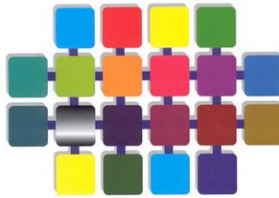


PLANIFICACIÓN SISTÉMICA

Versión resumida
(Extractos de la versión original)

Planificación Sistémica



Juan Bravo Carrasco

by

JUAN BRAVO CARRASCO

© JUAN BRAVO CARRASCO, 1997
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Inscripción N° 99.433 del 6 de marzo de 1997
I.S.B.N.: 956-7604-03-2, marzo de 1997

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la
página www.evolucion.cl.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago • Chile

CONTENIDO

CONTENIDO	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1 RAÍCES DE LA PLANIFICACIÓN	10
INTRODUCCIÓN.....	11
LOS PRECURSORES	12
PLANIFICACIÓN TRADICIONAL.....	13
<i>El proceso tradicional de planificación.....</i>	<i>13</i>
<i>Observaciones a la planificación tradicional.....</i>	<i>18</i>
CAPÍTULO 2 PLANIFICACIÓN SISTÉMICA	19
INTRODUCCIÓN.....	20
PILARES DE LA PLANIFICACIÓN SISTÉMICA	21
<i>Teoría de Sistemas.....</i>	<i>21</i>
PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN SISTÉMICA.....	22
BÚSQUEDA DE LA ESENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
<i>Habilidad central.....</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO 3 TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN SISTÉMICA	25
INTRODUCCIÓN.....	26
LA EMOCIÓN.....	27
<i>La intensidad.....</i>	<i>27</i>
RESULTADOS VISIBLES	29
<i>Misión del negocio.....</i>	<i>29</i>
PALABRAS FINALES	31

INTRODUCCIÓN

“No quiero que os creáis lo que os digo, porque yo lo digo, sino que cuestionéis cada palabra y analicéis su significado y lo que os dice en vuestra vida personal, pero con sinceridad, sin autoengañaros por comodidad o por miedo”.

Anthony De Mello

Tradicionalmente, en las empresas hemos hecho planificación suponiendo que las condiciones ambientales se mantendrían más o menos constantes. Es una estabilidad que ha existido desde los inicios de la Era Industrial, caracterizada por una expansión sostenida de los mercados tradicionales que llevó a muchas corporaciones a crecimientos increíbles. Así, se establecían objetivos según una proyección de los resultados anteriores, es decir, del pasado.

Esa expansión permanente de los mercados llegó a su fin, detenida por una saturación en la oferta típica de las organizaciones. ¿Ha observado entre cuántas marcas de zapatillas puede optar hoy, o jeans, o automóviles, o lavadoras, o supermercados? ¿Se ha fijado que las diferencias de calidad son cada vez menores entre maquinarias americanas, alemanas, inglesas, italianas, japonesas, taiwanesas o coreanas? Para sobrevivir, las empresas buscan adaptarse a las necesidades específicas de los clientes que tienen el privilegio de atender, ofreciendo algo diferente, más allá del commodity...

COMMODITY

Igual hay que apreciar el *commodity* —producto básico— lograr producir y vender un producto consolidado en el mercado internacional ya es un privilegio porque significa obtener niveles de calidad aceptables en ámbitos de la mayor exigencia.

Tal como lo viene advirtiendo Alvin Toffler desde que publicó “*El Shock del Futuro*”, ¡estamos en un nuevo mundo! ¡Hoy sabemos que las condiciones ambientales no son constantes! El entorno cambia con mucha rapidez y la velocidad del cambio sigue y sigue aumentando. Observémoslo nosotros mismos: nuestros padres vivieron en 10 años una cantidad de cambios que supera a los efectuados en los 100 años anteriores, a su vez, nosotros nos vemos sometidos en un año a la misma cantidad de innovaciones que ellos vieron en 10 años...

¿Necesitamos planificar en este mundo tan cambiante? Es una pregunta habitual de los ejecutivos ¿la respuesta? ¡Sí! Porque su función es *apoyar la toma de decisiones hoy* a través de una orientación sobre el futuro de la empresa.

La acción de planificar tiene que ver con la capacidad de anticipación. Es algo tan rico en posibilidades como lleno de incertidumbre. Se practica desde tiempos inmemoriales y es natural para el ser humano.

El asunto es aplicarlo a la organización en la forma de un proceso. Tenemos entonces que decidir: ¿nuestra empresa estará a la deriva o tendrá un rumbo mantenido con mano firme? Hemos aprendido que el

verdadero liderazgo no consiste en mantener siempre el mismo rumbo, sino en tener siempre una dirección actualizada, tal vez ese sea el aporte más importante del proceso de planificación.

GEORGE BERNARD SHAW

Tal como dijo George Bernard Shaw: “el infierno es ir a la deriva y el cielo, ir llevando fuertemente el timón”.

Tradicionalmente la planificación se ha preocupado de:

- Definición del propósito de la organización y de sus unidades
- Creación de nuevos productos y estrategia de marketing
- Estrategia competitiva, ¿bajo costo o diferenciación?
- Posicionamiento en determinados nichos de mercado
- Estrategias de producción y comercialización
- Definición de imagen corporativa
- Áreas geográficas de la organización y globalización, etc...

En estos tiempos, el rol de la planificación va mucho más allá. Debería “preparar” a su organización para ser *receptiva al cambio*. ¿Cómo? A través de aceptar las modificaciones del entorno y hacer los cambios internos necesarios para adaptarse.

ACEPTANDO LA CRÍTICA

Aceptar el cambio es equivalente a cuando alguien recibe una crítica, y esa persona, en vez de resistir, defenderse o contratacar —como sería lo habitual— “absorbe” silenciosa y positivamente la crítica, esto es, reflexiona e independiente de las exageraciones que contenga, la toma con agradecimiento y se esfuerza por ajustar su conducta en base a la porción de verdad que ella contiene.

Plutarco —escritor romano— dijo algo así: “*Un buen enemigo es el mejor maestro*”.

Hemos avanzado mucho en lo referente a planificación y, como suele suceder en temas tan importantes como este, la evolución ha sido rápida. Lo que conduce a que una parte de los aciertos del pasado hoy ya no tienen validez.

EL ÉXITO PASADO NO ES GARANTÍA

Los exitosos constructores del Canal de Suez fracasaron en el de Panamá y, como dice mi amigo Gerardo Kanthak: “*hay vientos de cambio que soplan en todas direcciones*”.

Lo mismo comentaba el conocido animador de TV chileno Mario Kreutzberger, Don Francisco, refiriéndose al esfuerzo necesario para

diseñar y montar un nuevo programa, en el cual todo comienza de nuevo. Independiente del éxito obtenido con el programa anterior.

La obsolescencia de la planificación tradicional

Eso sucedió con la planificación tradicional, ya pasó su tiempo y lugar, porque nació de una cosmovisión mecanicista de la realidad, que ve a la organización como una máquina predecible.

Su principal característica ha sido estar centrada en la competencia. El tono ha sido tan confrontacional que *es como si estuviéramos en guerra* con las organizaciones que venden productos similares. Pareciera que la cosmovisión se reduce a ver enemigos a quienes vencer. Esto conduce a elevar artificialmente el estado tensional de los ejecutivos, el que luego transmiten a sus colaboradores, éstos a sus familias y así sucesivamente.

Por otro lado, la forma de realizarla ha sido en base a procesos racionales y periódicos, generalmente anuales, que dan origen a un plan rígido al que la administración debe someterse.

Entonces... la propuesta debería tener otras bases y otro nombre...

Planificación sistémica

¿Sobre qué bases debería levantarse una nueva planificación?... En primer lugar, no podemos, ni sería deseable, ordenar muy minuciosamente el futuro de nuestra empresa. Son tantos los factores que inciden sobre el rumbo de una organización que resulta muy arriesgado pretender decir cuál será su situación al cabo de algún tiempo. Aún así, hay que señalar una dirección y un sentido, firme y flexible a la vez, aunque... *sin encadenarnos a nuestras predicciones*.

Repensando a la organización y la experiencia, observamos que las organizaciones exitosas y viables —aquellas que sobreviven en el tiempo con autonomía— tienen características similares:

- *Son bienes sociales* que, intrínsecamente, existen para servir intereses positivos de toda o un subconjunto de la sociedad. Desde este punto de vista, el lenguaje de la nueva planificación debería ser el de los sistemas sociales, en lugar de la terminología bélica que ostenta la planificación tradicional.
- *Se concentran en atender lo mejor posible a sus clientes...* y se preocupan relativamente poco de lo que hace la competencia. A diferencia del mensaje de la planificación tradicional que pregona la hipercompetitividad, generando nerviosismo y preocupaciones innecesarias en los ejecutivos y sus familias.

- *Son abiertas y colaboran mucho*, con clientes, inversionistas, proveedores, comunidad, medios de comunicación, empresas afines, instituciones financieras, de educación... y, sobre todo, con sus integrantes. A diferencia de la forma y fondo de la planificación tradicional, más bien cerrada, oscura y con un tono confrontacional.

Así, el nombre resultó evidente: *planificación sistémica*. Con base en la teoría de sistemas, la orientación al cliente y la colaboración.

Además, debería tener como características ser un *proceso* permanente y flexible que acepte los sueños, racionalidad, emoción, complejidad e incertidumbre.

EL TÍTULO DEL LIBRO

Desde su concepción, el objetivo del libro ha sido cooperar en lograr la aplicación de una buena *planificación*. Siendo correcta, me queda la sensación que esta palabra, sola, refleja la forma clásica de planificar, centrada en lo presupuestario y en la proyección de la historia del negocio, en busca de beneficios marginales en las ventas o la rentabilidad. Llevada a cabo como un proceso apagado, frío, monótono ... e inútil.

Habiendo conocido una forma de planificar más efectiva, inicié la búsqueda de un apellido que la reflejara. Rápidamente comenzaron a surgir posibilidades, tales como: *estratégica*, centrada en el cliente, práctica, etc...

En eso estaba cuando fui invitado por Jorge Stein, Director Gerente de la Agencia de Aduanas Jorge Stein, a un seminario que ofrecería el Dr. Russell L. Ackoff sobre planificación, a quien le escuché por primera vez el término "*planificación interactiva*", conceptualmente cercana al tipo de planificación en el que yo trabajaba. Por lo tanto el título de este libro podría haber sido ese, efectuando el debido reconocimiento al Dr. Ackoff. Sin embargo, el apellido producía confusiones a quienes se los mostraba...

Por esa razón, volví al título *planificación estratégica*, pensando en una versión distinta que contemplara algo de teoría de sistemas, orientación al cliente y colaboración, entre otros perfeccionamientos.

Sin embargo, en la medida que desarrollaba el tema —durante los últimos tres años el libro ha visto doce versiones diferentes, precisamente la duodécima es la primera que ve la luz pública y... seguiremos mejorándola—, poco a poco el estilo de planificación en que trabajaba se fue alejando de la planificación tradicional... demasiado, porque en cierto momento note que me encontraba en un lugar diferente, quizá un nuevo campo de estudio... y que si mantenía el apellido

“estratégica” habría llevado a equívoco a quienes tomaran el libro esperando encontrar en él un determinado contenido.

En consecuencia, resultó evidente que el apellido tendría que ser otro. Así es que volví la vista atrás y observé con detención los caminos que había recorrido, entonces, no tuve duda en llamarle *planificación sistémica*.

La verdad es que no me costó demasiado romper con el esquema clásico, aunque debí desaprender lo aprendido, ya que fue un proceso que se venía gestando desde hace mucho tiempo atrás...

Resumen

En el capítulo primero, veremos las raíces de la planificación, conoceremos a los precursores, la planificación tradicional y... algunas objeciones. Sólo hasta fines de este capítulo mantendremos en uso el lenguaje militar clásico que ha caracterizado a la planificación tradicional, luego emplearemos el idioma de los sistemas sociales.

En el capítulo segundo conoceremos la nueva propuesta: la planificación sistémica, sus pilares, principios y la búsqueda de la esencia de la organización.

El capítulo tercero está destinado al plan, el resultado de la planificación sistémica. La técnica que se presenta es breve y práctica, adicionalmente, se incluye el caso de una empresa pequeña.

Al finalizar, algunas palabras y un anexo con recomendaciones sobre la implementación del proceso de planificación sistémica.

¿A qué empresas les sería más útil este libro? Sin lugar a dudas que a las empresas pequeñas y medianas, de todo rubro. En cuanto a la gran empresa, ésta accede al excelente apoyo en planificación que ofrecen las universidades y empresas consultoras tradicionales. Aunque... quizás también podría probar una técnica sistémica...

¿A quienes está dirigido el libro? El libro está dirigido a todo ejecutivo, profesional, empresario... o al que quiera serlo, así como a los alumnos de carreras relacionados con la administración de empresas y docentes del área —en definitiva, a todo *lector inquieto*, como dice mi revisora y amiga Liliana Gajardo—.

¿Acaso hay alguien que no requiera planificar?...

CAPÍTULO 1

RAÍCES DE LA PLANIFICACIÓN

“La planificación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio, mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca”.

Russell L. Ackoff

INTRODUCCIÓN

Hoy, *lo único permanente es el cambio*, no podemos esconder la cabeza y hacer como si no existieran, la opción que tenemos es adaptarnos y transmitir a nuestros hijos ese aprendizaje...

Necesitamos los planes

La administración de las organizaciones debe considerar esta realidad y hacer planes que tomen en cuenta la variabilidad del medio.

O sea, *necesitamos los planes*, pero, ¿qué planes y con cuál técnica se obtienen? Diferentes autores han planteado diversas posibilidades de planificación: interactiva, situacional, estratégica, etc... a todas ellas nos referiremos por la fórmula genérica “planificación tradicional”. Veremos que comparten una cosmovisión común de largo tiempo.

El objetivo de este capítulo es conocer la raíz de los diferentes planteamientos y obtener una visión general sobre los aportes de diferentes precursores y estilos de planificación. No es la intención realizar alguna forma de *análisis* comparativo o presentar una secuencia histórica.

Pretendemos *entender* el proceso de planificación tradicional y señalar algunas observaciones.

Comencemos entonces por conocer el aporte de los precursores...

LOS PRECURSORES

Resulta útil estudiar las contribuciones de los pioneros, porque todos han dado lo mejor de sí mismos para ayudarnos en la comprensión del proceso de planificación —también de la humanidad y la empresa—. Hay mucha reflexión que debe ser aprovechada, aunque estemos en desacuerdo con ellos en algunos puntos.

Sus palabras nos servirán de base para describir la planificación tradicional y nos ayudarán a plantear la planificación sistémica.

Antes de conocer sus aportes, aclaremos que no es la intención hacer un análisis comparativo, sino sólo obtener una visión general de su pensamiento. Tampoco la extensión del texto destinado a cada autor es señal de alguna forma de evaluación.

- ↓ En el libro *“Reingeniería de negocios”* se pueden encontrar más antecedentes sobre algunas de las personas nombradas aquí: Peter Drucker, Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor, Adam Smith y Russell Ackoff.

LA SABIDURÍA DE LOS CLÁSICOS

Aun reconociendo las limitaciones originadas en la cosmovisión mecanicista dominante desde el principio de la Era Industrial, cada vez que estudio a los autores clásicos —Descartes, Kant, Smith, Fayol, Taylor y otros— me queda una sensación de profundo respeto, de estar en presencia de mucha sabiduría...

Sería extenuante y poco práctico ahondar en la planificación desde la antigüedad, por esta razón, comenzaremos desde fines del Renacimiento, con la fundamental influencia de René Descartes.

•••

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL

Entendemos por planificación tradicional todo lo que hemos aprendido acerca de planificación desde principios de siglo a la fecha, considerando los aportes de los autores citados, en especial, Fayol, Ackoff, Porter y Mintzberg.

Así como no intentamos comparar a los autores mencionados en la sección anterior, tampoco pretendemos evaluar los diferentes tipos de planificación, lo que buscamos es describir de la mejor forma posible el estilo en boga, por eso utilizamos el término genérico: *planificación tradicional*.

El proceso tradicional de planificación

Entendemos por proceso tradicional de planificación la forma típica de hacer planificación hoy en día, bastante uniforme en la gestión de las grandes compañías —aunque es raro encontrar que alguna empresa pequeña o mediana haya tenido alguna experiencia formal de planificación—.

Es lo que típicamente se enseña en las universidades y sigue más o menos este sendero:

El sistema de negocios de la industria

Aquí se busca entender el sistema de negocios de una industria, esto es, conocer su estructura y potencial de rentabilidad.

En base a muchos diagramas y tablas se establece más o menos cómo opera una industria.

Análisis de la industria

El análisis clásico de la industria se concentra prioritariamente en las cinco fuerzas competitivas que propone Michael Porter:

- Competidores actuales
- Proveedores
- Compradores
- Sustitutos
- Nuevos entrantes

Aquí debiéramos contestar a: ¿Cuál es el negocio de la industria a que pertenecemos? ¿Cuál es el negocio de nuestra competencia?

¿Cuál es el ideal? No hay una respuesta definitiva, porque precisamente en industrias de mucha competencia, los retornos, el crecimiento y las realizaciones son enormes, como es el caso de la industria informática, uva de exportación, salmonera, la educación de posgrado y otras.

Las señales clásicas y convenientes, tales como desarrollarse en mercados donde existan altas barreras de entrada a nuevos interesados y donde la posibilidad de sustitutos sea escasa son ahora discutibles, con base en múltiples experiencias exitosas que no tenían esas “ventajas”.

El análisis de la industria es una recopilación exhaustiva de muchas fuentes de información para detectar las oportunidades y amenazas del medio.

Análisis FODA

Consiste en realizar un análisis competitivo más específico de la industria, especialmente centrado en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las *oportunidades* y *amenazas* tienen que ver con el *entorno* de la organización. Por ejemplo, en una empresa de confección de vestuario a pedido obtuvimos el siguiente resultado:

Oportunidades:

- Bajo desarrollo de la industria
- Poca especialización
- Rapidez en la entrega respecto a la importación
- Rigidez para el cambio

Amenazas

- Competencia externa

La idea es aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Después, viene un escrutinio interno —*introspección*— destinado a conocer nuestras *fortalezas* y *debilidades*, compararlas con las de la competencia para detectar oportunidades y así perfeccionar nuestras *ventajas competitivas*.

En el análisis clásico, buscamos las *ventajas competitivas*, en costo y/o algún elemento diferenciador: calidad, rapidez en la entrega, servicio óptimo, solidez, exclusividad, cumplimiento, etc...

Siguiendo con el ejemplo de la fábrica de confecciones, las fortalezas y debilidades que se encontraron fueron:

Fortalezas

- Tecnología propia en accesorios
- Organización flexible
- Innovación
- Experiencia
- Prestigio

Debilidades

- Costo fijo alto
- Falta capital de trabajo
- Indisciplina
- Falta estructura de ventas

Factores Críticos del Éxito

Se dice que los Factores Críticos del Éxito (FCE) son tan vitales para la empresa que afectan directamente sus posibilidades de sobrevivencia...

Los FCE dependen directamente de la misión de la empresa y son un apoyo en la toma de decisiones de la gerencia. Representan un filtro en la cantidad de información que llega a la persona que decide, quien podría delegar lo que no es un FCE.

En nuestro ejemplo de la empresa de confecciones se encontraron los siguientes FCE:

- Eficiencia en la producción
- Estabilidad en la producción
- Perfeccionamiento tecnológico

Los factores críticos del éxito se pueden clasificar en:

- *Permanentes*: se mantienen a través del tiempo y *son relativos a la industria*, es decir, se pueden encontrar en la mayoría de las empresas del mismo tipo, como el perfeccionamiento tecnológico, la eficiencia y estabilidad de la producción, del ejemplo anterior.
- *Temporales*: se mantienen por períodos cortos de tiempo, generalmente se originan en:
 - ◇ *Particularidades transitorias*, como una campaña comercial o el lanzamiento de un nuevo producto.

- ◇ *Hechos circunstanciales*, como una nueva ley, un incendio en instalaciones importantes o la renuncia de un empleado clave.
- ◇ *Situaciones programadas*, como el desarrollo de un proyecto, por ejemplo, la nueva organización de la empresa.

En general, alrededor de cinco es un número manejable de FCE. Mientras menos sean, más probable es su real utilidad. Si son muchos, se perderán en el tumulto.

Las situaciones que llegan a manos del ejecutivo, cuando pasan el filtro de los FCE, son atendidas con tranquilidad y amplio conocimiento de los hechos. Para su organización interna, es conveniente que el ejecutivo mantenga una carpeta actualizada y accesible sobre cada FCE, como parte del sistema de información gerencial.

Determinar las oportunidades de posicionamiento

Especialmente buscando las competencias esenciales (core competences), aquello para lo que somos especialmente buenos (un ejemplo clásico es la miniaturización en el caso de Sony).

El posicionamiento es la definición precisa de lo queremos comunicar a los clientes sobre la organización o los productos que vendemos.

Más precisamente, el posicionamiento es algo que sucede en la mente de los clientes y de todos los asociados. Es la idea que se presenta en el cerebro cuando se menciona la marca o la compañía. Por ejemplo: ¿qué significa para usted, Nestlé, Coca Cola, Babysan, Jaime González y Cía, IBM?...

El posicionamiento surge de algo muy simple, la cantidad de información que nuestro cerebro puede retener es una pequeña fracción de lo que recibe. El filtro son patrones formados en los primeros acercamientos a los productos. De aquí se desprende un concepto popular: los seres humanos somos prejuiciosos.

Surge también la necesidad de resistir y ganar desde un nicho de mercado donde una empresa pequeña sea líder.

EL “POSICIONAMIENTO” DE RIES Y TROUT

En su libro “Posicionamiento”, Al Ries y Jack Trout dicen: *En la selva de la comunicación de hoy en día, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos estrechos, practicando la segmentación. En pocas palabras, “conquistando posiciones”.*

Ellos se refieren a la “posición competitiva distintiva” de Porter como “establecer un posicionamiento en la mente del cliente”.

Agregan que: “El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizá usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace en la mente de los probables clientes, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos”.

Luego señalan: “El mercado de hoy ya no reacciona a las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiado ruido en el mercado. La pregunta que con mayor frecuencia se hace es por qué. ¿Por qué se necesita un nuevo enfoque en publicidad y en el mercadeo?” Responden que los consumidores están sometidos a un exceso de información, particularmente publicitaria, a través de los muchos medios disponibles. Entonces, no se obtiene mucho avance con más de lo mismo, sino con una nueva estrategia, el posicionamiento de un producto en la mente del cliente. Es ese posicionamiento el que comunica automáticamente”.

En *La guerra de la mercadotecnia*, Al Ries y Jack Trout mencionan el caso de la empresa MSA, el principal proveedor independiente de software para grandes computadoras, quien se aventuró impulsivamente en el negocio del software para microcomputadoras y comprometió parte importante de sus recursos. Para abreviar, su ataque frontal le valió una estrepitosa derrota y además arriesgó su liderazgo en el mercado de los grandes equipos.

El mapa estratégico del negocio

Desde el posicionamiento se comienza a formar lo que se llama un *mapa estratégico de la industria*, el cual nos ayuda a conocer nuestra posición y las posibilidades en relación con el enemigo... la competencia.

Precisamente se le llama “mapa estratégico” porque se le considera similar al mapa de operaciones en la táctica militar. Aquel que muestra en una gran mesa un modelo a escala del terreno donde se desarrolla la acción, las posiciones de los combatientes, sus fuerzas y los movimientos más probables.

Estrategia competitiva

Establecer la estrategia competitiva específica de nuestra organización. ¿Marketing o innovaciones? ¿En qué nos diferenciamos? ¿Nuestra orientación tenderá hacia la apertura de nuevos mercados o a innovar en productos manteniendo nuestro actual mercado?... Tenemos que buscar nuestras *ventajas competitivas* en cualquier aspecto diferenciador: calidad, rapidez en la entrega, servicio óptimo, solidez, etc..., es la forma como vamos a competir en el mercado.

Visión, misión y objetivos

También incluye definir visión y misión —generalmente difíciles de diferenciar en la planificación tradicional— objetivos generales, objetivos específicos, metas y proyectos específicos.

Tradicionalmente, la planificación ha definido objetivos y metas para un negocio en marcha, generalmente tomando como base una predicción obtenida de acuerdo a los resultados históricos.

Una vez que los objetivos están definidos por la gerencia, bajan por la estructura en forma de metas cada vez más específicas, para las cuáles los respectivos encargados proponen un programa de acción.

Observaciones a la planificación tradicional

De acuerdo con la descripción del proceso general de planificación del punto anterior, los aportes de los autores citados y nuestras propias experiencias, se plantean a continuación algunas observaciones que demuestran la necesidad de plantear un nuevo esquema de planificación, más que perfeccionar alguno de los existentes, como ha venido ocurriendo.

Énfasis excesivo en la competitividad

•••

CAPÍTULO 2

PLANIFICACIÓN SISTÉMICA

“Empecé a escribir este libro para proponer que la razón puede no ser tan pura como muchos suponemos (o deseamos), que emociones y sentimientos quizás no son para nada intrusos en el bastión racional: que acaso estén enmarañados en sus redes para mal y para bien. Las estrategias racionales del ser humano, maduradas a lo largo de la evolución (y plasmadas en el individuo), no se habrían desarrollado sin los mecanismos de regulación biológica, de los que son destacada expresión las emociones y los sentimientos”.

Antonio R. Damasio (en su libro “El error de Descartes”)

INTRODUCCIÓN

La *planificación sistémica* es un proceso permanente, sistemático y entrelazado con la operación de la empresa. Está destinado a mantener actualizado el plan de trabajo en la empresa, el que a su vez incluye un fondo de emoción y un primer plano con resultados visibles: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción. El plan es la base para las decisiones del día a día, contiene la proyección de la empresa en un futuro supuesto y representa el rendimiento mínimo que esperamos superar con las oportunidades que el medio ofrecerá.

Algunas precisiones:

- Por plan entendemos el resultado del proceso de planificación.
- El rendimiento mínimo es lo que esperamos obtener o decidir en el futuro observando desde nuestra perspectiva; en consecuencia, *es un punto de referencia que nos permite contrastar las oportunidades que el medio nos ofrece.*

Otra buena definición de planificación sería: *ocuparse del futuro en lugar de preocuparse.*

En la planificación sistémica, el sujeto de estudio es la *organización*, en el sentido de un *sistema social*, término genérico utilizado para referirnos a una empresa, corporación, universidad, colegio, grupo social, iglesia o cualquier otra institución.

El sistema social es un conjunto de personas. Aprende e incorpora la necesaria variedad, flexibilidad, sorpresa e intuición propias de un sistema autónomo.

La planificación sistémica considera que una buena idea, tal vez aquélla que puede llevar muy lejos a la organización, *puede surgir en cualquier momento y lugar, dentro o fuera de la empresa, ser concebida o recogida por cualquiera de sus integrantes, y ...aceptada.*

Así, el plan existe, pero queda en un segundo plano, lo importante es la persona que decide. Es como en el trabajo de equipo, ahí cualquiera de los integrantes del grupo detiene la producción. Lo mismo con el plan, lo seguimos, pero podemos dejarlo si encontramos una oportunidad mejor respecto a la misión en que estamos empeñados.

•••

PILARES DE LA PLANIFICACIÓN SISTÉMICA

La planificación sistémica tiene bases muy sólidas, se funda en tres pilares: sistemas, clientes y colaboración. En otras palabras, *se expresa a través del lenguaje de la teoría de sistemas, está centrada en el cliente y su dirección es la colaboración.*

Son como los pies del caballete del pintor, flexibles y firmes a la vez.

Teoría de Sistemas

Prácticamente todas las ciencias no exactas —como la economía, la medicina, la psicología e, incluso, la física cuántica— están volviendo sus ojos hacia la teoría de sistemas. El motivo se encuentra en que ésta provee un conjunto de herramientas que nos ayuda a entender el mundo del que somos parte, en particular las interacciones entre las personas. La gestión de empresas se ve particularmente beneficiada porque también la base es... el conjunto de personas.

•••

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN SISTÉMICA

Hemos encontrado que la planificación sistémica tiene ocho principios fundamentales, divididos en cuatro pares:

- *Idealización y creatividad*, orientados hacia la concepción de una visión, tal vez a partir de sueños difusos, la generación de problemas y muchas, muchas soluciones.

↓ Estos dos principios se encuentran desarrollados más extensamente en el capítulo primero del libro “*Reingeniería de negocios*”.

- *Participación y emoción*, incorporando a todas las personas de la empresa y aprovechando nuestra característica innata de tomar decisiones con base en una unión indivisible de sentimientos y racionalidad.
- *Continuidad e incertidumbre*, siempre estamos planificando, es una realidad que debemos aceptar, aunque con la humildad de reconocer que cualquier objetivo es sólo un resultado probable.
- *Trabajo holístico y síntesis*, la planificación se lleva a cabo en todas partes a la vez, de manera desestructurada y observando el conjunto y su relación con el medio antes que las partes.

Conservando la comparación que hiciéramos al comienzo del capítulo, recordemos que estos principios son las herramientas del planificador, como los materiales de trabajo del pintor: tela, pinturas, pinceles, etc... Son indispensables para lograr un cuadro pero insuficientes. Se integran al trabajo del artista de tal forma que parecieran no existir, pero están ahí... igual que los principios de la planificación sistémica cuando están internalizados, realmente aprendidos, de tal forma que su influjo es inconsciente.

•••

BÚSQUEDA DE LA ESENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Una ocupación predominante de la planificación sistémica es encontrar la esencia de la organización, aquella que la identifica. Como la esencia del cuadro que pinta el artista. Es la combinación única que se produce entre la habilidad central y el sistema de diferenciación, tal como se aprecia en la figura 2-7, el núcleo es la habilidad central de la empresa y su entorno inmediato es el sistema de diferenciación.

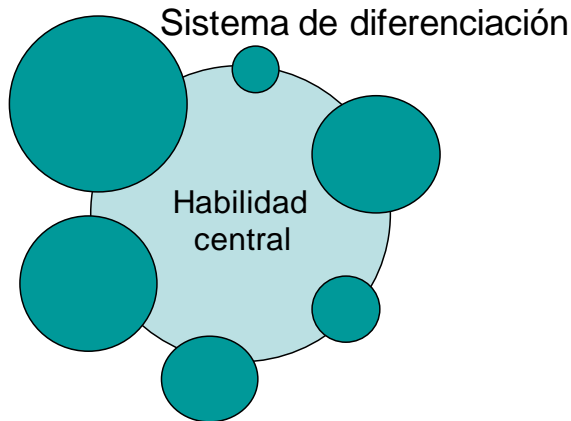


FIGURA 2-7. ESENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La esencia de la empresa es tan fundamental que toda la estructura organizacional y los procesos están a su servicio.

CADA SER HUMANO ES ÚNICO

Esto concuerda con lo que plantea Humberto Maturana en todos sus libros, respecto a que cada ser humano es un caso único y original... igual que las empresas.

EN BÚSQUEDA DEL SENTIDO DE LA VIDA

Así como el ser humano, según Viktor Frankl, fundador de la logoterapia, está en última instancia en búsqueda del sentido de la vida, las personas que integran la organización también deben preguntarse cuál es el sentido de la existencia de ésta, el rol que le toca jugar en la sociedad... su esencia.

Habilidad central

Es indispensable que busquemos nuestra mejor habilidad, aquélla por la que nos reconocerán en la sociedad. La idea es obtener un enunciado lo más preciso posible, por ejemplo:

- Modella es muy hábil en la fabricación de blusas.
- En Transtecnia Chile es su capacidad organizativa.
- Para Coco Legrand —conocido humorista chileno— es su capacidad de comunicar.
- Tecnoropa tiene amplia habilidad para fabricar jeans.
- Benetton se distingue por sus diseños.
- Santiago Ferretti —fundador de negocios de chalecos y muebles finos— se distingue por su creatividad.

La habilidad central de la organización nace de sus fortalezas.

Las fortalezas

Debemos destacar en forma especial que *lo que hace la diferencia en una empresa no es lo que hace menos mal, sino lo que hace muy bien*. Esto significa:

- Destinar a las fortalezas el máximo de tiempo y recursos para acrecentarlas y llevarlas a un nivel de excelencia, hasta lograr lo que denominamos una *habilidad central*.
- Invertir en las debilidades un mínimo de tiempo y recursos, solamente para mejorarlas un poco, lo suficiente como para que no pongan en peligro la existencia de la empresa.

¿No le parece revolucionario? Es exactamente al revés de como lo aprendimos en el colegio, donde nos gastábamos todo el tiempo en llevar las debilidades a un punto de rendimiento medio y las fortalezas quedaban abandonadas.

•••

CAPÍTULO 3

TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN SISTÉMICA

“He aquí la gran encrucijada: fomentar la libertad creadora o la libertad de maniobra, la que permite disponer de todo como medio para lograr ganancias inmediatas. Si se hace lo segundo, puede dominarse al pueblo, tras convertirlo en masa y cegarlos para los valores. Si se opta por lo primero, se renuncia al dominio y se logra el único modo auténtico de amparo que puede lograr el hombre: el que se deriva de la asunción activa de los valores, de las posibilidades de juego creador que le ofrecen las realidades del entorno”.

Alfonso López Quintás

INTRODUCCIÓN

En este capítulo nuestro desafío es muy concreto, definir una técnica que nos permita obtener el plan. Además está destacar que debe estar impregnada de los conceptos del capítulo anterior.

Usamos la palabra *técnica* en un sentido amplio, humano, que incluye lo emocional y lo racional, intrínsecamente unidos, tal como vimos en los capítulos anteriores. Una parte es el alma, el deseo de querer avanzar a planos superiores, el anhelo de cumplir sueños dormidos y querer dar forma a fantasías difusas. Lo demás es un método probado y depurado que funcione bien.

Nuestro desafío es conservar esa unidad en un plan preexistente e infinitamente reformulado que surge de la planificación sistémica.

Ese conjunto indivisible tiene sólo dos elementos: el fondo y el primer plano. El fondo es la emoción y el primer plano son los resultados visibles: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción. Los dos elementos deben avanzar en conjunto a través de borradores sucesivos del plan.

El plan debe *mover a la acción* de las personas, como respuesta a la necesidad de una visión compartida que guíe el destino de la organización. Para lograr este objetivo, no basta con una redacción apresurada de principios por parte de los gerentes, sino que es necesario apreciar el *proceso* de obtención de ese resultado, tal como vimos en el capítulo anterior.

El plan es... como un cuadro muy especial, porque es dinámico, similar al paisaje que uno observa desde una ventana. Con un fondo que imperceptiblemente llena todos los espacios, a veces difuso, sobre el cual aparecen figuras muy nítidas en primer plano. La identidad del cuadro se obtiene de la unión total y armónica entre esos dos planos.

En ese cuadro... y en el plan, uno puede apreciar que el fondo varía sutilmente, podemos visualizar los cambios con el correr del tiempo, como cuando cambian las estaciones o crecen los árboles. Sin embargo, todos los días veremos variaciones en las figuras del primer plano, lo que no excluye los cambios mayores e inesperados.

•••

LA EMOCIÓN

Es difícil plasmar en una técnica algo tan subjetivo y rico en variedad como es la emoción. En este aspecto las empresas son muy diferentes, por eso es que la vemos como el fondo de un cuadro, un poco difuso.

Debemos recordar que, como seres humanos, la emoción pesa tanto o más que la racionalidad en el gobierno de nuestras vidas y de nuestras empresas. No se pueden detallar mucho, precisamente porque las emociones se viven, no se racionalizan.

La emoción es fuente de motivación de todas las personas de la organización y es el principal alimento del líder. Es el nexo que nos une con el entorno, nos ayuda a reflejarnos y compartir experiencias con quienes tienen la misma perspectiva, aun cuando cumplan misiones diferentes.

EL AROMA DEL PAN RECIÉN HORNEADO

Tal como lo reflejara muy gráficamente un amigo —el Doctor Raúl Prieto hablando de su socio en una panadería— la emoción del negocio es... romper uno de los panes que estamos produciendo, inspirar profundamente, sentir su aroma y esbozar una sonrisa de satisfacción.

La intensidad

De la emoción deriva lo que hoy hace la diferencia en los negocios: la *intensidad*. Esto es lograr una profundidad y una atención en el hacer del día a día que no se logra con imposiciones o manipulación. No es lo mismo que el estrés, que a la larga resulta dañino para las personas y la empresa.

La intensidad es un mayor nivel de actividad que permite lograr objetivos inalcanzables de otra manera. Tal vez sea la base de la productividad, porque *es estar ahí, con todos los sentidos y la mente puestos en lo que hacemos*. Hay quienes le llaman eutres —o estrés positivo—. Trabajar con intensidad es saludable para la persona y para la organización.

Aquí no se trata de comprar el tiempo de alguien, lo que queremos es que nos entregue su corazón.

INTENT (INTENSIDAD)

La palabra intensidad viene del término inglés intent. Significa atención, interés, estar dedicado a, empeñado en o resuelto a...

LA DIFERENCIA VITAL

Frederick Harmon y Garry Jacobs estudiaron detenidamente el tema de la intensidad. Sus conclusiones las plasmaron en el libro “La Diferencia Vital”. Dicen los autores: “El primero y probablemente el más importante de nuestros hallazgos fue el papel esencial que la energía del ser humano desempeña en el desarrollo de los individuos, las compañías y las sociedades. Observamos que las compañías que han alcanzado el éxito convierten esta energía en una *atmósfera de intensidad*, que no existe en otras empresas. Nos propusimos descubrir los orígenes de esa energía y el proceso a través del cual ésta se transforma en *intensidad*, para encontrar en ellos una clave del secreto del éxito duradero”. Agregan que esta clave *es la personalidad de la propia compañía*.

A continuación la definen: “*personalidad* es un término amplio que consta de varios componentes. Descubrimos que el paralelo que existe entre el individuo y la compañía es más que una simple metáfora: alberga una verdad más profunda. Todas las piezas del rompecabezas empezaron a encajar y pudimos apreciar un patrón de relaciones recíprocas dentro de la corporación. Los valores, la organización, las personas, los sistemas, las destrezas, la tecnología, las máquinas, los materiales y el dinero no son componentes aislados. Forman parte de un todo integral y viviente — una personalidad”.

Fuentes de emoción

La emoción tiene muchas fuentes y en cualquier empresa influyen prácticamente todas. La emoción surge, por ejemplo, de: nuestros sueños, tradición e historia. De apreciar la necesidad social concreta que estamos satisfaciendo: abrigo, alimentación, consejería, etc... En otros casos proviene de los valores, como los principios éticos, morales o el cumplimiento del deber con los colaboradores, los clientes, la familia, la patria, etc...

En los investigadores hay consenso en señalar la visión compartida y la justicia como fuentes inagotables de emoción.

Independiente del tipo de emoción, la fuerza que ésta genera solamente podrá ser canalizada hacia las realizaciones concretas si existe fe y confianza.

•••

RESULTADOS VISIBLES

Llamamos “resultados visibles” a cuatro elementos muy concretos del plan: misión de la empresa, imagen deseada, objetivos y programa de acción.

Son como... las nítidas figuras de primer plano del cuadro del artista que nos acompaña.

Es una parte del plan de orientación más racional que emocional, así es que también discutiremos, al final de la sección, el tema de las mediciones.

Misión del negocio

La *Misión del negocio* es la función específica que me corresponde desarrollar en el sistema del que formo parte, aquella función donde otorgo un verdadero valor agregado. Además, la misión debiera ser plenamente reconocida por la sociedad como útil y complementaria para lograr el objetivo de bien común.

El estilo de redacción es fundamental para que las personas crean en la misión y pueda ser una guía para la organización. Si sólo se hace por cumplir, sin el compromiso, es mejor no hacerla.

Típicamente incluye:

- El lema de la organización. Veamos algunos ejemplos de empresas chilenas:
 - ◊ En la mayor cadena de supermercados: *Santa Isabel, la familia de todos.*
 - ◊ En una prestigiosa fábrica de alimentos: *Ambrosoli, calidad garantizada.*
 - ◊ En una tienda por departamentos: *La Polar, llegar y llevar.*
 - ◊ En un conocido banco: *BCI, somos diferentes.*
- La visión.
- Los clientes y mercados que atendemos.
- Los productos y servicios que ofrecemos.
- La esencia de la organización: habilidad central y sistema de diferenciación.
- Los valores de la organización, especialmente en relación con los asociados más cercanos: integrantes de la organización y clientes.

La misión debe reflejar el conjunto de personas a las cuales servimos y el aporte concreto a la satisfacción de sus necesidades.

Una misión no es algo que puede o no cumplirse. Una misión es un *Target*, un conjunto indivisible que incluye el destino, la organización y los medios. Como *Target*, la organización *es* la misión, la vive como la realidad en la que está inmersa y no como una posibilidad futura o deseable. Es un compromiso total.

LA MISIÓN COMO TARGET

La palabra *Target* se usa principalmente en Japón y se refiere a una totalidad respecto al logro de algo. Por ejemplo, para un arquero, el acto de apuntar la flecha, soltar la cuerda y dar en el blanco es un todo indivisible y él es parte de ese proceso. En marketing se usa el concepto “targetting” para decir: “focalizar” la campaña en ciertos clientes solamente, como un “blanco”.

Definición del negocio

La definición del negocio tiene hoy la forma de un *proceso continuo de repensar el negocio con un enfoque sistémico* (observando el conjunto antes que las partes y estudiando la interacción entre ellas). Se reconoce que el principal bien de las empresas son las personas, reemplazándose la distinción entre planificadores y ejecutores, por un esquema participativo basado en consenso y compromiso.

El primer paso de la técnica es aclarar el giro: ¿cuál es el negocio? o ¿cuál es el valor agregado de nuestra actividad?

Más que respuestas, todo comienza por hacerse una serie de preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Por qué? ¿A dónde vamos? ¿Dónde estamos? ¿Cómo llegamos?...

•••

PALABRAS FINALES

Estimado lector, deseo agradecer su paciencia. Hemos recorrido juntos un largo y, confío, fructífero camino. Comenzamos por conocer el pensamiento de autores clásicos y modernos, seguimos con una revisión de las características de la planificación tradicional y discutimos una serie de dudas sobre su real utilidad.

Luego revisamos las características de la planificación sistémica. Ahí nos detuvimos a estudiar sus pilares: teoría de sistemas, orientación al cliente y colaboración. También estudiamos los cuatro pares de principios: idealización y creatividad, participación y emoción, continuidad e incertidumbre, trabajo holístico y síntesis. A continuación nos ocupamos en determinar cómo buscar la esencia de la organización, descubrimos que era a través de identificar nuestra habilidad central y construir alrededor un sistema de diferenciación.

Terminamos el libro con una técnica breve y práctica para obtener un plan que contiene emociones y resultados visibles: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción. Observamos la aplicación de la técnica en una empresa pequeña.

A lo largo del libro mantuvimos una comparación de la planificación sistémica con el proceso de pintar un cuadro, dijimos: los pilares son como el caballete, los principios como los materiales, la búsqueda de la esencia como el motivo del cuadro, la emoción como el fondo y los resultados visibles como las figuras del primer plano. Está todo, incluso el consultor como alguien que facilita el camino o apoya en la técnica, pero... falta algo: la mano firme del artista que con su traza rompe el blanco de la tela, su mano... *usted es la única persona que puede pintar su cuadro...o hacer el plan que guiará el rumbo de su empresa o ...vida.*

Gracias.

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.