

Capítulo 2 - LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LA ADMINISTRACIÓN

Lección 6 - LA PLANEACION ESTRATEGICA, ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.

La organización y la administración en la Planeación Estratégica comprende conceptos como: Administración por Objetivos, JAMES STONER (1994:247), plantea que la administración por objetivos aporta "la participación activa por parte de los administradores y de los miembros del equipo de trabajo en cada uno de los niveles de la organización".

Según PETER DRUKER (1954) en "THE PRACTICE OF MANAGEMENT", plantea la administración por objetivos, y ofrece un modo de integrar y concentrar esfuerzo de todos los miembros de la organización en las metas de la alta administración y de la estrategia organizacional general.

El concepto de Resistencia al Cambio, es importante la percepción que se tenga del cambio:

- Hay quienes perciben el cambio como una **amenaza**, sus reacciones son: temor, angustia, sensación de desesperación y congojo que los conduce a tener un comportamiento de lucha en contra del cambio.
- Otros lo perciben como algo que está fuera de su **alcance**, y su respuesta es esperar a que alguien actúe a su nombre.
- Pero hay también quienes ven el cambio como un desafío. Es esta la visión del estratega, detrás de la búsqueda del cambio hay una actitud estratégica y una actitud innovadora.

Surge el **Desarrollo Organizacional**, formalmente se define por FRENCH ETAL (1984:17) como: "Un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización; particularmente por medio de un diagnostico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal, y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor de

operaciones y la utilización de la teoría y la tecnología de ciencias conductual aplicada que incluye la actividad de investigación, como la herramienta mas importante.

Se entiende por Cultura Organizacional, según GARZON (1996:50) como: "El sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias, influidas por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus fundadores, sus lideres actuales y pasados, que moldean las relaciones del individuo ante diversos problemas, coordinando dichas respuestas".

La innovación, según GARZON (1996:67) la define como "Es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en: negocios, servicios, entrar en el mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas.

Para el desarrollo eficiente de la Planeación Estratégica en las organizaciones se necesita de un líder, según STONER (1997:509), dos funciones son las principales: una relación de actividades o funciones de resolución de problemas y el apoyo del grupo o funciones sociales como ser mediador en conflictos, asegurándose que los individuos se sienta valorados por el grupo.

Los conceptos anteriormente expuestos, nos permiten evidenciar la importancia de la Planeación Estratégica en las organizaciones y la administración, soportando estas teorías y practicas que las enriquecen estructuralmente.

En las organizaciones, la necesidad de coordinación y motivación originaron el surgimiento de la administración por objetivos; el presupuesto de capital se dio por los creciente tamaños de las inversiones en activos fijos, estas soluciones no fueron integrales, por lo cual las ciencias administrativas desarrollaron sus propios métodos sistémicos, las ciencias comenzaron a contribuir con la percepción del comportamiento de las organizaciones y los administradores, aportando las soluciones que prometían los mejores resultados, reduciendo ésta los costos.

Lección 7 - CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, regionales y estatales. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Otros conceptos relacionados

- - Planificación: "Es el hecho de hacer el plan o proyecto de una acción".
 - Planificar es el conjunto de organización, planificación, ejecución y gestión.
 - Organizar: Es una de las funciones administrativas de un gerente.
Comprende dos procesos básicos:

1. El desarrollo del marco estructural para la empresa y

2. La definición de las relaciones administrativas y operativas.

3. Programación: "Es la acción de coordinar en el tiempo y en el espacio las distintas partes que intervienen y son necesarias para la realización de la obra, fijando la interdependencia entre ellos".

4. Ejecución: "La acción de poner por obra una cosa".

5. Es la acción de materializar lo que estamos programando.

6. Control: "Inspección, fiscalización, intervención".

7. Gestión: " Es la acción y efecto de administrar"

Administración:

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

"La palabra *administración* se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación.

La etimología de *minister*, es enteramente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Así *magister*, indica una función de autoridad, *minister* expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta".

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Brook Adams. *La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.*

Koontz & O'Donnell. *La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.*

G. P. Terry. *La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.*

Henry Fayol. *Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.*

E. F. L. Brench. *Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.*

Con base en los anteriores conceptos, y aprovechando su fondo común se propone la siguiente definición:

El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo.

Lección 8 - GERENCIA E INNOVACIÓN

Las tendencias actuales y los cambios dinámicos del entorno, crean para las organizaciones y sus directivos la necesidad prioritaria, adaptarse a las nuevas condiciones, en la medida que los esquemas de referencia frecuentemente utilizados se tornan obsoletos, frente a las nuevas condiciones.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son prácticas nuevas, que involucran a las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, será necesario que los gerentes orienten de manera más enérgica sus esfuerzos para alcanzar adecuados niveles de productividad y eficiencia, personal y laboral (Desarrollo de Competencias).

La adopción de nuevos esquemas gerenciales es el reflejo de la forma como la organización piensa y opera, condición que hace necesarias las siguientes características:

- Personas con conocimientos para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Procesos flexibles, para afrontar frente a los cambios introducidos por la organización
- Estructura plana, ágil, reducida, que permita crear ambiente de trabajo que satisfaga a las personas que participen en la ejecución de los objetivos organizacionales
- Sistemas de recompensa basados en la efectividad, en la obtención de resultados dentro del cual se comparte el éxito y el riesgo.
- Equipos de trabajos integrados y participativos, en relación con las acciones que desarrolla la organización.

La incertidumbre, acerca de la evolución de la función directiva y de su contexto, genera creciente ansiedad por parte de los ejecutivos de empresa. Es posible, satisfacerla mediante la identificación de las características que, definen el perfil del directivo proactivo y proclive a renovación permanente.

Innovación es más que ingenio.

"La innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la Práctica de la innovación"
Peter Drucker en Innovación y Empresariado Innovador

Quieres empezar un negocio pero no tienes una idea clara de qué quieres, cómo lo quieres o dónde lo quieres, tranquilo, muy pocas personas lo saben cuando empiezan, es más, saberlo no es garantía de éxito, aunque sí lo hace más fácil.

Si ya tienes una idea y te pareció difícil llegar a ella, has comenzado, pero viene una parte en realidad dura que consiste en analizarla, buscar antecedentes, identificar competidores, reconocer sus debilidades y fortalezas, en fin, trabajar en ella para sacarla adelante. Crees que tu idea es única pero, en el camino subsiguiente a la concepción encuentras que no, que alguien ya la tuvo, tranquilo, probablemente no existen "ideas geniales", pero con trabajo

duro, orden, equilibrio y mucho esfuerzo podrás hacer de tu idea una lucrativa realidad.

Peter Drucker, el más grande "pensador" de la administración, identificó algunas cosas que los innovadores, como tú, deben hacer y otras que definitivamente no deben, además de otras que denominó condiciones para innovar:

LAS QUE SI

1. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES: busca las fuentes, todas, de oportunidades para innovar. Algunas de ellas son: el mercado, los procesos, los cambios demográficos y los nuevos conocimientos. Esta búsqueda debe ser organizada y estar cimentada sobre una base sistemática y regular.

2. SALIR A OBSERVAR: no basta con concebir la idea y hacer el análisis financiero. Debes salir a la calle, escuchar a las personas, preguntarles, observarlas, ahí se encuentran necesidades que permitirán ser cubiertas. "¿Cómo debe ser la innovación para que la gente desee usarla y vea en ella su oportunidad?"

3. SIMPLIFICAR Y ENFOCAR: para que una innovación funcione debe ser simple y centrada. El pulso de la sencillez se da cuando tu la conoces y dices "Es obvio ¿por qué no se me ocurrió a mí?". Además debe estar enfocada en una cosa, solucionar un problema, cubrir una necesidad. Pocas son las innovaciones diversificadas.

4. EMPEZAR POR PEQUEÑO: Una innovación efectiva debe comenzar siendo pequeña. Es mucho más manejable, más flexible, más fácil de corregir, además más barata en términos de inversión de capital y de recursos humanos. Se puede empezar en grande? La respuesta es sí, pero es más sencillo corregir errores cuando provees a seis tiendas locales que cuando lo haces a 23 supermercados en grandes ciudades.

5. BUSCAR LIDERAZGO: las innovaciones exitosas apuntan a ser líderes en su campo. No importa que el liderazgo se de en un pequeño segmento de

mercado, lo que vale es que se apunte a alcanzarlo, de otra manera sólo se crean las oportunidades para la competencia.

LAS QUE NO

Son pocas pero importantes, aquí van:

1. Si bien es importante que tu idea o tu proyecto sea innovador, no debes preocuparte porque sea "revolucionario", Drucker llama a esto "no trates de ser astuto". Recuerda que tu innovación va a ser manejada por seres humanos y no todos o mejor, la gran mayoría somos gente común y corriente. Si para desarrollar el proyecto se necesitan fuertes dosis de astucia y de "personas astutas", probablemente sea difícil adelantarlos.

Citando a Drucker, "cualquier cosa que necesite "astucia" para su manejo o producción está destinada al fracaso, ya sea por su diseño o su fabricación".

2. Si recuerdas, una de las características para innovar con éxito es el enfoque, entonces ¿para qué diversificar desde el comienzo? No crees que sea mejor centrarse en una cosa. El enfoque puede estar en una función específica, en un nuevo proceso o en el propio mercado, un nicho donde se pueda atacar. Si ramificas tu idea desde el comienzo, probablemente se va a tornar confusa.

"Debe existir un núcleo unificador de los esfuerzos innovadores"

3. ¿Debes pensar en el futuro? si, pero la innovación debe hacerse para el presente "no basta decir: dentro de 20 años habrán tantos ancianos que necesitarán esto. Uno debe poder decir: hay tantos ancianos en la actualidad como para que esto les sirva. Por supuesto que el tiempo trabaja en favor nuestro ya que dentro de 25 años habrá más".

Lección 9 - LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

La Planeación Estratégica en su fase más avanzada se ha denominado Gerencia Estratégica, definida por FRED. R. DAVID (1990:3) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La formulación de estrategia es:

- Identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa.
- Fijación de objetivos.
- Desarrollo de estrategias alternativas.
- Análisis de las alternativas
- La toma de decisión de cuál seleccionar.

LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.

- Fijar metas.
- Diseño de políticas.
- Motivación del talento humano.
- Garantizar recursos.

LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Comprueba los resultados de la:

- Ejecución
- Formulación

FRED R. DAVID (1990:3) afirma que el proceso de la Planeación Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en las organizaciones, es decir, se trata de un modelo que permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectiva en las actuales circunstancias de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio; por lo tanto, cualquier organización

o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersas en un mercado global y con retos complejos y enormes, y para superarlo la gerencia estratégica, es impulsadora de los cambios acelerados que se requieran.

Lección 10 - DOCE PASOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Para un líder estratégico del siglo XXI es importante conocer -y preferiblemente dominar- todos y cada uno de los 12 pasos que la gerencia estratégica sugiere llevar a cabo, para avanzar innovadoramente, a paso firme -y con su propio estilo- a través del laberinto empresarial conducente al éxito pleno y sostenido.

1. Definir los Negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, precisando también en que negocios no se quiere estar, requiere:

a. Segmentar, entender y describir ingeniosamente a nuestros principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo,

b. Segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, necesidades e inquietudes claves de todos aquellos, que se pretende satisfacer plenamente,

c. Especificar en forma cautivante los mejores productos (bienes y/o servicios), para satisfacer plena y sostenidamente las principales necesidades e inquietudes -recurrentemente insatisfechas y financiables- de ellos,

d. Identificar las tecnologías óptimas, para producirlos y/o comercializarlos,

e. Identificar los insumos óptimos, para producirlos,

f. Identificar los canales óptimos para comunicar y comercializar, y

g. Esbozar estrategias de comunicación, distribución, precios, presentación, servicio al cliente, etc.

2. Definir la Situación Deseada o el Propósito Estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con lo que queremos llegar a ser (visión) y el contexto ético dentro del cual actuaremos para lograrlo (valores), implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar alguna vez (objetivos) como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (metas): "no hay viento favorable para quien no sabe a donde va", (Séneca). El BSC permite representar todo esto, resumiendo el diseño estratégico -en un mapa estratégico- que facilita el seguimiento y aseguramiento estratégico de la gestión.

3. Efectuar Indagaciones Externas, formulando hipótesis acerca de los actores relevantes y los escenarios o entornos macro y micro empresariales en que se desenvolverían las acciones tendientes a alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.

A partir del impacto de hechos ya acontecidos en la demanda, la oferta, los precios, los costos y otras variables agregadas del sector económico de interés, se requiere visualizar el probable impacto de tendencias predominantes y de nuevos eventos inciertos que pudieran darse, además de explicitar el impacto -en las mismas variables- de supuestos y premisas (eventos predeterminados).

En paralelo es necesario visualizar la importancia y las relaciones de fuerza y poder entre los actores relevantes del sector económico de interés (competidores, sustitutos, clientes, consumidores, proveedores, complementarios, entes reguladores, etc., clasificados como aliados leales o desleales, oponentes abiertos o encubiertos, indiferentes recuperables o recalcitrantes; condicionales o incondicionales) y sus probables movidas estratégicas frente a escenarios macro políticos, económicos, sociales, tecnológicos, demográficos, culturales, energéticos, etc., disjuntos, plausibles y probables.

El resultado será la identificación perspicaz de Oportunidades y Amenazas relevantes, para lograr la ambiciosa situación deseada, con una red generadora

de valor que expanda los límites de la firma con proveedores, competidores, asociados estratégicos, coalicionados, etc.

4. Efectuar Indagaciones Internas: Consiste en identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (activos estratégicos, procesos medulares y competencias medulares) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere (Metas) frente a los desafiantes escenarios visualizados (Oportunidades y Amenazas).

La idea es identificar -frente a Objetivos y Metas, Oportunidades y Amenazas- los medios o recursos que "se necesitan y no se tienen" como posibles Debilidades, e identificar los que "se necesitan y se tienen" como posibles Fortalezas.

5. Diseñar Estrategias Medulares: consiste en diseñar cómo lograr con lo poco que tenemos y lo mucho que necesitamos -frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que queremos, en los negocios en que nos interesa ganar.

Ello implica tanto revisar y analizar perspicazmente todos y cada uno de los segmentos estratégicos de negocios de interés (pares productos / mercados), y -para cada uno de ellos- formular o reformular estrategias genéricas de: abandono, penetración y/o diversificación, liderazgo por costos y/o diferenciación, innovación en productos, excelencia operacional o atención personalizada, propósito estratégico, hipercompetencia, competencia, asociación estratégica, outsourcing y/o insourcing, integración hacia adelante o hacia atrás, conglomeración, internacionalización, globalización, o innovación radical en la forma de hacer negocios (cambio no lineal en interfaz con clientes (canales y soporte, información y perspicacia, dinámica relacional, precios), y beneficios para clientes (que le agregan valor y satisfacen sus necesidades, inquietudes, y deseos), estrategia medular (productos/mercados, diferenciación, misión), y configuración (combinación e interrelación de recursos), recursos estratégicos (competencias medulares, procesos medulares, activos estratégicos), y límites de la organización (que hacer y que no hacer), y red de valor (proveedores, asociados, coalicionados).

Incluye en consonancia con lo anterior y perspectiva por perspectiva- detectar cruces estratégicos de Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas, y diseñar estrategias específicas -ofensivas, defensivas, disuasivas, cooperativas, y/o de abandono- para aprovechar Oportunidades con Fortalezas o Debilidades, defendernos de las Amenazas a las que las Debilidades nos hagan vulnerables, aminorar o eliminar las Debilidades... o bien desbaratar las Amenazas a las que seamos vulnerables con las Fortalezas que nos lo permitan, etc.

Implica también visualizar posibles contra estrategias -ofensivas, defensivas, disuasivas, cooperativas y/o de abandono- de aquellos a los que afectemos con nuestras estrategias, diseñar contra-contra estrategias frente a ellas y/o -en consecuencia- rediseñar nuestras estrategias originales y así sucesivamente.

En los 3 pasos siguientes describiremos la ingeniería, carpintería y contaduría estratégica -antes pomposamente denominada planificación estratégica- ahora denominada simplemente planificación operativa de negocios (pon): actividad a acometer y liderar -participativamente- por todos los líderes, guiándose por el planteamiento estratégico de negocios y enriqueciéndolo.

6. Formular Planes Generales de Acción: implica diseñar -estrategia por estrategia, con visión de totalidad y en función del tiempo- el conjunto de actividades secuenciales y paralelas que todas y cada una de las estrategias requiera, para llevarse exitosamente a cabo, en un clima desafiante y armonioso; incluso las actividades para presupuestar y obtener los recursos necesarios y no disponibles.

7. Formular Programas Específicos de Acción: implica definir y estimar en función del tiempo todos y cada uno de los recursos no monetarios necesarios versus los disponibles, para llevar adelante todos y cada uno de los planes, incluso los recursos para conseguir los recursos necesarios y no disponibles, en concordancia con el paso anterior. También implica estimar los costos unitarios por unidad de tiempo, de los recursos necesarios, estén disponibles o no lo estén.

8. Formular Macro Presupuestos Estratégicos: implica estimar -en función del tiempo y en plena concordancia con los pasos anteriores- el impacto de estrategias, planes y programas en las ventas e ingresos, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y egresos. También implica determinar el impacto financiero de las operaciones, inversiones, y financiamiento en el valor actual neto del valor económico agregable (van del EVA), el Efectivo Para Accionistas (EPA), y el Efectivo Para Ejecutivos (EPE), etc. en concordancia con los tipos y grados de riesgo en juego. Implica evaluar también el impacto financiero y no financiero de las estrategias de formación de capital humano e intelectual, en forma consistente con la evaluación del desempeño, la compensación variable y la premiación de la excelencia.

Estos primeros 8 pasos son los que permiten configurar el Plan Estratégico de Negocios (PEN).

Los 2 pasos siguientes describen -muy brevemente- 2 aspectos muy importantes del liderazgo, absolutamente insoslayables e indelegables, por los líderes estratégicos que quieran ser exitosos; ellos son tanto ajustar la organización como dinamizar la acción.

9. Ajustar la Organización, es revisar crítica y constructivamente la adecuación y concordancia ecológica de los componentes de la organización -entre si, con el entorno y con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos- como parte del sistema empresarial a liderar exitosamente.

Implica definir concretamente los lineamientos para ajustar la configuración y aplanar radicalmente la estructura jerárquica e informática, para actualizar, desburocratizar y simplificar drásticamente los sistemas (incluso las normas y procedimientos), para realzar ingeniosamente los símbolos, ritos y mitos relevantes que la hacen atractiva y distinta, para fomentar con el ejemplo y el nivel de exigencia, el respeto irrestricto de los valores éticos, para retener y captar eficazmente personas de calidad en la cantidad necesaria y suficiente, para desarrollar y compensar competitivamente las competencias humanas, gerenciales, y técnicas requeridas, para asignar nítidamente las

responsabilidades por el logro de los objetivos y las metas, y para asignar oportunamente los recursos requeridos tanto para asumir las responsabilidades individuales y colectivas como premiar -con incentivos valiosos- su asunción exitosa (liderazgo transaccional).

10. Dinamizar la Acción: implica tanto incentivar como coordinar y liderar la acción -en forma coherente con lo previamente planificado y organizado- para lograr exitosamente lo perseguido. Esto requiere competencias para generar -con inteligencia emocional- estados de ánimo y emociones que predispongan a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias -para así lograr esfuerzos y resultados que superen lo esperado- coordinadamente, con alegría y energía más allá de las expectativas.

Ello requiere de los líderes especiales competencias tanto en business coaching y en coordinación de acciones como en liderazgo estratégico (transaccional + transformador).

11. Apreciar Estratégicamente la Situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten.

Ésta apreciación implica medir, graficar y apreciar -en función del tiempo- tendencias y resultados relevantes, y compararlos -de acuerdo con la evolución de la situación y en forma prospectiva- con tendencias y metas preestablecidas, para diferentes escenarios -exógenos- pasados (que quedaron atrás), presentes (en los que nos desenvolvemos ahora) y futuros (que se vislumbran hacia adelante).

La idea es interpretar y explicar la situación que se vivió, se vive y se podría vivir versus la que se quiere vivir. El BSC puede servir al respecto, pero con algunas limitaciones y distorsiones si no se toman precauciones: lo representable por vectores causa efecto, matrices, algoritmos y probabilidades, rara vez reflejará la complejidad de la situación a hacer manejable.

12. Ajustar Táctica y/o Estratégicamente la Gestión, implica -previa interpretación y explicación válida de la situación futura, presente y pasada- el diseño de los ajustes pertinentes, estimando tanto el tiempo necesario para que

ellos den resultados como los costos que su diseño y ejecución implicarían, y el impacto que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable: es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede acontecer que los desplazamientos favorables que estemos logrando -hacia lo que queremos lograr- desaparezcan abrupta o progresivamente antes que nuestra intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo. La danza del cambio es entre los impulsores y las limitantes del cambio que hace viable el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo organizacional (Senge).