



# La incertidumbre en el planeamiento estratégico

¿Qué quiere decir incertidumbre? ¿Es importante a la hora de realizar un planeamiento estratégico? ¿Cómo se gestiona? Un Ciclo de Reflexión sobre cómo se hace para “no saber” y, sin embargo, seguir haciendo planes.

“Hace tres años, tuve un infarto. Ya había dejado de trabajar en empresas; me estaba dedicando a la Filosofía; no tenía ningún factor de riesgo. Pero esa mañana me levanté muy contento para ir jugar al tenis y, cuando me tiran la segunda pelota, me

descompongo y me empiezo a sentir mal”. De esta manera, **Eugenio Marchiori**, profesor del Área Comportamiento Humano en la Organización y autor, entre otros libros, de *Los desafíos de la incertidumbre*, dio inicio al Ciclo de Reflexión titulado “Futuro imper-

fecto: la incertidumbre en el planeamiento estratégico”. El relato continúa: “Fui hasta mi casa manejando y, de ahí, directo al hospital a hacerme un electrocardiograma; allí me enteré que estaba teniendo un infarto en ese mismo momento. Todo terminó muy

feliz y, gracias a Dios, hoy estoy acá. Ese episodio me despertó el hecho de empezar a pensar acerca de la incertidumbre en la vida de las personas”, explica Marchiori.

A la hora de pensar en el Ciclo de Reflexión, el autor cuenta que le costaba aplicar ese concepto a la vida empresaria. “Entonces, pensé en Alejandro (Marchionna Faré) y en que, a partir de nuestras diferencias, podíamos ofrecer algo superador”, asegura Marchiori. Y adelanta: “Este es, en parte, el mensaje que queremos dar hoy: la incertidumbre, lejos de ser un elemento de detención, puede ser un elemento motivador, así como un motor de crecimiento”.

### Siempre presente

Planear tiene que ver con mirar hacia el futuro. Marchiori asegura que existe un elemento que siempre está presente en el momento en que una persona decide mirar hacia delante: la incertidumbre. Abraham Lincoln decía: “Si pudiéramos primero saber en dónde estamos y hacia dónde tendemos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”. En esa frase, según el autor, está la base del planeamiento estratégico: “Dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cómo podemos llegar hacia allá”.

Según Marchiori y Marchionna, no existe una fórmula perfecta para saber cuáles deberían ser los pasos por seguir en este planeamiento. Sin embargo, ambos proponen algunos pasos para que el empresario se plantee, de manera ordenada, lo que años atrás proponía Lincoln.

- 1. Diagnóstico del presente: ¿dónde está posicionada la compañía?
- 2. Visión del futuro: ¿hacia dónde va la empresa?
- 3. Identificar la estrategia para encontrar la mejor manera para llegar adonde quiere ir la empresa.
- 4. Analizar los recursos que se necesitan para lograrlo. “Podemos ser muy soñadores y querer llegar hacia algún

La incertidumbre es la compañera inseparable del planeamiento. Todo intento de evitarla resulta un esfuerzo estéril. Sin embargo, al enmarcarla y comprenderla, lejos de inmovilizarnos, podremos convertirla en un auténtico motor de crecimiento.



“Si pudiéramos primero saber en dónde estamos y hacia dónde tendemos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”. (Abraham Lincoln).

lugar, pero si no tenemos los recursos ni los medios, difícilmente podamos hacerlo”, acota Marchiori.

- 5. Asegurarnos que estamos yendo en la dirección adecuada a través de diferentes indicadores.

### El primer gran obstáculo

Planear siempre es bueno y ordena. Sin embargo, dentro del planeamiento, hay un elemento que queda totalmente fuera del control de la persona. “Es el futuro, que nos despierta angustia y sensación de incertidumbre. Esta sensación proviene de la ambigüedad que nos genera la realidad, de la aleatoriedad de las cosas, de la complejidad de las situaciones, de lo desconocido y de la aversión al riesgo, entre otros aspectos”, enumera Marchiori. La incertidumbre aparece frente a esta realidad compleja y desconocida como un sentimiento de angustia. Y, ante la incapacidad de escaparnos de esta sensación, se pregunta: “¿Por qué, en lugar de escaparnos de ella, no la utilizamos como un elemento que nos pueda llegar a movilizar y a motivar para otra cosa?”. Una de las formas que suele utilizar la persona para “escapar”, un poco al menos, de esta incertidumbre, es hacer predicciones que, a su vez, generan más y más incertidumbres.

“Una de las herramientas que usamos con Alejandro es lo que llamamos la línea del tiempo. En una línea horizontal, anotamos hasta qué punto podemos controlar el acontecimiento o la situación. En ese mismo gráfico, marcamos qué es lo controlable por nosotros, y qué no. En el eje vertical, anotamos la probabilidad de que uno de estos acontecimientos ocurra, o no, para ubicarnos mejor”, explica Eugenio Marchiori.

### Un pronóstico no es una predicción

Alejandro Marchionna Faré, consultor y profesor universitario, hizo hincapié en que el planeamiento no tiene que ver con predicción, sino con hacer un pronóstico con mucha precaución. “En realidad, lo más intere-

sante cuando se hace planeamiento es hacer prospectivas. Si uno mira los planes y presupuestos de las empresas, siempre existe detrás estas hipótesis alguien muy capaz, que predijo todos los comportamientos y armó una asignación de recursos en función de esas certezas. Pero si indagamos un poco más, nos damos cuenta de que la incertidumbre realmente existe, a pesar de esos planes”, explica Marchionna.

La incertidumbre lleva, inevitablemente, al concepto de pronóstico: cuando los sistemas están más o menos controlados o modelizados, uno está en condiciones de encontrar cierta probabilidad. “Pero ¿qué pasa cuando la probabilidad de que nos pase algo

“El punto fundamental a la hora de hablar de planeamiento estratégico e incertidumbre, no es tanto saber en qué consiste cada escenario, sino cómo se puede hacer para que la empresa esté mejor en este entorno de incertidumbre.

en un trabajo muy racional”, cuenta Marchionna.

Los escenarios, desde el punto de vista de Wack, no son los escenarios típicos de los economistas. El ejecutivo hablaba de escenarios desde el punto de vista del planeamiento estratégico, donde se incorporan temas de sociedad, economía, tecnología y política. “Los escenarios nos dan el cuadro de situación estratégica en la que se mueve la empresa”, destaca Marchionna.

#### La empresa, más allá del escenario

A la hora de hablar de planeamiento estratégico, es fundamental no sólo saber en qué consiste cada escenario, sino cómo puede hacerse para que la empresa esté mejor en ese entorno de incertidumbre. Asimismo, debe analizarse qué es lo importante para la compañía, darle un valor para entender cuál es su punto de partida y ver con qué variables se quiere describir su *performance*. “Otro tema importante es cómo *creemos* que será el futuro. Esto está relacionado con darles valores a esas variables que describen la situación. Y el otro elemento es la cadena de eventos: cómo describo el paso del escenario actual al escenario que elegimos para el futuro. Esto es una probabilidad. Luego, habrá que ver la probabilidad de esos eventos en su conjunto y, en función de eso, ver si es un escenario posible o no”, agrega Marchionna.

También menciona que existen escenarios pasivos (aquellos que ocurren o que van a ocurrir) y escenarios activos (los que uno *desea* que ocurran). “La propuesta de escenarios de Wack no es la única forma para trabajar un planeamiento estratégico. Pero con Eugenio creemos que este es un criterio muy útil que cualquiera puede usar para tomar una decisión. No hemos eliminado la incertidumbre, pero la incorporamos en la forma de pensar el futuro para la empresa. Es una técnica para mirar hacia el futuro de una manera constructiva y positiva”, concluye Marchionna. ■

existe en un 1%? ¿Nos preparamos todos, por si acaso? ¿Y cuando es del 50%, o del 60%? Es muy difícil encontrar la manera adecuada de actuar. Y lo más complejo es cuando surge la duda, y los planes ya no son tan claros como parecen, no como cuando uno tiene un 100% de certezas de lo que va a pasar”, comenta el consultor.

Luego de esta explicación, cuenta que la técnica de la prospectiva nació de la creatividad y genialidad del francés Pierre Wack, que trabajaba

para Shell, la compañía petrolera. ¿Su propuesta? Cuando se trata de incertidumbres, hay que imaginar el futuro. “Dentro de la empresa, a Wack lo llamaban *the colourful french* (el francés colorido). Él creó el concepto de los escenarios. Cuando uno propone posibles escenarios, se trata de una experiencia creativa, que genera un sentido de lo inesperado. Tiene que ver con la capacidad de observar y de observarse desde el punto de vista estratégico, que va más allá de lo que es normal

