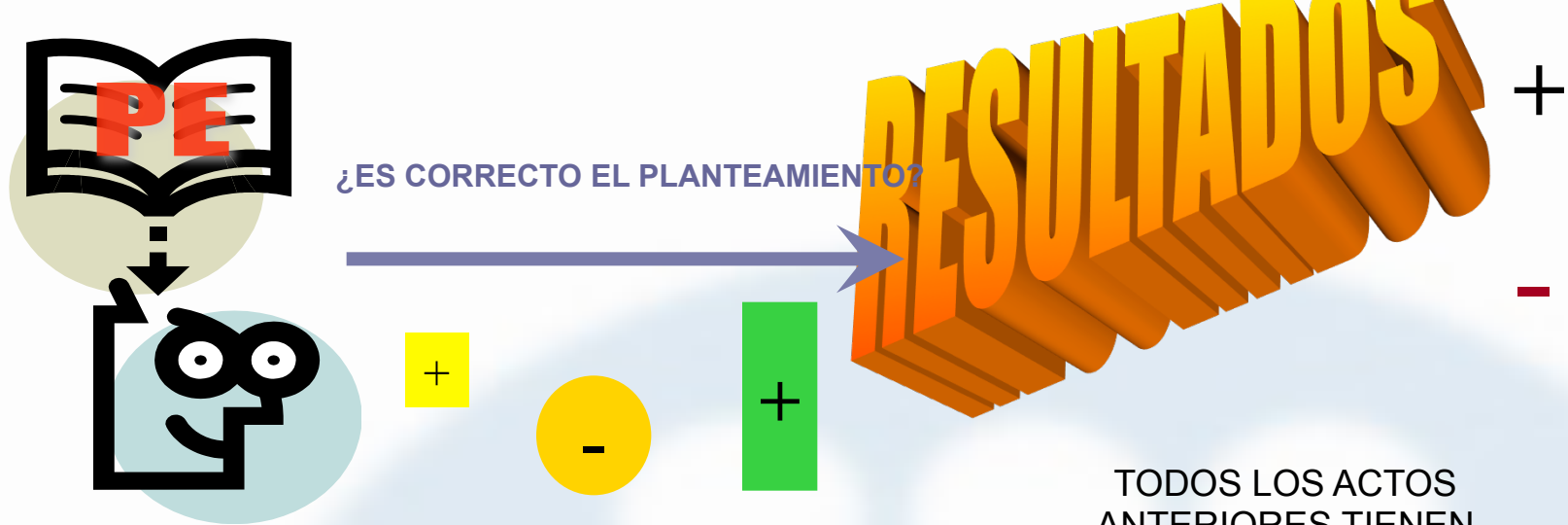
LA GÉNESIS DEL CAMBIO ORGANIZATIVO.

EL CAMBIO COMO NECESIDAD OBJETIVA:

1. Resultados económicos inapropiados.
2. Clima social imposible.
3. Relación desajustada respecto al entorno.
4. Etc.

EL CAMBIO COMO NECESIDAD SUBJETIVA:

1. El cambio en la estructura de poder, suele generar bastantes cambios organizativos.
 1. Cambios en la propiedad.
 2. Relevo generacional.
 3. Cambios en la dirección (nuevas visiones del mundo).
 4. Cambios geográfico-culturales.
2. Voluntad de cambio por insatisfacción de la situación actual o en expectativas de futuro.



- ESTUDIAR OTRAS ESTRATEGIAS Y EXTRAER ENSEÑANZAS.
- PARTICIPAR EN UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
- INTERVENIR EN DISCUSIONES INFORMALES SOBRE LA ESTRATEGIA.
- CONVENCER A OTROS ACTORES SOBRE LA BONDAD DE UNA DETERMINADA ESTRATEGIA.
- Y UN LARGO ETC.

TODOS LOS ACTOS ANTERIORES TIENEN QUE VER CON LA NARRATIVA, EL DISCURSO Y LA RETÓRICA UTILIZADA EN LA ESTRATEGIA



NO DEBIERA EXTRAÑAR QUE CADA VEZ MÁS SE RECONOZCA UNA RELACIÓN IMPORTANTE ENTRE ESTRATEGIA Y NARRATIVA

LA RETÓRICA (SEGÚN ARISTÓTELES)

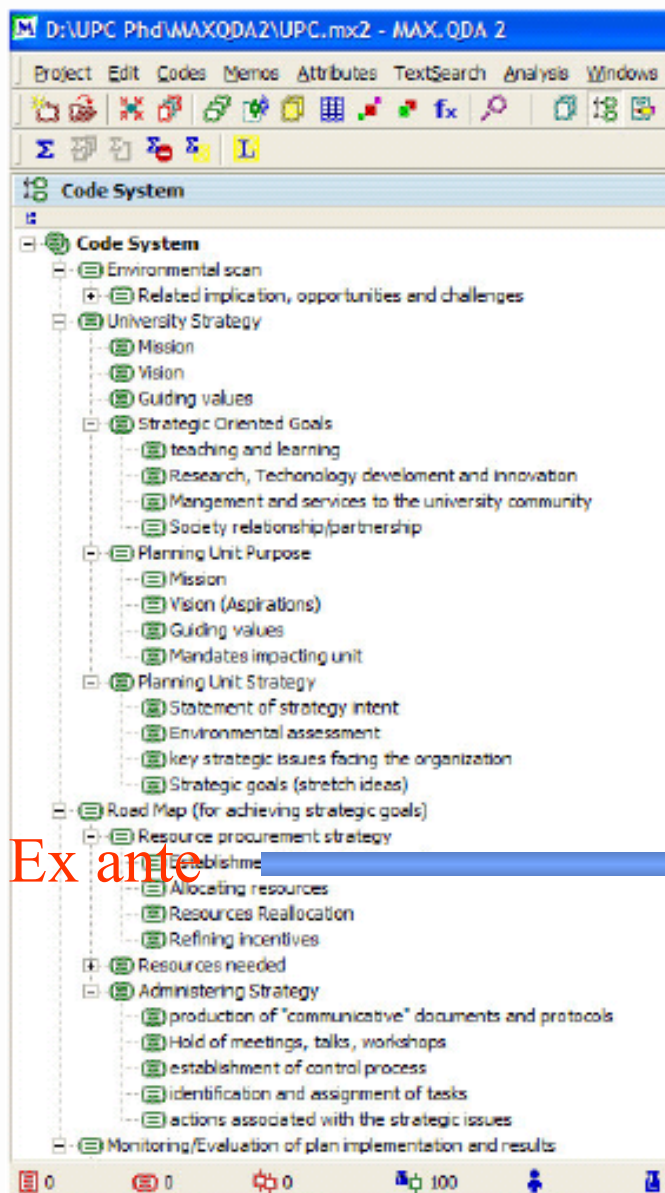
1. LA RETÓRICA ES UNA DISCIPLINA CUYO MÉTODO ES LA ARGUMENTACIÓN (Aristóteles: Retórica; edición de Alianza Editorial, Madrid, 1998).

- LA ARGUMENTACIÓN ES UNA ESPECIE DE DEMOSTRACIÓN, ES UN “ENTINEMA”.
- UN “ENTINEMA” ES UN SILOGISMO RETÓRICO, ES DECIR, UN RAZONAMIENTO CUYAS PREMISAS SON SIMPLEMENTE PROBABLES O CONSTITUYEN MEROS EJEMPLOS.
- SEGÚN ARISTÓTELES, MUCHO MÁS EFECTIVO EN AQUELLOS ASUNTOS EN LOS QUE NO HAY EXACTITUD SINO DUDA

2. EL DISCURSO RETÓRICO DEBE CUIDAR TRES ELEMENTOS:

- EL COMPORTAMIENTO DEL QUE HABLA QUE SEA DIGNO DE CRÉDITO.
- QUE LOS OYENTES SE VEAN INDUCIDOS POR EL DISCURSO A UN DETERMINADO “ESTADO DE ÁNIMO”.
- QUE EL DISCURSO CONVENZA, Y ESTO OCURRE CUANDO SE MANIFIESTA UNA VERDAD O ALGO QUE SE INTERPRETA CERCANO.

CODING AND ANALYSIS



Ex ante

Ex post