

¿Cómo mejorar los procesos de reflexión estratégica? Claves de un buen proceso de reflexión

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy



Pese a ser ampliamente utilizados en la formulación de estrategias, los procesos estructurados de reflexión estratégica necesitan evolucionar y mejorar, no solo para evitar errores relacionados con el propio diseño o con sesgos en el razonamiento de los participantes, sino también para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial actual. Además de identificar las causas por las que se requieren cambios en los procesos de reflexión estratégica, el artículo propone los elementos críticos para su mejora.

Hoy más que nunca, en un escenario de incertidumbre y crisis duradera, las empresas necesitan reflexionar sobre su estrategia, sobre cómo construir su futuro y no solo sobre cómo sobrevivir en el corto plazo.

Entre las distintas formas de llevar a cabo este apasionante ejercicio, destacan los *procesos estructurados de reflexión estratégica*, que permiten, utilizando distintas herramientas en un periodo de tiempo establecido, entender las claves del entorno y su impacto en la organi-

zación, ser conscientes de las capacidades reales de la organización y diseñar un posicionamiento diferencial de la empresa, seleccionando entre distintas alternativas posibles y marcando planes claros para su consecución.

Sin embargo, muchos directivos piensan que sus procesos de reflexión estratégica son mejorables. De hecho, una investigación reciente¹ realizada por B+I Strategy sobre una muestra de 150 empresas españolas de distintos sectores de actividad, revelaba que solo un tercio de ellas considera que sus procesos de definición e implantación de la estrategia son diferenciales o innovadores.

Esta insatisfacción con el proceso de reflexión estratégica resulta grave porque, conforme a nuestra experiencia, *los errores en el diseño y gestión de los procesos conducen a decisiones estratégicas mal tomadas*, a reflexiones continuistas, que no consiguen desplegar todo el potencial de la organización o a estrategias que una vez definidas no pueden ser implantadas.

Causas frecuentes de «fallos» en los procesos de reflexión estratégica

Antes de entrar a analizar cómo se pueden mejorar los procesos de reflexión estratégica, conviene identificar cuáles son los errores más frecuentes que suelen darse en los mismos.

- *Reuniones grises*. Debates en que se sabe lo que va a decir cada uno antes de que empiece a hablar, discusiones en que siempre participan los mismos, responsables de área que se limitan a dar opinión sobre su «feudo particular» pese a haber sido preguntados por las oportunidades de conjunto, suelen ser síntomas de procesos poco creativos, en que difícilmente se van a llegar a ideas novedosas o frescas.
- *Contestar a «preguntas equivocadas o poco retadoras»*. En ocasiones se dan largas y acaloradas discusiones en los equipos de reflexión estratégica que les arrastran en la dirección equivocada. Detrás de esta situación está con cierta frecuencia la falta de claridad o de acierto en las preguntas que se deben responder en el proceso de reflexión.
- *Decidir por «anécdotas»*, o por observaciones personales parciales, incluso aunque los datos indiquen lo contrario. No son infrecuentes los procesos en que no se recaba suficiente información o peor aún, en que existiendo tales datos, se rechazan porque no encajan en la «visión de la realidad» del equipo directivo.
- *La «parálisis por el análisis»*. Sería el caso de aquellos equipos directivos que «nadan» en un océano de información, pero que no son capaces de tomar una decisión porque la propia maraña de datos, impresiones y detalles a los que se enfrentan se lo impide.
- *Buscar la «idea» perfecta*, caer en la trampa de dedicar mucho más tiempo al qué y su detalle, que al cómo, a explorar la forma en que realmente puede abordarse.

¹ B+I Strategy, 2010. «Cómo hacen estrategia las organizaciones».

- *No hacer participar a las personas correctas*, es decir a las que de verdad tienen opinión y/o capacidad de decisión sobre los asuntos que se van a tratar. Pese a parecer una obviedad, es un error bastante frecuente conforme a la investigación realizada, y una de las razones que dificultan la implantación.
- *Acordarse de la implantación solo cuando hay que implantar*. Lograr la participación e implicación de las personas responsables de la ejecución, valorar distintas alternativas para llevar a cabo las iniciativas propuestas, asignar medios suficientes, comunicar los resultados y concretar mecanismos de seguimiento que involucren a la alta dirección son formas de facilitar que la Estrategia definida se ponga en marcha.

Además de los errores anteriores, relacionados con el propio diseño del proceso o con los «modelos mentales» y sesgos en el razonamiento de los participantes en el mismo, *los cambios en el entorno* en que se desenvuelve la actividad de las organizaciones demandan también la evolución en la forma de hacer estrategia.

De esta manera, los procesos de reflexión excesivamente rígidos y continuistas pierden sentido en escenarios de cambio cada vez más acelerados, en que las oportunidades y también las incertidumbres se multiplican, en un mundo global y cada vez más interconectado, en que la innovación y la tecnología juegan un papel importante y en que los consumidores/clientes están cambiando sus hábitos y forma de interacción con la empresa.

«Conforme a nuestra experiencia, los errores en el diseño y gestión de los procesos conducen a decisiones estratégicas mal tomadas, a reflexiones continuistas o a estrategias que, una vez definidas, no pueden ser implantadas».

Propuestas para mejorar los procesos de reflexión estratégica

Teniendo en cuenta todo lo anterior, para generar estrategias exitosas las empresas necesitan replantearse el proceso a través del cual aquellas se diseñan y ejecutan. Según nuestra experiencia, los procesos de reflexión estratégica deben incorporar crecientemente los siguientes rasgos:

- *Procesos más dinámicos y continuos*. La elevada incertidumbre y rapidez del entorno empresarial, debe llevar a enfoques más ágiles y a ciclos más breves entre formulación e implantación. Se requiere una mejor ligazón entre las fases de diseño estratégico y de revisión y actualización ágil en función de los resultados obtenidos por las estrategias diseñadas y/o de los cambios en el entorno.
- *Procesos periódicos estructurados como un componente crítico, pero no único de la formulación estratégica*. Los procesos organizados de reflexión tienen innegables ventajas para las organizaciones ya que fomentan el aprendizaje y la preparación estratégica de sus partici-

pantes, contribuyen a la generación de nuevas ideas, permiten comprender mejor los problemas y lograr un mayor nivel de involucración. Sin embargo, si el diseño y desarrollo de estrategias debe ser un continuo por las razones ya expuestas en el punto anterior, además de contar con procesos periódicos de reflexión, las organizaciones deben disponer de personas entrenadas para pensar estratégicamente y ágiles para la toma de decisiones. La falta de profesionales con capacidad de reflexionar estratégicamente y, sobre todo, el insuficiente tiempo dedicado a ello son, de hecho, las principales dificultades señaladas por las empresas españolas en sus procesos de diseño estratégico.²

- *Procesos equilibrados, que promuevan la creatividad pero manteniendo una visión racional y lógica de la estrategia.* Como señalan algunos expertos, una buena estrategia es el resultado de la combinación de estas dos lógicas de pensamiento, analítica y creativa. La utilización constante y en exclusiva de las mismas herramientas analíticas es probable que lleve a estrategias incrementales y no deje ver nuevas oportunidades. El reto de un proceso de reflexión estratégica es cuestionar, en ciertas fases, los modelos mentales de los directivos y del sector en general. Para ello puede resultar útil incorporar nuevos métodos que favorezcan la creatividad, la intuición y la experimentación.
- *Procesos participativos pero eficientes.* La participación, de distintas formas y con diferente intensidad, de personas internas y de fuera de la empresa (clientes, proveedores, etc.), de personas de distintas áreas y de diferente nivel dentro de la organización, enriquece sustancialmente un proceso de reflexión. Sin embargo, los procesos participativos pueden restar eficiencia y agilidad al proceso y pueden llevar a un «falso consenso» en la toma de decisiones. Por ello, es vital gestionar adecuadamente la participación garantizando su eficacia. La necesidad de procesos abiertos a la participación de terceros se acentúa si consideramos la importancia creciente de las interrelaciones entre agentes en la actividad empresarial.

En definitiva, planificar adecuadamente el proceso y gestionarlo bien durante su desarrollo, reconduciendo los puntos de bloqueo en cuanto aparecen, contribuye sin duda a que se diseñen e implanten buenas estrategias. Creemos que el diseño de procesos de reflexión estratégica con los rasgos señalados (dinámicos, iterativos, equilibrados, participativos pero eficientes) mejora significativamente la calidad de los mismos. Sin embargo, no debemos olvidar que los procesos siempre se deberán adaptar a la realidad de cada organización, a su identidad propia e irreplicable, a su momento madurativo, entorno, cultura y estilo de liderazgo.

² B+I Strategy, 2010. «Cómo hacen estrategia las organizaciones». Según los resultados de esta investigación, un 60% de las empresas analizadas consideran que la falta de tiempo para pensar estratégicamente es su principal dificultad para una adecuada formulación estratégica. Un 40% consideran que en su organización existen pocas personas con capacidad de pensar estratégicamente.